

# La comunicación de crisis de Barcelona tras el atentado terrorista

## The crisis communication of Barcelona after the terrorist attack

Andrea Oliveira<sup>1</sup>

[andrea.oliveira@udg.edu](mailto:andrea.oliveira@udg.edu)

Universitat de Girona, Universitat Rovira i Virgili, España

Asunción Huertas Roig<sup>2</sup>

[sunsi.huertas@urv.cat](mailto:sunsi.huertas@urv.cat)

Universitat Rovira i Virgili, España

Recepción: 25/03/2018 Revisión: 26/05/2018 Aceptación: 27/06/2018 Publicación: 30/06/2018

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-02-05-22>

### Resumen

Dado que los atentados terroristas influyen en la imagen de los destinos y en las decisiones turísticas (Araña y León, 2008), los profesionales de la comunicación de los destinos deben actuar para que los atentados afecten lo menos posible y los destinos recuperen lo más rápidamente su imagen. Por ello, el objetivo de este artículo es conocer cómo gestionó *Barcelona Turisme* su comunicación de crisis durante y después del atentado de agosto de 2017 a través de su plataforma de Twitter. Para ello, se creó una plantilla de análisis desde el ámbito de la comunicación y se realizó un análisis de contenido de los tuits publicados por la cuenta oficial del destino a lo largo de un mes tras el atentado terrorista. Se analizaron tanto los tuits propios como los retuits que hicieron de otras cuentas. Los resultados muestran que a pesar de la gran potencialidad de Twitter para la comunicación de los atentados (Choi, 2012; Fowler, 2017), *Barcelona Turisme* no creó muchos tuits propios para esta comunicación. Además, los contenidos de los tuits se centran básicamente en la información sobre el atentado y solidaridad con los *stakeholders* y sólo un tercio de ellos contiene información posterior para recuperar la imagen dañada por la crisis. Las principales contribuciones del estudio han sido la creación de una metodología de análisis para la comunicación de crisis tras atentados terroristas y los resultados y conclusiones del estudio, que conforman una información práctica muy útil para la gestión comunicativa de atentados terroristas en los destinos turísticos.

**Palabras claves:** Comunicación de crisis, atentado terrorista, imagen de destino

### Abstract

Terrorist attacks impact in destination images and tourist decisions (Araña y León, 2008). This is why the communication managers of destinations must act trying to diminish this impact and to recover the destination image as soon as possible. The aim of this research is to know how *Barcelona Turisme* managed its crisis communication during and after the

<sup>1</sup> Investigadora de la Universidad de Girona y de la Universidad Rovira i Virgili. Imparte docencia sobre estrategias de comunicación en el grado de Publicidad y Relaciones Públicas.

<sup>2</sup> Profesora titular en el Departament d'Estudis de Comunicació, Universitat Rovira i Virgili.

attack of August 2017 through its Twitter account. A template of analysis was created to carry out a content analysis of the tweets published by the official account of the destination during one month after the terrorist attack. The own tweets and the retweets of other organizations were analysed. The results show that although the great potential of Twitter for the communication of crisis communication (Choi, 2012; Fowler, 2017), *Barcelona Turisme* did not create many own tweets. Moreover, the content of the tweets is focused mainly on the information about the attack and solidarity with the *stakeholders* and only one third of them contains later information to recover the destination image damaged by the crisis. The main contributions of the study are the creation of a methodology of analysis for the crisis communication after terrorist attacks and the results and conclusions of the study, that are useful information for the management of the communication of terrorist attacks in tourist destinations.

**Keywords:** Crisis communication, terrorist attack, destination image

### Sumario

1. Introducción
2. Marco teórico
3. Metodología
4. Resultados
5. Discusión y conclusiones
6. Referencias

### Summary

1. Introduction
2. Theoretical frame
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

## 1. INTRODUCCIÓN

La ciudad de Barcelona posee una muy buena imagen de marca y en los últimos 25 años se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos a nivel internacional. Desde los Juegos Olímpicos de 1992 Barcelona ha ido aumentando su número de turistas y llegando a las primeras posiciones de imagen en los principales rankings mundiales (Marine-Roig y Anton Clave, 2015). A pesar de ello, Barcelona sufrió en agosto de 2017 un atentado terrorista dirigido especialmente a los turistas que supuso una crisis para el sector. Los medios de comunicación, muy sensibles a este tipo de noticias, difundieron el atentado a

nivel internacional con todo tipo de detalle y éste tuvo un alcance y un impacto en todo el mundo.

