

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Objetivos | 2 |
| 3. Metodología | 3 |
| 4. Marco teórico | 5 |
| 4.1. Crisis | 5 |
| 4.1.1. Tipología | 8 |
| 4.1.2. Fases | 9 |
| 4.2. Comunicación de crisis | 12 |
| 4.2.1. Protocolo | 13 |
| 4.2.2. Comunicación | 16 |
| 4.3. Crisis 2.0 | 19 |
| 4.3.1. Comunicación y Medios digitales | 21 |
| 4.3.2. <i>Community Manager</i> | 23 |
| 5. Estudio del caso: Festival Arenal Sound | 28 |
| 5.1. Festival Arenal Sound | 28 |
| 5.2. Crisis del sector | 28 |
| 5.3. Antecedentes | 33 |
| 5.4. Situación de crisis | 38 |
| 5.4.1. Plan de crisis | 38 |
| 5.4.2. La crisis | 38 |
| 5.4.3. Mapa de públicos | 39 |
| 5.4.4. Comunicación de crisis | 42 |
| 5.4.4.1. Mensajes | 44 |
| 5.4.4.2. Acciones | 48 |
| 5.4.5. Repercusión | 49 |
| 6. Conclusiones | 52 |
| 7. Bibliografía | 55 |
| 8. Anexos | 60 |

1. Introducción

El presente trabajo de final de grado tiene como motivación principal el querer adquirir conocimiento sobre cómo las empresas u organizaciones gestionan aquellas situaciones de crisis, que se pueden producir en los diferentes sectores en los que actúan y cómo logran salir airoso de ellas. La comunicación de crisis es un tema muy extenso que comprende muchos factores alrededor de los negocio o instituciones, los cuales pueden llegar a ser afectados por diferentes circunstancias.

A lo largo del grado de Publicidad y Relaciones Públicas nos han introducido los conceptos básicos relacionados con este campo de la comunicación, pero personalmente, tuve inquietudes en saber más sobre el tema e indagar cuáles eran las estrategias que se debían emplear o si había un protocolo universal establecido para todo tipo de organizaciones, las cuales podían llevar a cabo sin distinción si se llegaban a producir momentos críticos para ellos.

Consideré que investigar sobre este aspecto podía ser muy amplio, por ese motivo limité mi búsqueda y lo quise aplicar a un sector que estuviera relacionado con mis intereses. Por este motivo, escogí la sección de los eventos musical y, en concreto, el caso del festival Arenal Sound, evento musical que se celebra en una localidad de Castellón durante la época estival. Opté por este suceso, dado que el pasado verano yo misma fui asistente del mismo, por tercer año consecutivo. Esto me permitió ser testigo de cómo se produjo la crisis, el desarrollo de la cual se explicará más adelante, y cuáles fueron las estrategias y acciones comunicativas que la organización llevó a cabo con éxito junto con otras instituciones y es por eso, que consideré interesante investigar qué sucedió y cómo se gestionó desde un punto de vista ajeno.

Este trabajo no solo analizará el Plan de Crisis que se puso en práctica a lo largo del festival, sino que también se juzgará el trabajo que realizó la promotora con el objetivo de determinar si ésta hizo un buen trabajo y puede mantener este modelo para futuras situaciones similares. Cabe destacar que la estrategia llevada a cabo fue a través de los canales 2.0, también conocidas como redes sociales. Estas se incorporan en la vida de las organizaciones con un papel fundamental en su funcionamiento e imagen pública de cara a los diferentes públicos, ya que es a través de ellas y de una buena gestión que la organización puede gestionar a su público y conseguir una buena imagen y reputación.

2. Objetivos

Los objetivos expuestos a continuación están relacionados con dos conceptos. Por una parte, hablaremos de la crisis, los cuales irán dirigidos a su resolución. Por otra parte, se presentarán objetivos relacionados con la comunicación a los diferentes segmentos de la opinión pública, es decir, qué es lo que se está haciendo para solucionar la crisis.

En cuanto al concepto de Crisis:

- Conocer las diferentes tipologías de crisis que existen y saber cómo clasificarlas.
- Comprender qué estrategias debe realizar una entidad cuando hay una crisis.
- Saber actuar delante de una situación de crisis de una entidad para conseguir la menor repercusión posible.

En relación a la Comunicación Crisis:

- Saber el grado de importancia que tiene una buena gestión de la comunicación cuando se produce una crisis.
- Conocer si existen estrategias previamente establecidas para realizar la comunicación en situaciones de crisis.
- Aprender cómo comunicar que se está solucionando correctamente una crisis determinada.

3. Metodología

La metodología utilizada en el siguiente trabajo se trata de una investigación cualitativa, la cual, por un lado, Taylor y Bodgan (1986:10) la definen como *“aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”* y por otro lado, con un carácter más científico, Ruiz (1994) determina al respecto que los métodos cualitativos se tratan de un estilo o manera de investigar fenómenos sociales, en los cuales se persiguen objetivos previamente estipulados para solventar unos problemas concretos, dándoles las respuestas apropiadas.

Además de la investigación a través de la búsqueda de información en distintas fuentes, tanto primarias como secundarias, se ha aplicado toda la teoría encontrada al estudio del caso del festival Arenal Sound. Como punto de partida de lo que es realmente un estudio de caso, podemos ver como Stenhouse (1990:92) determina que *“se trata de un método que implica la recogida y registro de datos sobre un caso o casos, y la preparación de un informe o una presentación del caso”*.

A partir de esta idea inicial, vamos a utilizar a Robert K. Yin (1993) que propone distintas tipologías de estudio para determinar qué tipo de investigación se llevará a cabo. Estas son las siguientes:

- **Los explicativos:** estudios que facilitan la interpretación, en los que se intentan desarrollar teorías.
- **Los exploratorios:** se analiza un fenómeno o situación sobre la que no existe demasiada información previa.
- **Los descriptivos:** su objetivo principal se basa en estudiar un suceso en su entorno real.

Del mismo modo, Yin (1993) también añade otra clasificación en base al número de temas que serán el objeto de estudio:

- **Diseño de caso único:** concentran el análisis en un único fenómeno y su empleo se justifica por distintos motivos.
- **Diseño de casos múltiples:** análisis de distintos fenómenos únicos con el objetivo de comprender la realidad que se quiere explicar, evaluar o modificar.

En nuestro caso, la investigación trata de un estudio exploratorio y descriptivo dado que el análisis de una crisis específica y concreta en el sector de los eventos musicales no es un tema del que se encuentre un amplio marco teórico y, sobre todo, añadiendo a la gestión de la misma el uso de las redes sociales, las nuevas herramientas imprescindibles para todas las organizaciones en el sentido comunicativo. Por último, cabe decir que es un estudio de caso único ya que a lo largo de todo el trabajo de investigación solo se hablará de los sucesos que ocurrieron en el festival de música Arenal Sound.

4. Marco teórico

4.1. Crisis

Hoy en día solemos asociar preferentemente la palabra crisis en nuestro vocabulario como un fenómeno social negativo. Esto es debido a la actual situación y a los hechos que han sucedido los últimos años por consecuencia de la economía global. No obstante la sociedad relaciona crisis como un término perjudicial a nivel general, su origen se remonta en la Antigua Grecia donde “Krisis” significaba *separar* o *dividir* y posteriormente se le dio el significado de *interpretación*. Es por eso que desde su inicio se define como un hecho temporal que está condicionado por una situación en la que se deben tomar decisiones.

Posteriormente, en los siglos XVII y XVIII este término comienza a considerarse una patología. Así lo explica González Herrero (1998:23): “*(una crisis) indica el empeoramiento de los síntomas y presagia el desenlace (...) Es una paroxismo de incertidumbre y angustia, un momento en el que todo es suspense (...) a la espera de la inminente resolución de la enfermedad*”.

Más adelante, en el siglo XIX, Losada (2010:22) argumenta que el concepto se utilizó para diferentes disciplinas y sufrió mutaciones culturales como “la crisis de los valores” y “las crisis espirituales” entre otras.

Actualmente, podemos afirmar que al hablar de crisis en un contexto empresarial, nos referimos a un hecho o situación que puede afectar a las organizaciones y, como consecuencia, situarlas en el eje de la atención pública poniendo en peligro su imagen y su reputación en el aspecto comunicacional. Esto lo afirma Piñuel (1997:24) en su libro cuando explica que bajo su punto de vista una crisis es: “*un cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante los públicos*”. Aun así, una definición más actualizada es la que hace Saura (2005): “*Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en medios de comunicación y/o crear una imagen negativa en la opinión pública y/o afectar a los resultados o la viabilidad de la entidad*”.

A pesar de que es difícil abarcar el concepto de crisis, ya que depende de la percepción determinada por el entorno social de la organización, en la página RRPP.net (2001) podemos encontrar ciertas características que todas ellas comparten. Estas son las siguientes:

- a) Es **inesperada**, ya que no hay ninguna crisis que pueda ser anticipada completamente debido a que si estuviera tomada en cuenta en los planes de comunicación, no se trataría de una crisis.
- b) Es **única**, lo que significa que escasamente dos crisis tienen las mismas causas y, si se diera el caso, las mismas causas no llegarían a producir los efectos similares.
- c) Provoca una **situación de urgencia** que se caracteriza por acarrear dificultades complejas que deberá afrontar la organización y por la influencia de informaciones negativas que pueden afectar a su imagen. Se debe reaccionar con rapidez debido a que los medios de comunicación disponen del poder de difundir la información en tiempo real y, por eso, necesitamos ganar tiempo, dado que si la empresa o institución no consolida la imagen de resolución positiva de la crisis, lo harán los medios de comunicación.
- d) La **desestabilización**, que se produce a consecuencia de la alteración de las relaciones de la empresa. Es insostenible mantener el procedimiento normal habitual dado que la crisis se presenta rápida y repentina en el entorno de la organización, desequilibrando las tareas de cada departamento. En el ámbito de la comunicación, las relaciones de la empresa con el entorno también se modifican y en lugar de relaciones cordiales con los periodistas conocidos y bien informados, nos encontramos con una multitud de reporteros menos especializados a los que el departamento de prensa se debe enfrentar.
- e) Por consiguiente, se produce un **descenso en la calidad de la información**, ya que como se ha comentado anteriormente, debido a la multitud de medios que quieren cubrir la noticia y la crítica situación que vive la organización, los mensajes se deterioran. Todos estos fenómenos, provocan que no se pueda

controlar el discurso que se quiere transmitir a los medios y, por consiguiente, la empresa se vea obligada a reaccionar antes que a elaborar las estrategias.

Además de las características explicadas, en el manual del ICETEX (2010) se exponen otra serie de propiedades correspondientes a una crisis:

- a) La **falta de información** es un problema muy común en las organizaciones, de ahí que sea imprescindible que a nivel interno los trabajadores obtengan la información general y específica de la organización, tanto para prever como resolver posibles situaciones de crisis. Deben obtener un conocimiento determinado que les permita colaborar en las decisiones para su solución.
- b) La **escala de acontecimientos**, es decir, las situaciones o efectos secundarios que conlleva la crisis y alteran aspectos claves de la organización. Por eso, es esencial empezar a actuar en la fase inicial con un seguimiento detallado de lo sucedido para regular el posible efecto en cadena.
- c) La **sensación de pérdida de control** cuando se produce una crisis es muy común, puesto que empieza notarse el sentimiento de impaciencia y desconcierto que nos pueden perjudicar a la hora de intentar resolverla. Es importante inculcar en los trabajadores de la organización una actitud de alerta, para la detección y prevención anticipada de los síntomas que implica una situación de emergencia.
- d) El **foco de atención** que se basa en el centro del problema, cuando se produce la situación de crisis. Sin embargo, eso no implica que se deban descuidar otros aspectos de la organización que pueden parecer ajenos, pero si se abandonan pueden aumentar el problema, o bien generar nuevos.
- e) La **sensación de persecución** se presenta ocasionalmente cuando se culpa a terceros, es decir, cuando la organización aplica la estrategia de señalar a una persona a la que se inculpa por la crisis, asumiendo toda responsabilidad. Este fenómeno se conoce como “buscar un cabeza de turco o chivo expiatorio” para evitar la culpabilidad integral de la empresa o institución. No obstante, no

siempre hay una responsabilidad clara de los hechos y se puede llegar a suponer que grupos de interés, tales como los medios de comunicación y demás, intentan afectar a la institución de alguna manera que pueda ser cierto.