La imagen de los destinos en las mentes de los públicos influye decisivamente en sus futuras decisiones turísticas (Nadeau et al., 2008; Lee y Gretzel, 2012). Los individuos que se han creado una imagen de un destino tienen muchas más probabilidades de que consideren visitarlo (Lee y Gretzel, 2012). Y estas imágenes se construyen a partir de factores personales y estímulos externos (Baloglu y McCleary, 1999), tanto a partir de las expectativas de las experiencias de los turistas potenciales como a partir de lo que les impacta a través de los medios de comunicación, ya sean online u offline.

A pesar de ello, existen ciertos factores externos que afectan a la imagen y se escapan al control de las entidades que gestionan la comunicación de los destinos, como los atentados terroristas (Sönmez et al., 1999), aunque éste todavía es un ámbito poco estudiado (Sönmez y Sirakaya, 2002).

La mayoría de estudios sobre terrorismo han demostrado que los atentados tienen una gran influencia en la demanda turística (Araña y León, 2008) porque la percepción de riesgo por parte de los públicos tiene un impacto negativo en dicha demanda (Quintal et al., 2010). Entre estos estudios predominan los del ámbito de la economía y el marketing, y existe una falta de estudios de comunicación sobre el tema.

Así pues, dado que los atentados, y más aquellos que se dirigen a los turistas, influyen en la imagen del destino y en las decisiones de los turistas potenciales a visitarlo (Araña y León, 2008), los profesionales de la comunicación de los destinos deben actuar al respecto para que los atentados afecten lo menos posible y los destinos recuperen lo más rápidamente su imagen. Pero si hay pocos estudios que analicen cómo afectan los atentados en la imagen de los destinos, todavía son menos los que analizan cómo los destinos gestionan su comunicación para recuperar la imagen tras unos atentados.

Por todo ello, el objetivo de este artículo es conocer cómo gestionó *Barcelona Turisme* su comunicación de crisis durante y después del atentado de agosto de 2017 a través de su plataforma de Twitter oficial, para conocer cómo se realizó la comunicación de crisis y sobre qué se informó para recuperar su imagen entre los públicos.

## 2. MARCO TEÓRICO

Como algunos autores demostraron (Sönmez et al., 1999; Ritchie, 2004), los atentados son crisis para los destinos turísticos y la mejor manera de mantener o recuperar la imagen del destino es a través de la gestión de la crisis. Así pues, la comunicación de crisis se plantea como la herramienta necesaria clave para recuperar la buena imagen del destino.

Sönmez et al. (1999) fueron de los primeros autores en analizar el impacto del terrorismo en la imagen de los destinos turísticos, desde una perspectiva *marketiniana*. Afirmaron que los actos terroristas esporádicos influyen en la demanda turística y en la imagen de los destinos mientras estos son recordados en la mente de los públicos. Por el contrario, el terrorismo persistente es el que más afecta a los destinos, que acaban creándose una imagen de inseguridad y poca atracción. Argumentaron que los ataques terroristas suponen crisis para la imagen de los destinos y destacaron la gran responsabilidad que tienen los responsables de la comunicación de los destinos en la gestión del incidente.

Según Sönmez et al. (1999), desde el momento del atentado hasta la recuperación de la total normalidad en el destino, con toda la *publicity* negativa que se genera, es un periodo de crisis turística para el destino. Durante este periodo se daña su imagen y reputación, y la recuperación de esta crisis puede variar para cada destino dependiendo de la gestión que de ella realicen sus relaciones públicas. A pesar de que estos autores no destacan la importancia de la comunicación de crisis para recuperar la imagen de los destinos, sí reconocen la necesidad de una gestión de la crisis para la recuperación de la imagen. Además, en su estudio muestran casos ejemplares de destinos que recuperaron su imagen después de sufrir atentados a través de acciones comunicativas, y recomiendan a los destinos tener un plan de crisis, un comité de crisis formado por comunicadores y relaciones públicas entre otros, y tener elaborado un manual de gestión de crisis.

Así pues, tanto autores del ámbito de la comunicación y de las relaciones públicas (Fink, 2002) como del ámbito del turismo (Sönmez et al., 1999) reconocen que la gestión de la crisis es clave en estos casos, ya que un atentado terrorista mal gestionado puede generar una crisis más grave y duradera para el destino.