- f) El **pánico** es una de las primeras sensaciones que se tiene cuando se produce una situación de crisis. Esto es a causa de la incertidumbre y, sobre todo, por el desconocimiento de los hechos. En el momento de aplicar el plan de respuesta de crisis, es posible que a consecuencia del pánico no se aplique correctamente y, es por eso, que se debe mantener la calma para evitar consecuencias aún peores.
- g) El **enfoque a corto plazo** es primordial cuando se quiere acabar con una crisis, puesto que el principal objetivo es ir erradicando poco a poco todos los aspectos problemáticos que se van produciendo para no descuidar ningún detalle y así, asegurarse de que todo vuelve a estar equilibrado.

4.1.1. Tipologías

Existen diferentes formas en las que una organización puede verse envuelta en una crisis. No obstante, resulta complejo establecer una tipología determinada que determine el conjunto de factores que pueden detonar una situación comprometida para la organización. Losada (2010) fija una diferenciación como base:

- Situaciones de **crisis a nivel reducido o escaso**: Este tipo de crisis, no requiere una intervención directa o inmediata por parte de la compañía, sino que en la mayor parte de los casos, se pueden tratar de forma preventiva para neutralizar la situación antes de que estalle públicamente.
- Situaciones de **crisis de alcance**: Situaciones que requieren acción inmediata por parte de la organización mediante el establecimiento de un Plan de Crisis.

En la tipología de crisis de alcance, el autor constituye diferentes tipos:

a. **Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos:**

Objetivas/Subjetivas: una crisis objetiva es aquella cuantificable y visible, mientras que una subjetiva viene derivada de una percepción u opinión compartida por los

stakeholders. Aunque ambas vengan propiciadas por causas diferentes, pueden llegar a provocar graves consecuencias en la organización.

Internas/Externas: según donde se origine, se puede tratar de una problemática que ha surgido del interior de la organización o se puede tratar de un fenómeno procedente de fuera.

- b. **Según el momento.** Las crisis también se pueden catalogar en función del momento en que la institución se enfrente a ella. Su situación temporal y los hechos conocidos por la opinión pública juegan un papel importante, ya que en cada momento se define la forma que adoptará la crisis y cuál será su evolución.
- c. **Según el nivel de gravedad.** La organización debe conocer qué nivel de peligro en que se sitúa la crisis según la escala elaborada por la propia entidad para asociar la gravedad a su plan de actuación.
- d. **Según los efectos:**

Crisis que explotan (incendio, accidente o acontecimiento notable con impacto).

Crisis inmediata (problema medioambiental o información nociva en los medios de comunicación).

Crisis en construcción (negociaciones sindicales o despidos).

Crisis continuas (problemas con infraestructuras en los espacios físicos de la entidad).

4.1.2. Fases

Es un proceso complicado el hecho de describir y delimitar las fases que tiene una crisis. Por eso, varios autores proponen diferentes clasificaciones para dividir las etapas que tiene una crisis, sin que exista una terminología estipulada entre ellos.

Por un lado, Losada (2010) explica las cuatro fases por las que pasa una crisis, que van desde el inicio de esta hasta su fin, si es el caso.

La primera fase es la llamada **No-Crisis**, la cual se caracteriza por ser una etapa amplia y flexible en la que la organización tiene como principal prioridad prevenir la

situación de emergencia y en el caso de que esta finalmente estalle, estar preparados para poder solventarla. Por eso, es relativa al tiempo que transcurre, hasta que aparecen los primeros indicios de algún fenómeno que pueda desencadenar una crisis.

Cuando la anterior finaliza, se produce la etapa de **Precrisis** que corresponde al tiempo en que se manifiestan los primeros signos de la posible situación de crisis. Cuando esto sucede, es el momento de activar las primeras medidas para empezar a combatirla.

En el momento en que es más que evidente la situación de riesgo para la empresa o institución, empieza la fase de **Crisis Plena**. En esta, se deben poner en práctica todas las medidas establecidas en el Plan de Comunicación de Crisis, para intentar minimizar las repercusiones de esta y provocar daños en la organización.

Finalmente, la etapa de **Postcrisis**, se produce cuando se consiguen combatir las causas que la han provocado y, por lo tanto, todo vuelve a la normalidad. Una vez resuelta, se hace balance de los daños y consecuencias, así como se ajustan las medidas técnicas y humanas para posibles situaciones futuras.

Por otro lado, Westphalen y Piñuel (1993) proponen una clasificación diferente cuando hablamos de las etapas de una crisis:

Primero nos encontramos con la fase **Preliminar**, en ella se detectan algunos indicios que indican la eventualidad de una crisis como reclamaciones de los clientes, devolución de productos o cancelación de servicios, problemas internos o externos, etc.

Seguidamente se produce la fase **Aguda**. Cuando la crisis estalla, aparecen las consecuencias que esta ha propiciado y se ven involucrados los medios de comunicación, para dar a conocer la noticia a los diferentes públicos. En esta fase hay un alto riesgo progresivo de perder el control de la situación, debido a la rapidez de la difusión de la situación de crisis que padece la empresa o institución.

Posteriormente empieza la fase **Crónica**, en la cual se realizan una sucesión de acciones con el objetivo final de sanear y erradicar esta situación perjudicial. Cabe

destacar que muchas de las crisis que se producen no llegan a esta fase, ya que la mayoría se detienen en la fase aguda.

Para terminar, en la fase **Post-traumática** extraen conclusiones, tanto la empresa como los públicos, sobre los aspectos en los que ha afectado la crisis. Además, se analizan las consecuencias de ésta y se ajustan las técnicas para resolverla adaptando al máximo las estrategias para lograr la mínima repercusión y, sobretodo, que no se vuelva a repetir.

En definitiva, como se ha explicado previamente podemos concluir en que para estos autores, las crisis se componen de cuatro fases que van desde los primeros indicios que denotan la posible situación de crisis, cuando el problema estalla y se hace notable, tanto a nivel interno como externo; la puesta en práctica del plan de crisis de la organización y, por último, el análisis de las consecuencias y daños que ha comportado.

Sin embargo, en el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis de ICETEX (2010), se determinan seis fases para describir una crisis y explican que si en las fases previas la crisis es controlada por la institución, las consecuencias se reducirían. Por eso, se clasifican en las siguientes manifestaciones a tratar:

1. **Detección de señales:** se sondea, escucha y examina de forma permanente y con los medios internos y externos de los que dispone la organización, para indagar la dinámica del ambiente laboral y ubicar posibles focos emergentes entre los diferentes públicos como trabajadores, usuarios, medios de comunicación, etc.
2. **Preparación y prevención:** establecer estrategias y campañas en la institución que formen, informen, alerten y prevengan a los trabajadores de la organización para que, llegado el momento, estén preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables que puedan surgir en el entorno organizacional.
3. **Gestión (Comunicación):** la llegada de la crisis supone trabajar con cautela y poner en práctica las estrategias y herramientas comunicativas que permitan la difusión, interpretación y tratamiento tanto del problema como del Plan de Crisis. De ahí que tanto los medios como las estrategias comunicativas operarán en el

problema para no perjudicar los intereses de la organización, ni su credibilidad. Aun así, en ocasiones nos podemos encontrar con medios prejuiciados o ideológicamente hostiles que pueden hacer mella en la delicada situación, debido a los valores y directrices que estos siguen.

4. **Contención o control:** se tratará en lo posible evitar que la crisis afecte a otras instancias de la organización, tratando el foco del problema únicamente con los funcionarios responsables, sin excluir a los demás. Existe la opción de hacerles partícipes en tono informativo y ejemplificando de lo que provoca el inconveniente, para que estén alerta por si llega a ocurrir en sus respectivas áreas.
5. **Recuperación:** es necesario aplicar programas de reanudación de la actividad laboral una vez resueltas las incidencias, pero sin desatender el seguimiento de los resultados obtenidos después de la situación de emergencia. La actividad incluye balances y sondeos de lo ocurrido.
6. **Aprendizaje:** sería positivo implementar exámenes a los trabajadores de la organización, para medir las lecciones y estrategias aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso de crisis de la empresa. De este modo, se establecen los niveles de respuesta que se obtendrían para futuras situaciones críticas internas y externas.

4.2. Comunicación de crisis

Cuando hablamos del concepto de comunicación de crisis, nos referimos al conjunto de técnicas de comunicación destinadas a explicar a la opinión pública cómo se están gestionando las situaciones de crisis que suceden en esos momentos. Sus objetivos principales son de tipo comunicativo, pero estos solo se conseguirán si además, la propia crisis tiene una solución satisfactoria. Además, se quiere conseguir minimizar la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona.

Mazo (1994:315) lo define como *“La prevención que las organizaciones tienen que aplicar para comunicarse de una manera positiva y efectiva, con los miembros de esta o con el entorno, cuando se produzcan situaciones anómalas que puedan afectar la imagen de ésta”*.

En cuanto al concepto de gestión de crisis, nos referimos al trabajo sistemático para controlar y minimizar los efectos negativos de una situación que puede afectar negativamente a la cuenta de resultados e imagen de una empresa, marca, servicio, institución, etc. Siempre, toda crisis tiene dos planos a trabajar en paralelo: uno es el propio problema que la ha generado y otro, el aspecto de la comunicación, en especial lo que llega a los medios y públicos de interés. Ambos son igual de relevantes y hay que trabajarlos en paralelo.

González Herrero (1998:38) se refiere a este concepto como *“la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”*.

Por lo tanto, podemos afirmar que estos dos conceptos van estrictamente relacionados puesto que al hablar de gestión de crisis, seguidamente se propone un plan de comunicación de crisis para tratar de solventarla lo antes posible y con los mínimos daños.

Cabe destacar que la gestión de crisis no es en sí mismo un concepto actual ya que es un tema clásico organizacional y corporativo, pero sí que lo es cuando hablamos de la gestión de crisis a través de los canales 2.0, debido al auge que estas plataformas han supuesto en el mundo empresarial y lo imprescindibles que se han vuelto para múltiples empresas de diferentes sectores.

4.2.1. Protocolo

A pesar de que cada crisis puede afectar y producir consecuencias diferentes en cada tipo de negocio, es importante que éste haya desarrollado un Plan de Crisis previo para aplicar un protocolo de actuación frente a una crisis que contemple una estrategias adaptadas a las medidas y necesidades de cada organización, con el fin de actuar rápidamente frente a esta situación de emergencia.

Para ello, se debe desarrollar un Plan de Comunicación de Crisis, el cual va incluido en el Plan de Gestión de Crisis, en el cual se tendrán en cuenta todas las actividades

comunicativas necesarias para resolverla de forma satisfactoria. Así lo afirma Fink (1986:203) cuando habla del Plan de Gestión de Crisis: *“como bien sabemos la rapidez con la que se propaga una noticia hoy en día gracias a las modernas tecnologías es impresionante. Los medios poseen la capacidad y las herramientas para poder comunicar un hecho en el mismo tiempo en que está sucediendo y la organización, en el caso de crisis, tiene que estar lista para poder contestar con la misma rapidez”*.