Diversas son las teorías existentes sobre comunicación de crisis desde la perspectiva comunicativa. Entre ellas, una de las más difundidas y utilizadas es la Teoría Situacional de Comunicación de Crisis de Coombs (1998; 2007; 2015). Esta tiene en cuenta la situación o tipo de crisis existente y la responsabilidad de las organizaciones en las crisis. A partir de las situaciones y responsabilidades se recomiendan unas estrategias de comunicación de la crisis y de recuperación de la imagen. Pero dado que un destino y su responsabilidad ante un atentado no tiene nada que ver con una crisis en una organización, no es posible aplicar ésta ni otras teorías organizacionales existentes al ámbito de los atentados terroristas en el sector turístico de los destinos. Por ello, a partir de los estudios de Coombs (2007) y otros autores de las relaciones públicas (Freberg et al., 2013; Fowler, 2017; Wang y Zhuang, 2017) hemos adaptado una metodología de análisis para la comunicación de crisis de los destinos ante atentados terroristas.

Según Coombs (2007), para realizar una buena comunicación de crisis cuando se produce un atentado en primer lugar se debe informar de lo ocurrido y de cómo lo han gestionado los relaciones públicas del destino mirando de proteger siempre a los públicos o turistas, y en segundo lugar, y más importante, comunicar decisiones de seguridad y acciones de comunicación turística posteriores para conseguir recuperar la imagen dañada por la crisis.

Estas acciones posteriores y su comunicación son claves para recuperar la imagen del destino. Muchos autores del ámbito de la comunicación de crisis coinciden en que las crisis, a pesar de los efectos negativos que comportan, son creadoras de oportunidades (Mitroff, 2005; Ulmer et al., 2007; 2017), y que por tanto, una imagen dañada por un atentado terrorista puede recuperarse e incluso mejorar con una buena gestión comunicativa.

Por otro lado, la comunicación de crisis necesita ofrecer información, pero también aportar un cierto contenido emocional (Liu et al., 2011). Por ello, las organizaciones, en este caso los relaciones públicas de los destinos, deben informar de los hechos, pero también deben fomentar el apoyo moral de sus públicos y despertar empatía y admiración entre ellos a través de sus comunicaciones y actuaciones. Ello ayudará a recuperar la imagen de los destinos.

La tecnología y los medios sociales han supuesto un gran cambio y han aportado destacadas ventajas a la comunicación de crisis. De hecho, se utilizan ampliamente en este tipo de comunicación (Wang y Zhuang, 2017) cuando acontecen todo tipo de desastres, accidentes o atentados. Para algunos autores (Takahashi et al., 2015), los medios sociales todavía juegan un rol complementario a los medios de comunicación tradicionales en la comunicación de crisis porque, dependiendo del emisor, esta puede ser una información no oficial o más informal. Pero en la actualidad, su extendido uso en la comunicación de crisis ha superado ya a los medios tradicionales, porque permiten una total rapidez y una amplísima participación de los públicos, aportando también el aspecto más humano y emocional de las experiencias vividas por los usuarios.

Entre todos los medios sociales Twitter ha sido el más utilizado para la comunicación de crisis (Wang y Zhuang, 2017). Su uso es especialmente efectivo en situaciones dinámicas, inciertas y extremas (Zhang et al., 2011) como pueden ser los atentados terroristas. El gran potencial de Twitter en la comunicación de crisis se debe a su naturaleza instantánea y accesible (Choi, 2012; Fowler, 2017). La rapidez de Twitter puede ahorrar mucho tiempo en momentos críticos e incluso salvar vidas (Coombs, 2015). Las principales potencialidades de Twitter para la comunicación de crisis son: su simplicidad de uso, la gran frecuencia de publicaciones y que permite links a otros sitios si se desea una información más detallada (Greer y Ferguson, 2011). Pero otra de las importantes potencialidades es la interacción en tiempo real que permite (Knight y Carpenter, 2012), que es especialmente efectiva para fomentar la participación de los públicos involucrados activamente en las crisis (Briones et al., 2011).

### **3. METODOLOGÍA**

Este estudio analizó los contenidos publicados por *Barcelona Turisme* en su cuenta oficial de Twitter con el objetivo de identificar su práctica comunicativa online en la gestión de crisis del atentado terrorista del pasado agosto de 2017 y determinar si realizó una correcta comunicación de crisis para recuperar su imagen.

El estudio se planteó a partir de 3 preguntas de investigación:

RQ1: ¿Cuáles son los principales contenidos que *Barcelona Turisme* publicó para la gestión los atentados?

RQ2: ¿Cuál es el origen de los mensajes que *Barcelona Turisme* publicó en su plataforma Twitter durante los atentados?

RQ3: ¿Qué tipo de reacción se generó entre los públicos a partir de los mensajes publicados por *Barcelona Turisme* tras los atentados?

Para responder estas preguntas se realizó un análisis de contenido, a partir de la creación de una plantilla de análisis, de los tuits publicados por la cuenta oficial del destino a lo largo de un mes tras el atentado terrorista. Se analizaron tanto los tuits propios de esta cuenta destinados al conjunto de los usuarios como los retuits que hicieron de otras cuentas.

Para ello, se llevó a cabo la recuperación de todos los tuits publicados a través de la búsqueda avanzada en Twitter de la cuenta @BarcelonalInfoEN, filtrando los resultados por fecha de publicación (del 17 de agosto al 17 de septiembre). Se obtuvo un total 72 tuits.

Cabe señalar que para el análisis se tuvieron en cuenta los diversos idiomas de la cuenta de Twitter. *Barcelona Turisme* tiene dos cuentas de Twitter, una en inglés y otra en castellano, y se decidió analizar la cuenta en inglés, aunque ambas contenían prácticamente los mismos tuits, porque era la que se dirigía más claramente a los turistas.

La plantilla de análisis de contenido se diseñó partiendo de investigaciones y estudios previos de gestión de crisis y de gestión de crisis en Twitter (Coombs, 2007; Freberg et al., 2013; Fowler, 2017; Wang y Zhuang, 2017), adaptándola a las particularidades y características propias de los atentados en destinos turísticos y dando particular importancia a las informaciones que un destino tiene que comunicar posteriormente para que su imagen se vea afectada lo menos posible y se recupere pronto. En ese sentido, y para contestar la RQ1, la plantilla de análisis, siguiendo la tipología de Coombs (2007), se estructuró en dos categorías principales: 1) informar sobre lo ocurrido y proteger a los *stakeholders* y 2) comunicar estratégicamente para recuperar la imagen y la reputación. Cada una de estas categorías se subdividió en dos subcategorías y diversos ítems de análisis.

La primera categoría pretendía analizar si se efectuó una correcta comunicación del atentado y de su gestión. Esta categoría englobó las subcategorías: 1.1) información sobre lo ocurrido y 1.2) información sobre la gestión del atentado y protección a los *stakeholders*. La subcategoría información sobre lo ocurrido comprendía la información sobre el atentado y la descripción de los hechos, e incluía ítems como: qué pasó, cuándo, dónde y por qué. En cambio, la subcategoría protección a los *stakeholders* comprendía la información sobre las acciones y soluciones que se realizaron para gestionar el atentado, e incluía ítems como: rechazo del atentado, asistencia a turistas, informaciones de seguridad, frenar rumores, etc.

Por otra parte, la segunda categoría, de gestión estratégica de la comunicación para recuperar la imagen, pretendía analizar si el destino realizó con posterioridad una correcta comunicación para que su imagen se viera afectada lo menos posible y se recuperara pronto. Esta abarcaba otras dos subcategorías: 2.1) acciones respecto a la seguridad de los turistas en el futuro y 2.2) acciones respecto a la promoción turística. La subcategoría de acciones respecto a la seguridad post atentado pretendía analizar si los destinos habían adoptado y comunicado acciones para que los turistas los percibieran como destinos seguros para visitar y comprendía ítems como: creación de medidas de seguridad en espacios públicos y turísticos (pilonas, alarmas, cámaras...), creación de apps, plataformas de medios sociales o espacios web de información sobre seguridad ciudadana, publicación de normativas, consejos, normas de actuación en casos de atentados, etc. En cambio, la subcategoría de las acciones de promoción turística post atentado pretendía analizar las acciones de comunicación y promoción turística realizadas por el destino con posterioridad para reforzar sus principales atractivos turísticos e imagen, y englobaba ítems como: información sobre exposiciones, conciertos y eventos en el destino, remodelaciones y aperturas de nuevas atracciones turísticas, creación de nuevo material de promoción turística del destino o creación de nuevas apps, entre otros.

Para responder la RQ2, la plantilla de análisis contemplaba el origen del mensaje, distinguiendo entre tuits propios y retuits de otras organizaciones. Ello es fundamental para analizar la implicación que *Barcelona Turisme* tuvo en la comunicación del atentado a los turistas, su nivel de actividad comunicativa y su reacción posterior para recuperar la imagen del destino.



Por último, para contestar la RQ3, la plantilla pretendía analizar las reacciones de los usuarios a los tuits analizados a través de la medición de los “me gusta” conseguidos, que medía el apoyo recibido por el tuit, y del número de veces que el tuit fue compartido, que medía su difusión. Además, las reacciones muestran el éxito de la comunicación, que se traduce en una mejor imagen y superior demanda turística (Usakli et al., 2017).