Villafañe (1999:304-308) plantea un plan de crisis que avale las necesidades comunicativas de la organización en el momento de crisis. Este se divide en cuatro etapas y es el siguiente:

1. **Identificación de la crisis:** momento en que se detectan los primeros síntomas de la crisis y se empieza a aplicar la estrategia. En este punto, a nivel interno, se deben establecer los límites de la crisis, delimitar las responsabilidades de la organización y evaluar de forma provisional los daños que se han producido hasta el momento. A nivel externo, de cara a los medios de comunicación, se elaborará un discurso de espera, se determinará el grado de visibilidad mediática y se reconocerá la existencia de crisis sin asumir responsabilidades.
2. **Enfrentamiento de la crisis:** una vez confirmada la crisis, en esta etapa se deben aplicar las acciones de comunicación específicas, para eliminar la causa del problema. Entonces es cuando se constituirá el comité de crisis, se designará un portavoz de la empresa para hacerse frente a las preguntas a nivel mediático, asignación de responsabilidades, se evaluarán las necesidades de comunicación y se satisfarán las nuevas necesidades que surjan en cuanto a comunicación, originarias del Plan de Comunicación de Crisis.
3. **Resolución de la crisis:** cuando la crisis ha sido anulada, se cambia el objetivo principal y se basa en erradicar las consecuencias que esta ha producido hacia la organización. De ahí que la compañía o institución, se dedique a tareas como elaborar un discurso de crisis, dossiers informativos sobre los hechos, informes de los antecedentes de esta, comunicados y ruedas de prensa, matizar informaciones erróneas, etc.

4. **Gestión Post-Crisis:** de nuevo cambiamos de objetivo, ya que el foco de problema ha sido solucionado. Ahora, la principal preocupación que tenemos es recuperar la reputación y mejorar la imagen de la organización después de todo lo sucedido. Llegados a este punto se deberán evaluar los daños, realizar un auto-análisis y, por último, establecer las responsabilidades internas.

Visto que los medios de comunicación suponen una gran amenaza hacia la compañía o institución, es indispensable que ésta tenga unas estrategias definidas para actuar antes las noticias que se publican sobre el tema. Fita (2004) plantea cinco estrategias que la organización puede adoptar, depende de la situación en la que se encuentre, frente a los medios de comunicación:

El **Silencio**, se basa en no reaccionar ante las acusaciones que puedan surgir hacia la organización. La comunicación se reduce al mínimo, debido a que la compañía se mantiene el margen de los comentarios y solamente retransmite los mensajes que considera adecuados para cada momento. Aunque se trate de una estrategia bastante recurrente, tiene algunos inconvenientes que pueden afectar a la imagen de la organización al adoptar una imagen de huida o rechazo de sus responsabilidades.

La **Transferencia de responsabilidades** se fundamenta en que un tercero asuma toda las mismas para proteger a la empresa. Aunque sea una estrategia de corto plazo, ya que el tercero deberá justificarse, da tiempo para que la organización pueda prepararse la estrategia. Esta solo puede usarse cuando la empresa es totalmente inocente y aun así, solo en casos extremos en los que no haya otro camino y se deba buscar un “chivo expiatorio”.

La **Negación** consiste en oponerse y rechazar por completo el incidente. Esta técnica puede frenar el desarrollo de la crisis, aunque no debe usarse cuando la acusación es justificada porque al saberse la verdad, se dañará la imagen de cara al público. Lo más recomendable es usar esta técnica solo cuando se tienen pruebas para combatir las falsas acusaciones, sino la reputación de la organización puede correr riesgos y acarrear peores consecuencias.

La **Confesión** trata de reconocer las responsabilidades y colaborar con los medios de comunicación para dar las explicaciones pertinentes evitando así, que se extiendan falsas acusaciones. La ventaja de usar esta estrategia es que siempre da valor positivo a la organización, puesto que muestra su responsabilidad e involucración en la situación de emergencia. El público, sin embargo, valora la sinceridad que pueda mostrar pero castiga los errores cometidos, hecho que la perjudica gravemente.

4.2.2. Comunicación

Cuando una organización se encuentra en una situación de crisis deberá cuidar al máximo su comunicación, ya que es a partir de esta que los diferentes públicos sepan la situación en la que se encuentra.

Antes de establecer las tareas y que todos los actores empiecen a ejecutarlas, es importante tener en cuenta ciertos aspectos que pueden perjudicar a la resolución de la crisis y, por lo tanto, aportar duras consecuencias a la organización.

La estrategia más recomendable que debería seguir la empresa o institución, como se ha comentado anteriormente, sería la política de transparencia juntamente con una comunicación controlada sobre la información que se quiera difundir. Aunque la comunicación sea un aspecto importante a tener en cuenta, se tiene que dar principal importancia a encontrar una salida a la crisis.

Por una parte, la coherencia entre los mensajes y el tiempo será fundamental dado que perjudicaría a la organización, si esta anunciara una inminente salida de la crisis cuando aún diferentes problemas no han sido solucionados. Por eso, habrá que dividirla en varias etapas para así, poder facilitar la resolución de cada una de ellas. Por otra parte, la comunicación tendrá que ser conducida hacia un camino que disminuya la intensidad en la notoriedad de la crisis, es decir, que los mensajes destaquen en mayor medida pequeños detalles que evidencien la poca gravedad de la situación, con el fin de disminuir la preocupación general de cara al público y que se haga menos eco del estado de la crisis. Sin embargo, en algunas ocasiones nos podemos encontrar con el hecho de que aunque se haya apaciguado a la opinión pública el problema siga creciendo y, será en ese momento, cuando la empresa deba aplicar un severo plan para solventarla, siempre intentando no aumentar la polémica entre los públicos.

Carmen Vallejo (2001) determina diferentes acciones que la organización debe llevar a cabo a fin de no generar más controversia. A nivel interno, es significativo mantener informado al personal, con el fin de evitar que ellos mismos formen un nuevo conflicto o que surjan descontentos e incertidumbres que descontrolen la situación y aumenten la gravedad de la crisis. A nivel externo, los medios de comunicación serán informados de manera igualitaria, sin dar una información más extensa a unos que a otros para evitar rivalidades y opiniones contrarias frente a la organización.

Por consiguiente, como lo afirma Carla Cirigliano (2016), la empresa o institución deberá realizar declaraciones para explicar lo sucedido y como actuará frente a los difíciles acontecimientos venideros. Para ello, necesitará que un departamento se encargue de informar y explicar a los públicos, con la máxima delicadeza, el curso de la crisis para evitar que su imagen y reputación se pongan en peligro.

Carmen Vallejo (2001) mencionó y explicó en una conferencia realizada el 3 de diciembre de 2001 organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales (APCO), las funciones y objetivos que debían realizar estos agentes cuando se produce una crisis es una organización:

Comité de crisis

El comité de crisis de una empresa es un pequeño grupo formado por expertos y responsables de todos los niveles, para conducir de una forma segura y correcta la situación de emergencia. Además de planificar y coordinar las acciones que se llevarán a cabo, también asume la gestión cotidiana de la crisis.

Los integrantes de este comité son: el director de comunicación, el responsable de prensa, el responsable de las relaciones públicas, el responsable de la comunicación interna, expertos y jefes afectados directamente por la crisis. Se pueden usar también asociados externos (compañeros de comunicación institucional) y, si fuera el caso, agencias consultoras de comunicación.

Su función primordial es aislar la crisis de las funciones principales de la organización, para que pueda seguir con la máxima normalidad sus actividades. Dentro del comité se deben repartir las responsabilidades, para que cada integrante se ocupe de una tarea en

concreto y agilizar la solución, pero siempre manteniendo una clara comunicación entre ellos. Por eso, deberán intercambiar información para asegurar la riqueza del análisis final, facilitar el trabajo de los expertos manifestando con claridad cuáles son las necesidades para protegerles de la exposición de los medios de comunicación y asegurar una estructura eficiente hasta en los mínimos detalles.

Una vez estipuladas las tareas que realizarán los integrantes del Comité de Crisis, se designará un portavoz, el cual se encargará de la difusión de un único mensaje a todos los públicos a los que ha afectado la crisis.

Portavoz

El hecho de que una organización tenga un Plan de Comunicación de Crisis, a nivel interno, permite abordar de manera pausada y correcta todos los problemas que surgen por la situación de emergencia. Se prepara a los miembros de la organización para que puedan seguir las estrategias y actuar de manera correcta, sin fallos. Es por eso que la anticipación es primordial para una compañía o institución con el fin de mantener un buen comportamiento ante la crisis. Establecer un plan de crisis desde un inicio, ofrece la posibilidad a la organización de fijar un sistema de comunicación en situaciones de emergencia. A parte de que el Plan de Crisis establezca las estrategias, es fundamental que en él también se estipulen los roles que deben desarrollar los integrantes de la organización. Lo más importante es establecer un portavoz, es decir, una persona que se encargue de divulgar los mensajes sobre la situación a los públicos afectados por la crisis. Es importante elegir a un portavoz que sea adecuado para cada tipo de público al que se quiere dirigir la organización. Estos son los siguientes:

Los **medios de comunicación** se erigen como el foco de preocupación principal para la organización, por eso, se les dará una máxima prioridad a la hora de transmitir información y mensajes que hablen sobre la crisis, evitando vacíos de información que puedan ser usados en su contra. Es importante que sepa distinguir los recursos necesarios para cada medio con el fin de que el mensaje se retransmita varias veces y con la máxima fidelidad posible, evitando así las falsas declaraciones.

En relación a los medios, nos encontramos al **público general u opinión pública**, los cuales no tienen implicación a nivel interno en la empresa, pero centrarán su

atención en la crisis, en sentido negativo, razón que implicará que la empresa o institución piense en informarlos.

Los **sectores en relación a la organización** pueden afectar de manera indirecta, pese a que su relación con esta puede jugar un papel de importancia en cuanto a la estrategia que esta adopte.

4.3. Crisis 2.0

Hoy en día la tecnología avanza a gran velocidad y cada vez más, van surgiendo nuevas formas de comunicación las cuales facilitan la transmisión de los mensajes entre las personas. Básicamente, buscamos la rapidez e instantaneidad a la hora de comunicarnos desde cualquier dispositivo.

Así pues, la comunicación 2.0 está a la orden del día y constituye una de las transformaciones más importantes en el modelo de comunicación tradicional, puesto que se ha transformado en un modelo de comunicación bidireccional y colaborativa, tal como así lo afirma el Manifiesto Cluetrain (1999).

En 2004, Tim O'Really desarrolló el concepto de Web 2.0 el cual se refería a aplicaciones en línea que se modificaban a partir de la participación social, dejando atrás el pasado objetivo basado en el desarrollo tecnológico. De ahí que Fernández Beltrán (2011:139) manifieste que *“la revolución en los procesos de comunicación que supuso la introducción de las TIC en diferentes ámbitos empresariales y sociales se ha visto notablemente amplificada a partir de mediados de la primera década del siglo XXI con el desarrollo de lo que ha venido a llamarse la Web 2.0 o la web social”*.

Carballar Falcón (2012:4) concluye que *“El término Web 2.0 hace referencia a las aplicaciones web que ofrecen servicios interactivos en red (por ejemplo: blogs, redes sociales, compartición de fotos o vídeos), haciendo posibles que los propios usuarios aporten, colabore e intercambien ideas o contenido. Con la Web 2.0 Internet deja de ser simplemente una tecnología para adquirir una dimensión de vinculación social, una herramienta que permite unir a las personas”*.

Debido a este cambio, se puede afirmar que los usuarios han pasado a ser los protagonistas y creadores de contenido en el ámbito de la comunicación, a causa del nacimiento de nuevas plataformas, como las redes sociales, en las cuales quién quiera tiene licencia para manifestar su opinión y ésta, puede llegar muy lejos.

A causa de la rapidez, el alcance que pueden tener y la polémica que se puede generar en el terreno de las nuevas tecnologías, un simple problema puede dar lugar a una crisis mayor. No obstante, esta velocidad para comunicar un suceso negativo puede ser aprovechada por la organización para informar al público sobre la búsqueda de soluciones y la realización de estrategias para solventar el problema. Aunque la crisis no se haya iniciado en Internet, es muy probable que mediante esta plataforma se difundan con más rapidez y eficacia los mensajes que desea transmitir la organización hacia su público y medios de comunicación. Por lo tanto, según Aced (2009) la estrategia que se debe seguir es básica: valorar la situación y responder.

Valorar la situación se refiere a analizar determinadas variables para, posteriormente, definir la estrategia correctamente:

- **Naturaleza del mensaje:** evaluar si se trata de información falsa o verdadera.
- **Tipo de emisor:** se analiza la fuente de la información (quién, en qué plataforma, etc.)
- **Alcance:** se valoraran los comentarios y reacciones del público que han acontecido a consecuencia de lo sucedido. Es recomendable realizar un análisis para ver en qué posición se encuentra en los buscadores.
- **Amplificación:** se estimarán el número de referencias como quién ha hecho eco de la información, el tono y sobre todo, si la crisis ha divulgado en los medios *offline*.

Responder se fundamenta en contestar a través de los *social media*, a los comentarios que han realizado usuarios. Se valora positivamente el hecho de que instituciones y organizaciones realicen este *feedback* hacia el usuario para así, crear un vínculo de confianza y cercanía ganando su aprobación. Sin embargo, esta reacción no siempre será efectiva cuando nos encontramos en una situación de crisis en plataforma *online* y, por ello, se deberá seguir este protocolo:

- Se actuará con rapidez evitando así la divulgación de la crisis, pero esto no defiende el hecho de publicar lo primero que se piensa. Será necesario meditar bien el mensaje y que este corresponda a las estrategias planteadas anteriormente.
- En el caso que se responda, la elección de la respuesta será primordial, dado que deberá desprender una actitud tranquila y respetuosa hacia su interlocutor:
 - Si nos encontramos con que los datos son erróneos, se contactará con la fuente y se le proporcionará la verdadera información.
 - Si los datos son acertados, se contactará con la fuente y se le contará lo sucedido y el por qué se ha llegado a esta situación.
- Es importante mantener el apoyo de los usuarios entorno a la comunidad que se ha creado sobre nuestra organización con el objetivo de que mantengan una opinión positiva sobre nosotros.

Cabe destacar que sería altamente recomendable que la organización elabore un Plan de Contenidos de modo que se sustituyan las referencias negativas sobre la situación de crisis y eliminarlas de las primeras posiciones en los motores de búsqueda de Internet.

Siguiendo estas pautas conseguiremos aplacar la situación y que, si es el caso, las falsas declaraciones y rumores puedan dañar aún más nuestra imagen y reputación. El encargado de llevar a cabo la comunicación mediante las plataformas sociales es el llamado *Community Manager* la función del cual se explicará más adelante.

4.3.1. Comunicación y Medios digitales

Cuando hablamos de los medios de comunicación actuales, nos referimos a los *social media* o medios sociales. Estos son medios que integran la Web 2.0 y permiten gestionar y crear contenidos en plataformas sociales. Aunque esta sería la definición más básica, expertos como Andreas Kaplan y Michael Haenlein definieron los *social media*, en un artículo del 2010, como “*un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se desarrollan sobre los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por el usuario*”.

Por otra parte, Blackshaw & Nazzaro (2004:2) describen los *social media* como “*a variety of new sources of online information that are created, initiated, circulated and used by consumers intent on educating each other about products, brands, services, personalities, and issues*”.

A pesar de que han surgido infinidad de nuevos medios, nos centraremos en el análisis de las redes sociales para el posterior análisis en la estrategia que siguió la organización Arenal Sound usándolas durante la crisis.

Las Redes Sociales

En el libro Blanco de IAB de Fernandez-Beltrán (2011), las redes sociales digitales se definen como *“una página web multifuncional en construcción permanente que involucran a conjuntos de personas que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos. Pueden ser sistema abiertos o cerrados y su característica principal es el intercambio permanente de información, la inmediatez de este intercambio y en donde las relaciones entre los usuarios son la base fundamental”*.

En sus inicios, las redes sociales que conocemos actualmente no ofrecían las mismas prestaciones que lo que podemos encontrarnos hoy en día. La primera red social vagamente similar a las que tenemos ahora, surgió en 1997 y se llamó Sixdegrees.com. Esta permitía crear un perfil y una lista de amigos con el fin de intercambiar mensajes y buscar nuevos contactos para añadir a la lista, aunque su modelo de negocio no triunfó, pero consiguió millones de usuarios en su red.

A medida que pasaron los años se fueron creando nuevas plataformas pero que finalmente no prosperaron en el mercado. No fue hasta 2003 que se produjo una explosión de nuevas redes sociales especializadas que ofrecían nuevas funciones y posibilidades con la gestión del perfil, la forma de relacionarse, la seguridad y la búsqueda de amistades. El nacimiento de MySpace ese mismo año, fue el inicio de una gran etapa y revolución tecnológica-social que aún perdura actualmente. Pero en realidad, la gran victoria la obtuvo Facebook en 2004 lanzando una red social más sofisticada en la que se podían compartir mucho más que mensajes de forma interactiva y por lo tanto, ofrecía más valor para los usuarios.

Hoy en día el número de redes sociales en Internet ha ido aumentando hasta adquirir miles de idiomas y temáticas. Podemos encontrarnos con plataformas que son a nivel global y otras que se centran en pequeñas partes del territorio, como por ejemplo *Tuenti*.

Esta segmentación no es estricta, ya que el 80% de los usuarios de redes sociales de cada país se reparte entre tres o cuatro, dependiendo de la zona geográfica. Lo más común es que una misma persona sea usuario de diferentes redes sociales.

4.3.2. Community Manager

La posición del *Community Manager*, mencionada anteriormente, se basa en la persona encargada del mantenimiento y creación de contenidos de las diferentes plataformas digitales y sociales de la empresa o institución. Aunque la denominación es relativamente actual, del año 2007, su figura en la empresa apareció varios años atrás ya que a medida que ha avanzado el tiempo y sus herramientas de trabajo han cambiado, en consecuencia, también lo han hecho sus tareas y la forma de desenvolverse en ellas. Por eso, podemos decir que la figura del gestor de los medios de comunicación sí existía, pero ha ido cambiando a lo largo de los años.

Marquina-Arenas (2012:13), lo define como “un profesional que se encarga de las relaciones e interacciones entre una entidad y sus usuarios, clientes y público en general a través de los medios y redes sociales online”. No obstante, una definición más completa sería la de la Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media (AERCO – PSM) el *Community Manager* que lo definen como *“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. Una persona que conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos”*.

De ahí que hoy en día, las organizaciones deben de estar presentes de una forma activa en las plataformas sociales para mantenerse informadas sobre lo que hablan de ellas y por consiguiente, actuar en consecuencia. Aun así, no todo son desventajas ya que estas redes ofrecen la posibilidad de conectar con los usuarios, tanto actuales como potenciales, de una forma rápida y directa para mantener su fidelidad y ganarse su confianza.

Esto es debido a que el hecho de que una persona se encargue de retransmitir todos los mensajes de la empresa, el público la percibe como una imagen de transparencia y cuidado hacia ellos, dando la sensación de que se preocupa por sus intereses y consigue acercarse de una forma más íntima hacia ellos. A pesar de que sea una única persona, o

si es el caso dos, la que se encarga de la comunicación en los canales 2.0 debe tener el apoyo e implicación de la dirección y del resto del personal con la intención de crear un buen ambiente y comunicación interna en la organización.

Las tareas del *Community Manager* pueden parecer simples y fáciles, pero no todo el mundo está capacitado para llevarla a cabo. Cabe añadir que no todas las empresa o instituciones tienen las mismas necesidades comunicacionales, ya que las tareas del gestor digital se ceñirán en función a los objetivos de la empresa. Aun así, Marquina-Arenas (2012) determina que las funciones básicas que debe desempeñar son las siguientes:

1. Desarrollar una **estrategia online** de la empresa o marca, la cual permitirá saber dónde hay que ir y qué pasos seguir en cada momento.
2. Creación de la **presencia en los medios online** en los que se haya estipulado que la organización quiere estar, como por ejemplo: *webs*, redes sociales, *blogs*... Cabe destacar que el hecho de que existan una gran cantidad de plataformas 2.0, no hay la necesidad de estar presentes en todas ellas. Solo debemos usar las que más se adecuen a nuestro perfil y necesidades.
3. Elaborar un **plan de creación de contenidos** es primordial para poder difundir los mensajes en los diferentes perfiles. Lo más eficaz es crear contenidos de calidad y que estos acaben generando conversaciones entre los usuarios. La estrategia también servirá a la hora de crear contenido, ya que las publicaciones deberán tener coherencia entre si y también, serán acordes al canal en el que se difundan.
4. **Monitorizar las conversaciones** que se realizan en las redes y analizarlas de manera interna para que los responsables puedan ver los resultados.
5. **Comunicar, interactuar y generar conversación** con los usuarios o con el sector en general, a partir de contenidos interactivos. Se basa en una retroalimentación.

6. **Localizar a posibles líderes o admiradores** de la organización dentro de la comunidad de consumidores, con el fin de que ayuden a mejorar los contenidos, conversaciones y posibles innovaciones de los productos o servicios.
7. **Involucrar al personal en la comunicación y conversación digital** a través de los medios puesto que el *Community Manager*, no se puede hacer cargo de toda la existencia *online* de la organización. Este será el punto de unión entre el personal y las plataformas sociales en las que esté presente.

Vistas las tareas que tiene que desarrollar el gestor digital, para ello necesita tener una serie de habilidades para realizarlas de manera eficiente y conseguir los objetivos propuestos con mayor facilidad. Marquina-Arenas (2012) también determina que estas habilidades son:

1. **Conocer el sector y la profesión** es importante para poder tratar los temas que se conocen. Es necesario que esté al día de las noticias y novedades que se produzcan en su mercado.
2. **Entender los objetivos de la organización para poder ejecutar un buen plan de actuación.** La organización y el *Community Manager* deben establecerse como una única voz en el sector *online* y por lo tanto, para conseguir los resultados deseados debe conocer bien los objetivos predeterminados.
3. **Buena redacción, comunicación y conversación** son factores indispensables para poder dialogar con la comunidad de usuarios. Sus comentarios tienen que ser claros, precisos, agradables e incluso divertidos en ciertos casos, además de tener un buen nivel gramatical y ortográfico.
4. **Gusto por las nuevas tecnologías y la Web 2.0.** El autor lo define como algo que debe llevar en el ADN, ya que Internet será su terreno de acción y le debe apasionar. Asimismo, deberá mostrar interés por explorar nuevas herramientas y tener predisposición de aprender a usarlas.

5. **Conocer los canales adecuados para la comunicación online** dado que, como se comentó anteriormente, una organización no tiene por qué estar presente en todos los canales sociales y es responsabilidad del *Community Manager* determinar cuáles son los más apropiados para sacarles el máximo partido.
6. **Tener << cultura 2.0 >>**, es decir, actuar de manera honesta, respetuosa, humilde y generosa en los diferentes medios *online*, visto que existen unos códigos de conducta no escritos en la comunidad que el *Community Manager* debe respetar.
7. **Ser resolutivo y dar respuestas rápidas y adecuadas** para contentar a los usuarios de la comunidad que requieran información sobre dudas, quejas o demás.
8. **Incentivar la participación** para crear sentimiento de comunidad entre los usuarios de la organización y dinamizarla, es decir, que sus comentarios generen respuestas e interacción entre los usuarios.
9. **Empatía** o entender la situación de los demás. En ocasiones el *Community Manager* tendrá que publicar mensajes sobre temas delicados o que tienen la posibilidad de ofender a algunos usuarios. Por eso, necesitará saber las mejores técnicas para causar la menor repercusión posible y evitar problemas en la comunidad.
10. **Asertividad y comprensión** de las opiniones y comentarios de los usuarios de la comunidad. Aunque en muchos casos no todas las opiniones de los consumidores serán positivas, deberá respetarlas e intentar mitigarlas sin la necesidad de crear una “crisis social” en las redes.

En resumen, podemos concluir en que el *Community Manager* es el encargado de las redes sociales a nivel *online* y se encarga principalmente de establecer una estrategia, la cual seguirá en los diferentes canales digitales, crear contenido y dinamizar las diferentes comunidades con el objetivo de que los usuarios interactúen con la organización y se creen conversaciones con ella y entre ellos mismos. Además, es muy importante que este preste atención a sus peticiones y no abandone las plataformas, ya que puede dar una mala imagen de la empresa o institución y que los usuarios la vean de forma negativa. Todas las publicaciones se realizarán desde el respeto y cordialidad, a pesar de que

algunos comentarios sean contrarios a la organización. No podemos perder los papeles al ver publicaciones que no son de nuestro agrado, por el simple hecho de que un usuario haya realizado un comentario ofensivo y/o agravante, debemos mantener la calma y si es conveniente, contestarle de forma educada.