El análisis de contenido de los 72 tuits seleccionados a través de esta plantilla se realizó de forma manual por uno de los investigadores del proyecto durante los meses de noviembre y diciembre de 2017.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Tipología y contenidos de los mensajes publicados

Si analizamos los contenidos, en respuesta a la (RQ1), los resultados (Tabla 1) muestran que *Barcelona Turisme* (BT) publicó un alto volumen de contenido en la categoría información para la protección de los *stakeholders* (alrededor del 65% de los posts). En menor nivel, se identifica que el 22,1% de los tuits emitidos por TB fueron información sobre promoción turística post atentado. Y las opciones otra e Información sobre el atentado aparecen en menos del 10% de los tuits que la entidad lanzó en la plataforma digital. La información de seguridad turística post atentado no tuvo difusión en la plataforma Twitter de TB. Para finalizar, cabe mencionar que la opción otra, que representa el 9,1% de los tuits, abarcó una variedad de temáticas diversas sin que se identificara una nueva categoría dentro del ámbito de la gestión de crisis.

Tabla 1. Tipología de los mensajes publicados

Barcelona Turisme		
Mensaje	Frecuencia	%
Protección a los <i>stakeholders</i>	50	64,9%
Turismo post atentado	17	22,1%
Otra	7	9,1%
Atentado	3	3,9%
Seguridad post atentado	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>77</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Si se profundiza el análisis y se examinan los temas dentro de las tipologías anteriormente comentadas, se observa, en primer lugar, que los tuits difundidos por BT en la categoría de información sobre el atentado se limitaron exclusivamente a la “descripción de lo ocurrido” (Tabla 2). *Barcelona Turisme* informó en un primer momento que había ocurrido un incidente en el centro de Barcelona, para confirmar después que se trataba de un atentado terrorista. No se encontró ningún tuit en que se aludiera al “número de heridos”, “número de muertos” o “la identificación del responsable” del atentado.

En segundo lugar, dentro de la totalidad de los tuits publicados en la categoría información para la protección de los *stakeholders*, se observa que *Barcelona Turisme* publicó más de la mitad de sus tuits sobre “información actualizada del atentado”. Se informó de la activación del plan de emergencias para atentados, la transmisión en directo de las conferencias de prensa y las declaraciones realizadas por el Presidente de la Generalitat de Cataluña y la alcaldesa de Barcelona, y del acto de un minuto de silencio en la Plaza Cataluña de rechazo al atentado terrorista.

Dentro de los tuits sobre protección a los *stakeholders* se identifica un grupo de temas que *Barcelona Turisme* publicó en menor proporción (entre un 30% y un 40%). Estos temas son: “información útil para el turista” para que éste no se ponga en situación de riesgo y “asistencia a los turistas, afectados o familiares”. De forma más específica, *Barcelona Turisme* publicó en “información útil” cuestiones como: paradas de metro cerradas, calles y zonas que debían ser evitadas en coche o de forma peatonal, información sobre retenciones por control policial, etc. En lo que respecta al tema “asistencia a los turistas, afectados o familiares” *Barcelona Turisme* publicó tuits informando sobre un call center para los afectados y sus familiares, la dirección dónde estos debían dirigirse, así como una oferta de hospedaje para los turistas que perdieron su vuelo el día del atentado.

“Solidaridad con víctimas o familiares y/o rechazo al atentado” (14,0%), “cogestión de la crisis” (10,0%), “agradecimientos” (8,0%), “otras” (4,0%) y “soluciones” (2,0%) configuran un tercer conjunto de temas con difusión menor (menos del 15% de apariciones) dentro de la categoría protección a los *stakeholders*. El tema “solidaridad y/o rechazo al atentado” se materializó con mensajes solidarios del Ayuntamiento de Barcelona y de otros países y entidades. Sobre el tema “cogestión de la crisis”, los tuits solicitaban la colaboración de las

personas que tuviesen alguna información respecto al acto terrorista facilitando para tal efecto un correo electrónico y teléfono. También pedían a las personas que se encontraban a salvo que contactasen con sus familias mediante las redes sociales para evitar el colapso de las líneas telefónicas. En “agradecimientos” se agradeció la labor que los diversos organismos (cuerpos de seguridad y de emergencias entre ellos) desarrollaron en la gestión de los atentados. Por último, en el tema “soluciones” un tuit publicado por *Barcelona Turisme* informaba que el terrorista había sido abatido por las fuerzas de seguridad.