5. El caso: Festival Arenal Sound

5.1. Festival Arenal Sound

El festival nació el año 2010 de la mano de la organización *I Music Festival*, en la ciudad de Burriana, provincia de Castellón. Un recinto situado al lado de la playa del Arenal la cual da nombre al evento. Este cuenta con la zona de conciertos, llamada “Villa musical” que se encuentra al final del paseo marítimo. También, dispone de dos zonas de acampada para los asistentes: una de ellas, se sitúa al lado del recinto musical y se compone por dos campings (Camping Arenal A y Camping Arenal B) y el Camping Malvarrosa, que se encuentra más alejada de este.

Este año 2016 el festival celebrará su 6ª edición a orillas del Mediterráneo y su duración será de siete días y seis noches de actuaciones. El pasado año cerró la edición con un total de más de 250.000 entradas vendidas, hecho que lo sitúa en uno de los festivales más multitudinarios del territorio español.

Arenal Sound ha conseguido crear una auténtica comunidad entre sus asistentes, a los que llama “*sounders*”, fidelizando su asistencia año tras año y superando sus expectativas trayendo a sus grupos favoritos y reconocidos alrededor del mundo.

5.2. Crisis del sector

Los festivales de música pertenecen al sector de la Cultura, el cual ha sufrido diferentes problemas que han propiciado situaciones críticas para las organizaciones que están dentro. Estas situaciones han venido dadas por diferentes factores económicos, sociales y medioambientales.

Pero aún teniendo estas barreras, los festivales de música han experimentado un aumento entre el público debido a la popularización de estos eventos y al bajar el precio de las entradas. Todo esto, ha provocado su consolidación en España convirtiéndose así en un modelo de moda cultural. Según el portal ProFestival.net, el 24% de los que se realizan actualmente nacieron a partir de 2009, es decir, en plena época de crisis. En el territorio español, la mayor concentración de festivales musicales que se realizan la encontramos en Cataluña con un 34%, seguido de Andalucía con un 11%, Madrid con

un 9% y, por último, la Comunidad Valenciana con un 8%. Además, el 43% de los festivales, especialmente los de música, se desarrollan durante los meses de verano, entre junio y septiembre. En cambio, en Barcelona y Madrid se reducen esta frecuencia, ya que la concentración de festivales entre 65% y 75%, se realiza entre los meses de octubre a mayo. En poca palabras, la actividad festivalera en España se concentra durante 8 o 9 meses en los territorios de Barcelona y Madrid, frente a los cuatro meses restantes de la época estival, los cuales se reparten por gran parte del territorio.

IVA Cultural

Los festivales de música están condicionados en gran medida por el factor económico del país donde se encuentran. Si nos remontamos al año 2008, el comienzo de la recesión económica, fue en ese momento cuando la situación del país empezó a entrar en declive y, por lo tanto, el gobierno, entonces del PP, tuvo que realizar ciertos recortes en algunos departamentos como sanidad y educación. Aunque en primera instancia consideremos que la cultura pueda estar en segundo plano, es un departamento muy importante en nuestra sociedad, ya que se encarga de realizar y gestionar diferentes organizaciones artísticas para los ciudadanos del país y que estos puedan disfrutar de una amplia variedad de actividades que les enriquezcan.

Esto, lo podemos corroborar en los resultados del estudio del *Council of Europe* (2011), los cuales determinan que los recursos disponibles dedicados al sector cultural se reducen en cantidad y nivel. Por ese motivo, Nègrier, Bonet y Guérin (2013) determinan que el gobierno promulga políticas restrictivas, no solo económicas sino, también fiscales; las cuales han tenido una gran incidencia en el sector debido a la gran dependencia que tiene de la financiación pública de una gran parte de los festivales europeos y, en particular, de los españoles.

El 11 de julio de 2012, en España se experimentó una subida del IVA cultural del 8% al 21%. Este hecho provocó un descenso de público del 30% y hasta un 22% menos de recaudación neta del sector. Con este decreto, España se posicionó como el país con el IVA cultural más alto de Europa, equiparando los productos culturales con los de lujo.

La Asociación de Promotores Musicales (APM) publicó en su V Anuario de la Música en Vivo (2014) los resultados obtenidos de la realización de conciertos y festivales en el

territorio español y los datos manifestaban que la facturación cayó en 59,1 millones de euros durante los 12 meses siguientes a la subida de la tasa, hecho que supuso un descenso del 28,3% respecto al año anterior. Aun así, declaró que ese mismo año de produjo un aumento del 9,76% de la facturación.

La APM afirmó que la subida del impuesto provocó grandes consecuencias en nuestro país, como la huida de grandes espectáculos o la limitación para la contratación de grandes artistas. A causa de esto, en 2015 la SGAE declaró que más de 100 empresas dedicadas a la promoción de música popular, habían dejado de operar o redujeron el número de trabajadores en consecuencia el aumento del IVA en el sector.

En contraposición a esta subida, las asociaciones musicales españolas lanzaron una iniciativa llamada “Un día sin Música” consistente en que una fecha concreta, el 20 de Mayo de 2015, no hubiera música en directo en España como protesta al alto impuesto. A este movimiento se unieron una gran cantidad de grupos y cantantes, que cancelaron sus actuaciones previstas; y además, se consiguieron un total de 225.000 firmas a través de la plataforma Change.org, que se presentó al Congreso de los Diputados, dónde pedían que se redujeran el impuesto del 21% actual al 4% con el fin de acabar con esta espiral destructiva. La iniciativa dio en parte resultados positivos, ya que en el 2015 subió un 12,1% la facturación de música en vivo gracias a la contratación de grandes giras internacionales (con altos precios en las entradas) y la consolidación de los festivales. Ese año se obtuvieron 194,5 millones de beneficios del sector.

Aun teniendo este mal panorama en el sector cultural, la APM afirmó que los festivales de música eran los grandes “salvavidas” de la música en vivo, sobre todo, en la época estival. Pero estos también han sufrido sus consecuencias, como la reducción global de público de un 3%.

En el caso del Arenal Sound, en el 2014 logró ser el festival de música español más multitudinario con la asistencia de 250.000 asistentes a lo largo de seis jornadas. A este le siguieron el Festival Rototom Sunsplash con 250.000 asistentes y el Viñarock con 200.000 asistentes.

| Top 10 festivales por número de asistentes | | | | |
|--|------------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Nº | FESTIVAL | CIUDAD | ESPECTADORES | DURACIÓN (DÍAS) |
| 1º | ARENAL SOUND | BURRIANA | 250.000 | 6 |
| 2º | ROTOTOM SUNSPASH | BENICÀSSIM | 250.000 | 8 |
| 3º | VIÑAROCK | VILLAROBLEDO | 200.000 | 3 |
| 4º | PRIMAVERA SOUND | BARCELONA | 190.000 | 3 |
| 5º | BBK LIVE | BILBAO | 120.000 | 3 |
| 6º | FIB | BENICÀSSIM | 120.000 | 4 |
| 7º | SÓNAR | BARCELONA | 110.000 | 3 |
| 8º | LOW FESTIVAL | BENIDORM | 75.000 | 3 |
| 9º | SOS 4.8 | MURCIA | 70.000 | 2 |
| 10º | SONORAMA RIBERA | ARANDA DE DUERO | 40.000 | 4 |

Figura 1. Top 10 festivales por número de asistentes. Fuente: Asociación Promotores Musicales

Sostenibilidad

Los festivales de música, sobre todo los más multitudinarios, deben tener ciertas medidas para gestionar los residuos y recursos para que estos no afecten al entorno en el que se encuentran y lleguen a provocar un impacto medioambiental. Un gran ejemplo sería el *Festival de Glastonbury*, creado en 1970 por Michael Eavis, es uno de los festivales más extensos en cuanto a terreno y de los más importantes alrededor del mundo. Por ese motivo, el festival ha ido adaptándose a sus necesidades y reduciendo así, su impacto en el medioambiente creando una gran concienciación en materia energética. Jorge Gosálbez, director del *Festival Bona Nit Barcelona* (BNB) elegido el festival de música más sostenible en España en 2013, declaró que *“la sostenibilidad tiene que ver con la propia concienciación del público de cada país. En los nórdicos europeos y en Australia la gente demanda medidas de ahorro energético, mientras que aquí nadie se preocupa por ello”*.

Así pues, los festivales españoles deberían seguir los modelos de los festivales nórdicos los cuales ofrecen una gran oferta gastronómica orgánica y vegetariana, horario diurno para minimizar gastos en energía y una gran cantidad de fuentes de agua por diferentes puntos. Debido a esta política, estas organizaciones han pasado de generar casi 200 toneladas de emisiones de CO₂ en 2008 a la cifra de 120 toneladas en la edición del año 2013. Gosálbez aseguró que *“En Noruega abrimos los ojos y vimos que aquello se podría hacer en España, pero hasta que no contemos con el favor del público y las administraciones estaremos remando contra viento y marea”*.

En España hay un problema de concienciación, dado que la aplicación de estas medidas sostenibles supone un gasto adicional el cual no todas las organizaciones están dispuestas a pagar. Por eso, Gosálbez cree que *“los espectadores se van a casa con algo de valor añadido”*.

Todos los festivales pueden poner artistas sobre el escenario, pero pocos te dejan un mensaje y aquí la gente acaba contenta porque ha estado en un espectáculo cómodo, limpio y reivindicativo". En definitiva, se trata de que el público debe ser quién demande este tipo de medidas, ya que son los únicos que tiene la suficiente fuerza como para conseguir su implantación y podrán disfrutar de una experiencia más completa, ayudando al medio ambiente.

Problemas sociales

Además de la influencia de factores externos, en el propio festival han surgido ciertas situaciones conflictivas las cuales han hecho mella en la imagen y reputación de este tipo de eventos. A grandes rasgos, los festivales de música se caracterizan por grandes multitudes de gente que se reúne para disfrutar de la música en directo que ofrecen los diferentes artistas que se presentan.

No obstante, en la otra cara de la moneda este tipo de acontecimientos son percibidos por parte del público como una fiesta en la que el alcohol y las drogas son las protagonistas. Si bien es cierto que en diferentes ocasiones, la policía ha incautado distintos estupefacientes procedentes del público del festival y la Cruz Roja ha socorrido a personas que padecieron intoxicaciones etílicas. Se trata de un contexto en el que los jóvenes introducen este tipo de sustancias, ya que parece ser que van relacionadas con este tipo de ambientes y con la fiesta. Aun así, la gran mayoría del público no se caracteriza por consumir este tipo de componentes y en muchas ocasiones no siguen estos patrones.

Otro factor que afecta a la imagen de estos acontecimientos son los destrozos y el abandono de residuos en las vías públicas, además del estropicio de parte del mobiliario urbano por parte del público del festival. Asimismo, el aparcamiento es otra causa de descontento entre las poblaciones anfitrionas de estos eventos, puesto que el gran número de visitantes que se junta en estas localidades provoca atascos y problemas de tráfico molestos para los residentes. Estas acciones provocan que los habitantes de las localidades en las que se encuentran estas instalaciones adopten posturas reacias respecto a la celebración de este tipo de acontecimientos, dada la alteración de elementos comunes que afectan a la vida cotidiana de los residentes.

Aun así, estos eventos no solo afectan a los vecinos, sino también a los propios asistentes los cuales en las zonas de acampada o en el propio recinto del festival pueden haber sufrido hurtos por parte de otros asistentes del mismo. En este tipo de emplazamientos, es muy común la práctica del hurto de distintos efectos personales entre los campistas y asistentes que quieren disfrutar de las actuaciones y se confían al dejar objetos de valor en las tiendas. Cabe destacar, que la mayoría de los festivales antes de cada edición previene a su público de estos sucesos con el objetivo de que tengan cuidado sus objetivos personales y no dejen nada de valor al alcance de todos.

En definitiva, estos eventos musicales tienen diferentes puntos de vista y pueden provocar distintas opiniones según el público, puesto que son acontecimientos que reúnen a una gran variedad de sectores que se pueden ver afectados por las circunstancias provocadas por una gran cantidad de factores, tanto a nivel interno como externo.

5.3. Antecedentes

1ª edición (2010)

La primera edición del festival fue en el año 2010 y sus creadores no se esperaban la tan buena acogida que este tuvo. Contaron con la asistencia de más de 100.000 personas, que fueron testigos del nacimiento del nuevo festival en el pueblo de Burriana, el evento generó una gran repercusión para localidad valenciana aportándoles un impacto económico superior a los seis millones de euros y ofreció 700 nuevos empleos. La Playa del Arenal fue el principal reclamo que explotó el festival para atraer a su público, además de una gran variedad de artistas que se comprenden dentro del género *indie*. Muchos de los artistas presentes en la edición eran reconocidos en el panorama internacional y nacional, llegando a sumar un total de 50 actuaciones en el cartel, entre ellos se pudieron ver a bandas como *The Cranberries* y *Simple Minds*. Además, el festival nació con la filosofía de apoyar a pequeñas bandas y grupos emergentes del panorama musical, organizando un concurso para poder tocar en el festival con el objetivo de darles algunos recursos para triunfar en el sector. Asimismo, con el fin de ayudar a los más jóvenes los cuales su economía es más escasa y muchos de ellos tienen dificultad para encontrar trabajo, el festival, al contrario de los demás, ofrecía sus entradas a un

precio único para todos aquellos que durante el año quisieran adquirirla a un precio asequible.

Cabe destacar que aunque en la primera edición hubo algunas quejas realizadas por particulares en cuanto al ruido y las multitudes, el festival tuvo una gran acogida entre los habitantes de Burriana y además, los ayudó a posicionar el municipio como un destino turístico importante dentro del territorio español.

2ª edición (2011)

La segunda edición del festival se celebró la primera semana de agosto, concretamente del 4 al 7 de ese mes. Durante esos cuatro días actuaron artistas de diferentes géneros musicales como pop/rock, *indie* y electrónica. Ese año, los organizadores introdujeron ciertas novedades con el fin de mejorar la experiencia de sus asistentes durante su estancia en el evento. Así pues, este contó con la incorporación de seis días previos al festival en los cuales se celebraron las *Pre Festival Parties*, es decir, fiestas de bienvenida para todos aquellos asistentes que quisieran llegar antes de los días oficiales de festival, en las que hubieron actuaciones y diferentes actividades en el nuevo escenario *Beach Club Live*, otra de las novedades de la segunda edición.

Otra de las novedades que implantó la organización fue aumentar el número de artistas que configuraban el festival, pasando de los 50 anteriores a 70. Por último, el festival añadió otra sorpresa para los asistentes, el Barco Arenal Sound, en el cual se celebrarían diferentes fiestas de música electrónica y *chill-out* a las que los presentes podían acceder si compraban entradas que ofrecía la organización.

En esta segunda edición, el festival dio un salto recibiendo a más de 160.000 personas, gracias a los grandes artistas que configuraban el cartel entre los cuales destacaron *Scissor Sisters* y *Vetusta Morla*.

3ª edición (2012)

La tercera edición se celebró el primer fin de semana de agosto del año 2012 para ofrecer a su público grandes actuaciones de sus artistas favoritos. Ese año, la organización trabajó para mejorar los servicios e instalaciones, tanto del recinto musical como de las zonas de acampada, para ofrecer una mayor comodidad y disfrute a sus

asistentes. Por eso, aumentó el número de duchas y baños aumentando así, el mantenimiento de estos e instaló más contenedores para que el público pudiera disfrutar de un espacio limpio y agradable dentro de las zonas de acampada y del recinto musical.

En 2012 el Arenal Sound contó con la presencia de más de 250.000 personas, alrededor de 54.000 asistentes diarios, que quisieron disfrutar de música y buen ambiente a orillas del Mediterráneo. Durante el tercer año que se celebró, no ocurrieron incidencias y las impresiones de los asistentes y la opinión pública fueron muy favorables gracias a las mejoras en las infraestructuras del festival.

En la tercera etapa de vida del evento, este adoptó un estilo más *indie*-alternativo en el que también se pudieron ver grandes artistas nacionales como *Love of Lesbian* y artistas internacionales conocidos como *Two Door Cinema Club* o *Kaiser Chiefs*, grupos muy valorados por la gran multitud de asistentes.

4ª edición (2013)

La cuarta edición del festival se inició la primera semana de agosto, en la cual se celebraron dos fiestas de bienvenida en el escenario *Beach Club*, correspondientes a los dos primeros días de festival y seguidas de cuatro jornadas oficiales del mismo. Durante esa semana el festival acogió a un total de 280.000 asistentes, más de 55.000 personas al día, los cuales se reunieron en la localidad de Burriana como cada verano para disfrutar de los grupos más independientes del panorama musical. Como cada año, se incorporaron nuevas sorpresas para complacer a sus espectadores y, ese año, se instauró una nueva fiesta “secreta” llamada *Clandestine Sound*, a la cual acudieron 20.000 personas que accedieron al comprar productos *Redbull* en las carpas de las zonas de acampada. El principal reclamo de esta fiesta fue no desvelar a los artistas que actuarían en ella, manteniéndolo en secreto hasta el inicio del festival. Del mismo modo, siguiendo con su filosofía de apoyar a pequeños artistas en el sector musical, celebraron dos competiciones tanto para banda como *Dj's* y los que obtuvieran más votos podrían actuar durante los días de festival.

Con estas cifras, el año 2013 el festival Arenal Sound se consolidó como el festival más multitudinario del territorio español, debido al aumento de las infraestructuras de las

que dispone el festival y mejorando tanto la organización como la calidad de los servicios que ofrece. Todos los progresos que efectuó la organizadora hicieron efecto entre el público, el cual valoró positivamente la cuarta edición del evento.

5ª edición (2014)

Después del éxito de la cuarta edición, en su quinto aniversario el Arenal Sound recibió a más de 250.000 jóvenes durante la semana de su celebración. Unas cifras abrumadoras después de varias ediciones y de ver que el festival cada vez se va consolidando más y mantiene el número de asistentes. La organización del mismo aseguró que el precio de los abonos no incrementaría, solo lo harían la calidad y las infraestructuras del evento. Además, el Ayuntamiento de Burriana felicitó a la organización del festival por el esfuerzo en las mejoras de convivencia entre las multitudes de jóvenes y los habitantes de la localidad castellanense.

En 2014 el Arenal Sound dio un salto no solo en calidad, sino que batió récords de asistencia respecto a otros festivales celebrados en el territorio español. Haciendo hincapié en la gran cantidad de asistentes que acoge, el festival ha logrado consagrar a Burriana como uno de los destinos turísticos más deseados durante la época estival, objetivo que se pretendía conseguir junto con el apoyo del Ayuntamiento y que aporta grandes beneficios al pueblo de Castellón. En la quinta edición se pudieron diferenciar el tipo de público que acudió ya que un 90% de ellos era español y un 10% extranjero, destacando que el 30% de los asistentes procedía de la provincia de Castellón.

Con el objetivo de crecer como uno de los eventos musicales de referencia, no solo contó con la presencia de artistas consagrados en el panorama musical, sino que también cuidó diferentes aspectos como el medioambiente, promocionando el reciclaje e incorporando más puntos limpios, mostrando compromiso con el reciclaje y la sostenibilidad de la zona. Del mismo modo, para agilizar los diferentes procesos de acreditación y movilización de las zonas de acampada hasta el recinto musical, la organización puso a la disposición de todos los presentes diferentes alternativas móviles para realizar los recorridos durante las jornadas. El Arenal Sound ofrecía tanto un tren que iba por el interior del pueblo, como una flota de autobuses que se iban alternando desde diferentes puntos.

6ª edición (2015)

La sexta edición del festival de Burriana se celebró entre la última semana de julio y la primera de agosto, durante la cual reunió a más de 250.000 asistentes por tercer año consecutivo, reafirmandose por ser el festival más multitudinario por excelencia. Aunque tanto el cartel de artistas como las instalaciones contaban con mejorar para sorprender y satisfacer a sus usuarios, en la sexta edición se produjeron dos días de fuertes lluvias y viento que obligó a la organización a cancelar varias actuaciones además de realojar a miles de asistentes por culpa de las inundaciones en las zonas de acampada. La organización intervino con la ayuda del Ayuntamiento y los dispositivos de seguridad locales para asegurarse del bienestar de su público y trabajó para que todo volviera a la normalidad lo antes posible.

Después de las dos jornadas de lluvia, el tiempo se volvió estable y el transcurso del festival pudo seguir complaciendo a los espectadores con las actuaciones que estaban por venir y reubicando algunas que tuvieron que ser canceladas por culpa de las tormentas.

Cuando el festival finalizó, aún teniendo los problemas que se originaron por culpa de la meteorología de la zona castellanense, se hizo un balance positivo tanto por los comentarios que publicaron sus asistentes como a nivel mediático e interno del Ayuntamiento al ejecutar con gran efectividad el Plan de Emergencias Municipal. No obstante, el festival se encargó de asumir todos los gastos relacionados con la limpieza exterior y los gastos extras que supuso el refuerzo del dispositivo policial y en las vías públicas de Burriana.

Estos sucesos, provocaron un acercamiento hacia su público a nivel emocional, ya que la organización se mostró decepcionada por el hecho de ver que todo su trabajo no pudo prosperar por las causas meteorológicas. Apelaron a la comprensión de sus asistentes, los cuales la mayoría de ellos respondieron favorablemente concibiendo ese suceso como una experiencia más y de unión con el festival castellanense.

5.4. Situación de crisis

5.4.1. Plan de Crisis

I Music Festival, organizadora del festival, previamente a los acontecimientos meteorológicos que podrían suceder, elaboró un plan junto al Ayuntamiento de Burriana con el fin de minimizar las consecuencias y daños que se podían producir por la predicción meteorológica. Por consiguiente elaboraron un Plan de Emergencias Municipal en el cual se establecían las posibles vías para socorrer a los campistas, en el caso de que se produjeran daños de cualquier índole. En este plan se organizaron a diferentes órganos como La Cruz Roja, la Policía de Burriana y hasta el propio Ayuntamiento y la organizadora del festival, como Comité de Crisis para cooperar en respuesta a los sucesos, además de establecer comunicados para responder a los medios y tranquilizar a los familiares de los asistentes.

El objetivo de este plan era paliar cualquier problema y/o emergencia que pudiera ocurrir cubriendo todos los aspectos que estuvieran dañados por los hechos.

5.4.2. La crisis

La pasada edición del festival celebrado en Burriana se produjo entre los días 28 de julio y 2 de Agosto. La noche del 30 de julio se iniciaron unas lluvias torrenciales sobre la 1:30 de la madrugada las cuales descargaron una media aproximada de 32 litros. A causa del temporal, se anularon los conciertos venideros de esa noche y el Camping Arenal, el más cercano a la zona de los conciertos, se inundó y cerca de 1.000 asistentes tuvieron que abandonar el recinto dejando sus tiendas y efectos personales en la zona de acampada.

Al día siguiente, el día 1, cuando se pensaba que las lluvias ya cesarían, esa misma noche se repitieron los acontecimiento de la madrugada pasada aumentando así, las inundaciones y mal estado de las diferentes zonas de acampada, además de la cancelación de las últimas actuaciones de esa noche.

Además de la evacuación y el pánico entre los asistentes al festival, los medios de comunicación no tardaron en difundir los hechos por todos los canales, alarmando a los familiares y amigos de los presentes y creando finalmente, una situación de caos general.