En tercer lugar, dentro de los mensajes difundidos en la tipología información turística post atentado, los datos (Tabla 2) indican que el tema que *Barcelona Turisme* publicó de forma mayoritaria en Twitter (con más de la mitad de los tuits) fue “mostrar los atractivos y espacios turísticos del destino”. Se observa que *Barcelona Turisme* comunicó las particularidades de los barrios de la ciudad y su atractivo como ciudad inclusiva, adaptada a los turistas discapacitados, etc.

Con menor porcentaje, sobre los tuits publicados de promoción turística post atentado, *Barcelona Turisme* difundió “información sobre exposiciones, conciertos y eventos en el destino” con alrededor del 15,0% de los tuits.

Dentro de esta misma tipología aparecen además un conjunto de temas con alrededor del 5% de los tuits publicados que comunican “experiencias turísticas”, las “remodelaciones y aperturas de nuevas atracciones turísticas”, la “creación de nuevas apps o plataformas de medios sociales para la difusión turística” y la “creación de nuevos productos y servicios turísticos”. A modo de ejemplo, *Barcelona Turisme* publicó información de la nueva aplicación creada para fomentar la compra del turista chino en España o la recuperación del parque científico en la Ciudadella.

Cabe destacar que hay un grupo de temas que no aparecen ni una sola vez en la plataforma Twitter de *Barcelona Turisme*. Estos son: la “creación y difusión de souvenirs”, la “asistencia a ferias de turismo”, la “creación de workshops turísticos”, la “creación de nuevo material de promoción turística del destino” y los “viajes de familiarización a bloggers de turismo”.

Finalmente, se observa que los temas de la categoría de información de seguridad post atentado no aparecen ni una sola vez en los tuits que *Barcelona Turisme* publicó en el periodo analizado.

Tabla 2. Contenido de los mensajes publicados

<b>Barcelona Turisme</b>		
<b>Contenido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Atentado</b>	<b>3</b>	
Descripción hechos	3	100,0%
Identificación responsable	0	0,0%
Número de heridos	0	0,0%
Número de muertos	0	0,0%
<b>Protección stakeholders</b>	<b>50</b>	
Solidaridad /rechazo	7	14,0%
I. Actualizada	27	54,0%
I. Útil	13	27,7%
Asistencia	18	36,0%
Cogestión de la crisis	5	10,0%
Agradecimientos	4	8,0%
Otra	2	4,0%
Soluciones	1	2,0%
Frenar Rumores	0	0,0%
<b>Turismo post atentado</b>	<b>17</b>	
Atractivos y espacios turísticos	9	52,9%
Eventos en el destino	2	11,8%
Experiencias turistas	1	5,9%
Nuevas atracciones	1	5,9%
Apps para difusión turística	1	5,9%
Nuevos productos y servicios turísticos	1	5,9%
Suvenires	0	0,0%
Asistencia a ferias	0	0,0%
workshops turísticos	0	0,0%
Material de promoción turística	0	0,0%
Bloggers, youtubers o instagramers de turismo	0	0,0%
<b>Seguridad post atentado</b>	<b>0</b>	
Medidas de seguridad	0	0,0%
Medios digitales seguridad	0	0,0%
Normativas y normas de actuación	0	0,0%
Presencia cuerpos seguridad	0	0,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Origen y reacciones de los mensajes publicados

En relación con el origen del mensaje (RQ2), se observa en la tabla 3 que poco más de la tercera parte de los tuits publicados por *Barcelona Turisme* (BT) fueron tuits de producción propia (76,4%), mientras que el resto (23,6%) fueron retuits de otras entidades. Cabe destacar que en lo que respecta al total de tuits difundidos por *Barcelona Turisme*, un alto porcentaje mencionaba a otros usuarios (74,5%), en su mayoría (65,9%) organismos oficiales, siendo los más recurrentes el Ayuntamientos, los Mossos de Escuadra, Emergencies Caty el 112.

Tabla 3. Origen de los mensajes publicados

<b>Barcelona Turisme</b>		
<b>Origen</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Tuits	55	76,4%
Retuits	17	23,6%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

El último aspecto a analizar es la reacción de los usuarios a los tuits publicados por *Barcelona Turisme* (RQ3), para conocer por un lado el poder de atracción de los mensajes publicados a través de los me gusta, y por otro su ayuda a la difusión a través de las comparticiones. Las reacciones de los usuarios muestran el éxito de la comunicación realizada (Usakli et al., 2017), y la empatía de los usuarios hacia las informaciones publicadas, lo cual genera buena imagen.