5.4.3. Mapa de públicos

A continuación se expondrán y explicaran los diferentes públicos que estuvieron afectados por la crisis que sucedió en el festival el pasado mes de agosto de 2016. En la figura que se presenta abajo, se muestra un pequeño esquema de los cuatro grupos de públicos principales que fueron afectados por la situación de emergencia.



Figura 1. Mapa públicos afectados por la crisis del Arenal Sound. Fuente: elaboración propia

En primer lugar, nos encontramos con el **público institucional**, el cual englobaría al Comité de crisis, compuesto por el Ayuntamiento de Burriana, la Cruz Roja, los Bomberos y la propia organización del Festival Arenal Sound. Estos se encargaron de la gestión de la crisis, es decir, a establecer las estrategias del Plan de Crisis y también, de la comunicación de esta a los diferentes públicos.



Figura 2. Mapa público institucional. Fuente: Elaboración propia.

Si desglosamos los diferentes grupos, vemos que dentro de este público hay varios componentes a nivel interno que también tienen relación con los hechos. En cuanto al **Ayuntamiento de Burriana**, nos encontramos con la figura del Alcalde y los funcionarios, los cuales se encargaron de la gestión interna de la crisis en lo relacionado a la Institución de Burriana y pusieron espacios públicos a la disposición de los asistentes y organizadores para ayudarles en la crisis que surgió. Los **bomberos** y **policías** de Burriana también estuvieron coordinando a los asistentes y el tráfico, para intentar

minimizar el sobresalto por las lluvias y contener la situación de pánico y descontrol general que se formó en el recinto del festival y en las cercanías de este. Por último, los trabajadores de la **organización del Arenal Sound**, pusieron en marcha las estrategias establecidas anteriormente para solucionar la crisis e intentaron reparar los desperfectos que se habían producido por culpa de las lluvias para mantener a los asistentes fuera de peligro.

En segundo lugar, el **público asistente al festival**, el cual fueron los principales damnificados por las fuertes lluvias y encharcamientos de las zonas de acampada. El **target principal** del festival son hombre y mujeres de entre 18 y 35 años, los cuales el 98% proviene de diferentes partes del territorio español y el 2% restante, son extranjeros. Sus gustos son mayoritariamente artísticos y tiene preferencia por la música *indie* (alternativa) y electrónica del panorama nacional e internacional. Son personas dinámicas, aventureras, usuarios de las nuevas tecnologías y sociables que prefieren hacer cosas en grupo y actividades dónde se encuentren a multitudes de gente. Les gusta la playa, disfrutar de música al aire libre, estar con los amigos y viajar. El **target secundario**, se trata de hombre y mujeres de 35 a 45 años con gustos artísticos y que les interesa la música nacional e internacional independiente. Buscan pasar un buen rato acompañados de sus amigos y/o familiares en lugares al aire libre. Les gusta socializarse y disfrutar de los conciertos, aunque prefieren evitar las aglomeraciones de gente.



Figura 3. Mapa público asistente al festival Arenal Sound. Fuente: Elaboración propia.

En tercer lugar, los **medios de comunicación**, dentro de los cuales podemos distinguir tres tipos diferentes:

- Los medios generalistas, que podemos definir como aquellos medios de comunicación colectivos que llegan a informar a toda la población. Dentro de

ellos podemos ver tanto a medios públicos como privados y de diferentes canales como prensa, radio y televisión.

- Los medios especializados, estos se refieren a aquellos medios de comunicación que se dedican a un sector determinado. En este caso, estos medios son los que tratan el tema musical y los podemos encontrar tanto en prensa escrita como en blogs y/o revistas por la red.
- Las redes sociales, son los nuevos medios 2.0 y en ellos podemos encontrar tanto perfiles de medios de comunicación de todo tipo como de las propias organizaciones. En ellos las empresas se dedican a compartir información relevante para los usuarios y a responder cualquier duda que tengan para mantener una buena relación empresa-consumidor.



Figura 4. Mapa de públicos sobre los medios de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Estos tres tipos de medios difundieron la noticia de la crisis que se manifestó en el festival para informar a la población de lo sucedido. Al ser un suceso tan multitudinario, el cual afectó a tantos asistentes, la noticia se divulgó con extrema rapidez por todos los canales aumentando así la polémica entre la población y agravando la situación más de lo necesario.

En cuarto y último lugar, nos encontramos con la **población de Burriana**, es decir, los vecinos y habitantes que acogen el festival en su pueblo durante una semana en la época de verano.

Para los residentes del pueblo el festival supone un gran ingreso de dinero para los comercios, pero también supone un ambiente tenso y desagradable para ellos, tanto por el ruido que emiten las actuaciones y asistentes y la condición de las calles, las cuales se llenan de residuos y demás sustancias que afectan a la cotidianeidad de los habitantes

debido a las aglomeraciones que se presentan durante la semana. Estos hechos, han provocado diferentes quejas y se han llegado a poner denuncias contra el festival, como pasó en el año 2013 cuando una asociación de vecinos ubicada próxima al festival protestó por el alto volumen que emitía el recinto.

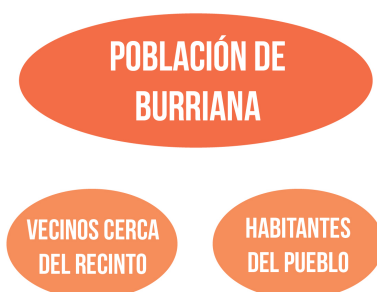


Figura 5. Mapa público habitantes de la localidad de Burriana. Fuente: Elaboración propia.

Durante la sucesión de la crisis, los habitantes del pueblo de Burriana se encontraron con una situación de caos. Aunque a ellos no les afectó directamente, por culpa de la meteorología se produjeron atascos en las carreteras y se abarrotaron las calles llenas de jóvenes inquietos e inseguros que se dirigían hacia cualquier lugar donde guarecerse de las fuertes lluvias y el viento. Mientras la tormenta no cesaba, los vecinos más cercanos a la zona y demás residentes de la localidad, pudieron ver como millares de asistentes se dispersaban por el pueblo saturando al pueblo durante las lluvias. Aun así, podemos decir que ellos no padecieron grandes consecuencias que aportaron los chaparrones durante las dos jornadas de festival, ya que el principal problema se situaba en las zonas de acampada y del mismo recinto musical.

5.4.4. Comunicación de crisis

Una vez se produjo la situación de crisis, esta se originó en la realidad y el festival Arenal Sound puso en marcha una serie de estrategias en los canales 2.0, ya que a través de estos era más fácil y directo comunicarse con sus asistentes, debido a que en su mayoría usan las redes sociales a diario. No obstante, también se dirigió directamente a los medios de comunicación y colaboró con otros organismos involucrados en la resolución de los hechos para gestionar la situación y minimizar las repercusiones que pudiera ocasionar.

Para tratar de conciliar a los medios de comunicación, a la hora de difundir los hechos, y que estos no añadieran ningún tipo de información errónea y/o falsa que pudiera

perjudicar aún más la situación y la reputación del festival, el Ayuntamiento emitió un comunicado conjunto con la organización del festival para aclarar lo sucedido y explicar cual era la situación en la que se encontraban. El comunicado fue el siguiente:

Comunicado oficial del Ayuntamiento de Burriana

A consecuencia de las lluvias acaecidas la pasada noche, el Ayuntamiento de Burriana -conjuntamente con la organización del festival Arenal Sound y el resto de cuerpos integrantes del plan de emergencias-, sobre las 3:30 horas, han procedido a ofrecer a las más de 35.000 personas acampadas (a través de megafonía y redes sociales) un REALOJO VOLUNTARIO a los efectos de evitar las molestias generadas por el encharcamiento producido en algunas de estas zonas (sobre todo el camping arenal B).

Los responsables del plan hacen especial hincapié en que NO EXISTE NINGUNA SITUACIÓN DE RIESGO PARA LAS PERSONAS -ni se ha producido tampoco en las horas previas-, siendo prueba de ello que únicamente 890 personas han optado por desplazarse a las instalaciones municipales habilitadas al efecto- muchos de ellos por su propio pie-, habiéndose ocupado hasta esta hora la “Llar fallera” y la “Casa de la Cultura” (donde permanecen 58 personas). Todos ellos han sido atendidos por voluntarios de Cruz Roja y Protección Civil de Burriana, el Consorcio Provincial de Bomberos y personal del propio festival, quienes les han facilitado mantas, alimentos y ropa.

Desde el primer momento la empresa de transportes ha puesto a disposición del puesto de mando su flota de autobuses, siendo relevante que en el último transporte sólo se ha utilizado por 2 personas, signo evidente de normalidad. Otros acampados han optado por dirigirse a sus propios vehículos. En el tráfico, a excepción de momentos puntuales de mayor densidad, tampoco se han registrado incidencias. En este momento la emergencia del plan municipal está calificada como situación CERO, permaneciendo a la espera de ver cómo evoluciona la meteorología en contacto continuo con los técnicos en la materia.

El puesto de mando procede a habilitar una línea de transporte para los sounders de modo que puedan dirigirse a la estación de renfe y/o a las instalaciones del festival, atendiendo a sus demandas. Asimismo, todo el dispositivo, conformado por el Consorcio Provincial de Bomberos, Guardia Civil, Policías Nacional, Autonómica y Local, Emergencias de la Generalitat, más los miembros de la propia Corporación Municipal, se han coordinado para atender cualquier eventualidad, tanto a nivel sanitario, logístico y demás. En el mismo sentido, se reitera por el puesto de mando, que NO EXISTE NINGUNA SITUACIÓN DE RIESGO PARA LAS PERSONAS, y la operación constituye únicamente un REALOJO VOLUNTARIO a los efectos de minimizar las molestias a los acampados.

5.4.4.1. Mensajes

El festival dispone de diferentes perfiles en las redes sociales en los cuales los usuarios pueden exponer sus dudas y comentarios para que la organización pueda comunicarse con ellos. Es una vía directa y útil que usan muchas empresa u organizaciones a la hora de difundir mensajes a gran escala, sin la intervención de los medios de comunicación convencionales, ya que en esos no controlan la información emitida.

El *Community Manager* del festival gestionó a lo largo de los días de conflicto los perfiles de *Facebook* y *Twitter*, las dos redes más usadas por los usuarios a la hora de contactar con las organizaciones, para calmar la situación y resolver cualquier duda que se produjera en esos momentos. En ambas plataformas se comunicaron los mismos mensajes y, por lo tanto, a continuación veremos ejemplos tanto de *Facebook* como de *Twitter*.

Previamente a que se produjera la crisis, como la organización ya conocía la previsión meteorológico y lo que esta implicaba, se hizo un comunicado en el que se prevenía a los campistas y se advertía de los posibles sucesos. El comunicado fue el siguiente:

Hola chicos. Las previsiones apuntan que mañana podría llover. Es importante que sepáis cuáles son las zonas seguras. Tenéis que conocer todas las salidas de vuestra zona de acampada para poder dirigiros hacia las calles exteriores y la zona de la playa. Tened siempre vuestras pertenencias controladas. ¡Os seguimos informando! ¡Muchas gracias seguid disfrutando del Arenal Sound 2015!

Una vez prevenidos los asistentes, se iniciaron los primeros conciertos de la jornada inicial del festival, la cual por la tarde cayeron las primeras lluvias aunque estas no ocasionaron ningún problema y se pudo seguir el curso normal de los conciertos como estaban previstos. Para subir los ánimos y crear cohesión entre la organización y los presentes, se publicaron imágenes con mensajes de ánimo alentándolos para asistir a los conciertos que se iban a realizar y minimizando los malos comentarios.



Figura 6. Publicación perfil de Twitter del Arenal Sound. Fecha: 30 Julio 2015.

No fue hasta la madrugada del 31 de julio, que empezó la tormenta y finalmente, después de que muchos abandonaran el recinto y se paralizasen los conciertos, el *Community Manager* anunció que se cancelaban algunas de las actuaciones con este comunicado de la organización:



Figura 7. Publicación perfil de Facebook del Arenal Sound. Fecha: 31 Julio 2015.