En la tabla 4 se observa que los me gusta de los usuarios son superiores para los retuits de otras entidades que para los tuits propios de *Barcelona Turisme*. Ello es un dato negativo para la evaluación de la comunicación de crisis y la generación de una imagen positiva para los destinos. Con los tuits propios *Barcelona Turisme* solo consigue 209 me gusta, una cifra muy baja si la comparamos a la cantidad que consiguen los tuits de otras organizaciones que retuitea *Barcelona Turisme*. Se trata de retuits de entidades, cuerpos de emergencias y de seguridad, que ofrecen informaciones prácticas para los ciudadanos.

Tabla 4. Reacción de los usuarios a los mensajes publicados

	<b>Me gusta</b>	<b>%</b>	<b>Share</b>	<b>%</b>
Barcelona Tuits	209	0,69	192	0,77
Barcelona Retuits	29.869	99,31	24.660	99,23
<b>Total</b>	<b>30.078</b>		<b>24.852</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las comparticiones en general son inferiores a los me gusta, aunque siguen una pauta similar. Las comparticiones son bajas para los tuits propios de *Barcelona Turisme* y muy superiores para los retuits de otras entidades. Por tanto, podemos afirmar que los tuits propios de *Barcelona Turisme* generan pocos me gusta y comparticiones, y por tanto, consiguen unos índices de reacción y atracción muy bajos.

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la inicial buena imagen y elevada atracción turística de la ciudad de Barcelona y considerando que el atentado supuso una crisis, este estudio muestra cómo el destino gestionó la comunicación de crisis para solucionarla lo antes posible y para que el atentado afectara lo menos posible a su imagen.

El estudio demuestra que a pesar de la gran potencialidad de Twitter para la comunicación de los atentados (Choi, 2012; Fowler, 2017) y de la importancia de realizar una buena comunicación de crisis para recuperar la imagen de los destinos (Sönmez et al., 1999; Ritchie, 2004), *Barcelona Turisme* no creó muchos tuits propios para esta comunicación. Dado que la comunicación de crisis es una herramienta clave para que la imagen salga incluso más reforzada de la crisis (Mitroff, 2005; Ulmer et al., 2007), podemos afirmar que ésta se realizó correctamente, pero no sacó el máximo partido a todo su potencial.

Los contenidos de los tuits de *Barcelona Turisme* se centran más en la información sobre el atentado y solidaridad con los *stakeholders* que en la información posterior para recuperar la imagen dañada por la crisis, de acuerdo con la Teoría de Coombs (2007). Así pues, a pesar de que la comunicación de crisis realizada por *Barcelona Turisme* es adecuada respecto a la comunicación de la gestión del atentado, ésta podría haber sido superior en los aspectos de recuperación de la imagen.

También se observa una mínima y pobre comunicación sobre lo ocurrido, no aconsejable en absoluto por expertos en comunicación de crisis, que afirman que este tipo de información es de fundamental importancia para los *stakeholders* (Coombs, 2007). Pero por otro lado, sí se observa una amplia y muy correcta comunicación sobre la gestión del atentado y la solidaridad con los *stakeholders*. En este caso la comunicación de crisis se ha realizado muy adecuadamente para una exitosa recuperación de la imagen.

Cabe destacar que la comunicación posterior al atentado sobre las medidas de seguridad realizadas es inexistente en la plataforma de Twitter analizada. Ello es muy sorprendente, ya que estas informaciones son claves para generar una imagen de seguridad para los destinos (Coombs, 2007). Sabiendo, por ejemplo, que Barcelona colocó barreras fijas en las Ramblas para evitar que el atentado que se produjo se pudiera volver a repetir, es extraño que esto no se comunicara a los *stakeholders* como acciones posteriores respecto a la seguridad del turismo. Por tanto, en este caso se desaprovechó el potencial de la comunicación de crisis para recuperar la imagen.

Por otro lado, las reacciones de los usuarios a los tuits publicados muestran que los tuits que gustaron más y generaron mayor *engagement* fueron precisamente los retuits de otras instituciones. Así pues, los usuarios reaccionaron con poca atracción hacia los tuits propios de *Barcelona Turisme*. Teniendo en cuenta que las reacciones de los usuarios muestran empatía, la compartición de opiniones y la generación de un vínculo emocional con las organizaciones, es una lástima que los tuits propios de este destino hayan conseguido pocos me gusta y comparticiones, lo cual hubiera ayudado a la recuperación de la imagen.

Así pues, se puede afirmar que la comunicación de crisis de *Barcelona Turisme* se realizó desde el momento de producirse el atentado y se informó especialmente sobre la atención a los *stakeholders* y sobre aspectos de promoción turística para recuperar la imagen de los destinos. Con todo, no se aprovechó todo su potencial comunicativo para comunicar sobre el atentado, y en especial sobre las medidas de seguridad tomadas con posterioridad para recuperar la imagen. Se puede concluir que, a pesar de que la comunicación de crisis fue correcta, un uso más estratégico de esta comunicación para incentivar en mayor medida la recuperación de la imagen de Barcelona hubiese tenido un efecto todavía superior.

Las principales contribuciones del estudio han sido: por un lado, la creación de una metodología de análisis de la comunicación de crisis tras atentados terroristas, que puede ser de utilidad para la evaluación de las comunicaciones de crisis de otros destinos; y por otro, los resultados y conclusiones del estudio, que conforman una información práctica muy útil para la gestión comunicativa de los atentados terroristas en otros destinos.

## 6. REFERENCIAS

ARAÑA, J. E. y LEÓN, C. J. (2008). The impact of terrorism on tourism demand. *Annals of Tourism Research*, 35(2), 299-315.

BALOGLU, S. y McCLEARY, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897.

BRIONES, R. L et al (2011). Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public relations review*, 37(1), 37-43.

CHOI, J. (2012). Crisis communication through Twitter. En S. Duhé (Ed.), *New media and public relations* (pp. 311–319). (2nd ed.). New York, NY: Peter Lang Publishing Inc.

COOMBS, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177-191.

COOMBS, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33(2), 135-139.

COOMBS, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58, 141–148.

FOWLER, B. M. (2017). Stealing thunder and filling the silence: Twitter as a primary channel of police crisis communication. *Public Relations Review*, 43(4), 718-728.

FREBERG, K. et al (2013). Managing and sharing H1N1 crisis information using social media bookmarking services. *Public Relations Review*, 39(3), 178-184.



GREER, C. F. y FERGUSON, D. A. (2011). Using Twitter for promotion and branding: A content analysis of local television Twitter sites. *Journal of Broadcasting y Electronic Media*, 55(2), 198-214.

KNIGHT, M. y CARPENTER, S. (2012). Optimal Matching Model of Social Support: An Examination of How National Product and Service Companies Use Twitter to Respond to Consumers. *Southwestern Mass Communication Journal*, 27(2).

LEE, W. y GRETZEL, U. (2012). Designing persuasive destination websites: A mental imagery processing perspective. *Tourism Management*, 33(5), 1270-1280.

LIU, B. F. et al (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.

MARINE-ROIG, E y CLAVÉ, S. A. (2015). Tourism analytics with massive user-generated content: A case study of Barcelona. *Journal of Destination Marketing y Management*, 4(3), 162-172.

MITROFF, I. (2005). *Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster*. New York: Amacom.

NADEAU, J et al (2008). Destination in a country image context. *Annals of tourism Research*, 35(1), 84-106.

QUINTAL, V. A. et al, (2010). Risk, uncertainty and the theory of planned behavior: A tourism example. *Tourism Management*, 31(6), 797-805.

RITCHIE, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.

SÖNMEZ, S. F et al. (1999). Tourism in crisis: Managing the effects of terrorism. *Journal of travel research*, 38(1), 13-18.

SÖNMEZ, S. y SIRAKAYA, E. (2002). A distorted destination image?The case of Turkey. *Journal of Travel Research*, 41(2), 185-196.

TAKAHASHI, B et al (2015). Communicating on Twitter during a disaster: An analysis of tweets during Typhoon Haiyan in the Philippines. *Computers in Human Behavior*, 50, 392-398.

ULMER, R. el al (2007). Post-crisis communication and renewal: expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33, 130-134.

ULMER, R. R., SELNOW, T. L. y SEEGER, M. W. (2017). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. California: Sage Publications.

WANG, B. y ZHUANG, J. (2017). Crisis information distribution on Twitter: a content analysis of tweets during Hurricane Sandy. *Natural Hazards*, 89(1), 161-181.

ZHANG, G., YANG, Y., y MAO, X. (2011, Diciembre). Disaster recovery evaluation PROC model framework based on information flow. En *Computer Science and Network Technology (ICCSNT)*, 2011 International Conference on (Vol. 3, pp. 1841-1845).IEEE.

#### **Forma de citar este artículo:**

OLIVEIRA, A. Y HUERTAS ROIG, A. (2018). La comunicación de crisis de Barcelona tras el atentado terrorista. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VIII, Nº 15, 05-22. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-02-05-22>.