Una vez difundido el comunicado de cancelación de la jornada y desalojado el recinto, los campistas regresaron a las zonas dónde estaban alojados y se vieron con el contratiempo de que la zona de acampada más próxima al recinto estaba inundada, por lo cual, se les ofreció un espacio alternativo dónde pasar la noche. Varias horas después, el festival volvió a emitir un comunicado en el que anunciaban que estaban trabajando para solucionar los problemas que se habían ocasionado e informar al público sobre la situación.

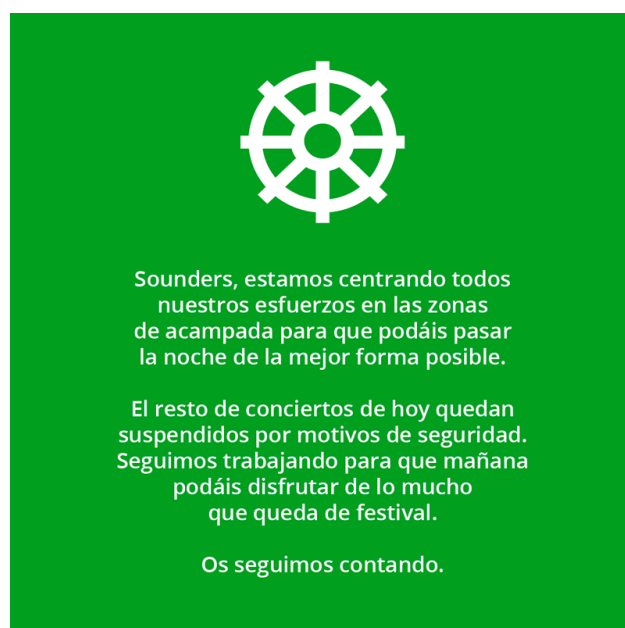


Figura 8. Publicación perfil de Facebook del Arenal Sound. Fecha: 31 Julio 2015.

A la mañana siguiente, después de la fatídica noche, los usuarios podían ver a través de las redes sociales que tras los incidentes, el equipo de la organización estaba trabajando para arreglar los contratiempos producidos la noche anterior y que para la próxima jornada el programa seguiría con normalidad:

Sounders! Tras la tormenta, llega la calma a Burriana. Poco a poco vuelve todo a la normalidad y hoy podremos seguir disfrutando de los conciertos que nos tiene preparados esta jornada.

Gracias por vuestra paciencia y por aguantar el temporal con la mejor de las sonrisas. Estamos trabajando para abrir las puertas lo antes posible, puede que no sea a las 14h pero no será mucho más tarde. Os avisaremos por megafonía en las zonas de acampada, por redes sociales y en la App oficial.

Y así fue. El inicio de la segunda jornada del festival continuó con normalidad y siguiendo los horarios de las actuaciones preestablecidos. Pero al caer la noche, cuando ya se pensaba que el transcurso de los conciertos seguiría correctamente, volvió la tormenta y se evacuó por segunda vez a los asistentes del recinto dirigiéndolos a las zonas de acampada. La madrugada del día 1, se volvió a emitir un comunicado en el que se cancelaban de nuevo las actuaciones previstas por culpa del temporal:

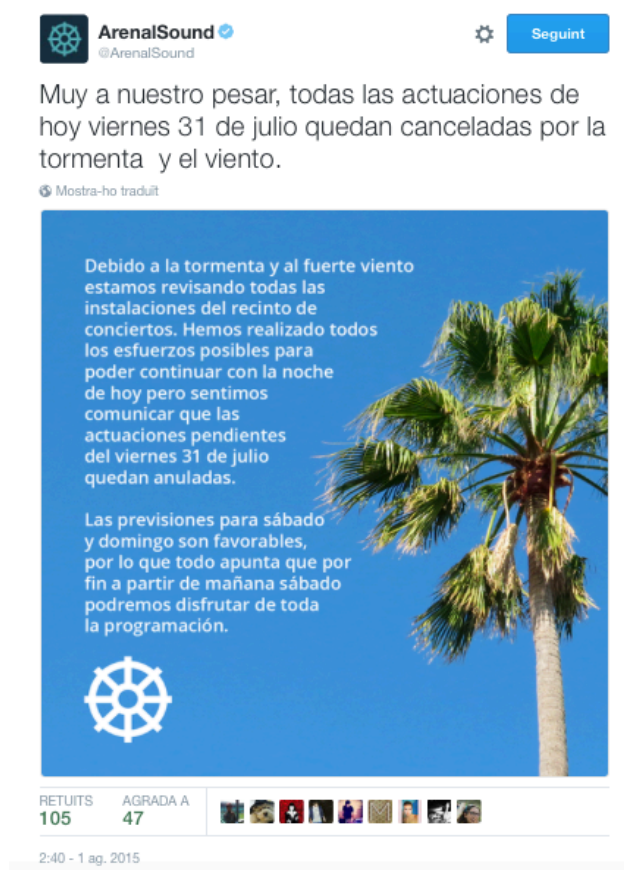


Figura 9. Publicación perfil de Twitter del Arenal Sound. Fecha: 31 Julio 2015.

Horas más tarde, esa misma madrugada, cuando ya se había desalojado el recinto y los asistentes se encontraban en una situación complicada y de descontento general, la organización compartió un comunicado emotivo y muy cercano, en el cual se disculpaba por lo sucedido y se mostraba decepcionado por las circunstancias:

Sounders, lo vivido estas dos noches no tiene palabras. Por nuestra parte, es triste ver como todo un duro año de trabajo se ha venido abajo por causa de las lluvias y el viento. Tras el trabajo de ayer, el temporal volvía hoy a la carga, obligándonos a cancelar por segunda noche consecutiva la presente edición. Es difícil no venirse abajo ante esta situación, en la que por desgracia, os veis afectados también vosotros. Pero entonces, un whatsapp de uno de los miembros de nuestro equipo hacía vibrar nuestros móviles y en él, la imagen que veis más abajo.

Arenal Sound sigue encendido, en pie. Ni la dura lluvia y viento de estos dos días han podido con él. Y es en este momento, cuando recobramos fuerzas de nuevo, recordando nuestra filosofía. Nosotros no nos venimos abajo, nosotros no nos apagamos. Quedan 2 días de festival por delante, 2 días para darlo todo y más. 2 días que nos harán cerrar el festival con el mejor sabor de boca que se pueda desear. Nosotros nos comprometemos a conseguirlo, y nada nos gustaría más que teneros a vosotros a nuestro lado. Aunque después de la tormenta siempre llega la calma, en este caso, llegará la verdadera alegría.

Con el objetivo de enmendar la situación, la organización consiguió reubicar ciertas actuaciones que tuvieron que ser canceladas las noches de tormenta y así, que los asistentes pudieran disfrutar de los artistas. Así lo comunicaron por las redes sociales:



Figura 6. Publicación perfil de Twitter del Arenal Sound. Fecha: 1 Agosto 2015.



Figura 7. Publicación perfil de Twitter del Arenal Sound. Fecha: 1 Agosto 2015.

Los espectadores recibieron la noticia con alegría y valoraron muy positivamente esta acción que había hecho el festival para compensarlos por lo sucedido. El festival continuó con normalidad hasta el último día. Cuando ya terminó y todos los asistentes se marcharon de Burriana, esa misma noche realizó una publicación en las redes sociales en la que la organización hacía una valoración de la 6ª edición explicando los más y los menos, pero siempre con un tono positivo y emotivo para conectar más con su público.

Se termina una sexta edición inolvidable. ¡Menuda aventura hemos vivido [#sounders](#)! Pese a las tormentas, las lluvias y el viento, nos llevamos en la mochila grandes recuerdos, emociones y experiencias que se nos quedarán grabadas en nuestra memoria para toda la vida; y conciertos espectaculares en los que nos hemos dejado la voz y la suela de la zapatilla de tanto bailar. Nos emociona veros con esa actitud siempre tan positiva. ¡Habéis vuelto a demostrar que sois el mejor público del mundo! Estamos convencidos de que esta edición nos ha unido aún más y ya nada podrá pararnos. El año que viene más y mejor preparados, que aunque sea un festival de verano, playa y sol, también nos puede llover. La espera se nos hará eterna, pero del 2 al 7 de agosto de 2016 volvemos a vernos en Burriana.

*Hoy más que nunca, WE ARE ALL SOUNDERS! Y ahora, queda inaugurada oficialmente la depresión post ARENAL SOUND.
Ya os echamos de menos...*

5.4.4.2. Acciones

Además de los mensajes a través de las distintas plataformas sociales y los medios de comunicación, las diferentes organizaciones se pusieron a trabajar para minimizar los daños y gestionar al público del festival con la intención de apaciguar los ánimos y solucionar los deterioros que se habían ocasionado.

El **Ayuntamiento de Burriana** se encargó de realojar los más de 35.000 campistas que quisieran abandonar la zona de acampada inundada por la tormenta con el objetivo de aliviar las molestias que el tiempo había ocasionado. Para ello, se habilitaron dos emplazamientos públicos: La Llar Fallera y La Casa de la Cultura de Burriana, en las cuales se llegaron a hospedar “voluntariamente” cerca de 1.000 personas. Además de responsabilizarse por el bienestar de los campistas, gestionó a las organizaciones públicas para garantizar la salud y seguridad de estos durante los desalojos del recinto y su estancia en el camping.

Por su parte, la **Policía Municipal de Burriana** se encargó de coordinar el tráfico y los transportes oficiales que ofrecía el festival para transportar a los asistentes de las zonas de acampada al recinto de conciertos, con el objetivo de evitar aglomeraciones y accidentes que se pudieran ocasionar a causa de la situación de pánico e incertidumbre general entre el público. Asimismo, también guardaron los efectos personales de aquellos campistas que no pudieron acceder a la zona de acampada para recoger sus pertenencias debido a la lluvia y las pequeñas aglomeraciones de gente.

En cuanto al **Consortio Provincial de Bomberos**, estos se ocuparon de achicar el agua de las zonas de acampada inundadas y del recinto musical para que tanto los asistentes como la organización pudieran reanudar sus actividades con la mayor rapidez y normalidad posible. Los 45 efectivos se dedicaron a retirar el agua estancada con la ayuda de cuatro electrobombas, instrumentos indispensables para este tipo de situaciones. Junto a ellos también colaboró la **Cruz Roja**, los cuales coordinaron las emergencias y custodiaron a los campistas que quisieron realojarse a los espacios cedidos por la Administración pública, además de atender a aquellos que lo necesitaran para garantizar su salud y bienestar.

5.4.5. Repercusión

Como en todas las crisis que suceden en empresas o instituciones, estas tienen ciertas repercusiones tanto a nivel mediático como por parte de los públicos afectados por la misma. En este caso, el Festival Arenal Sound sufrió críticas y quejas provenientes de algunos de los asistentes, los cuales reflejaban su descontento con la organización y el trabajo realizado durante la situación crítica.

En consecuencia a las torrenciales lluvias y sus desafortunadas consecuencias, muchos de los presentes fueron realojados y un gran número de ellos perdieron varios de sus efectos personales entre las inundaciones de los campings. Esto provocó un ambiente de incertidumbre y desesperación, al encontrarse en una situación de caos y con pocos recursos dado que la zona en la que debían hospedarse durante las jornadas de festival no se encontraba en condiciones.

De ahí empezaron a publicarse un aluvión de críticas en las redes sociales procedentes de los afectados en las cuales se manifestaba su descontento y decepción en

correspondencia a la organización. Los perjudicados por la tormenta, no culparon a ésta la tormenta, ya que obviamente no es posible controlar la meteorología, pero sí la inculparon de una deficiente gestión de los hechos. A ésta la acusaron de una mala organización y la tardanza al empezar a aplicar las diferentes medidas de seguridad para mitigar la situación meteorológica. En los comentarios de las plataformas digitales también se pudo ver cómo, con gran pesar, los usuarios testificaban desde su punto de vista una aparente falta de coordinación y de control de algunos aspectos de seguridad y acusaron a la organización de la mala aplicación e ineffectividad del plan de evacuación que éstos ejecutaron.

A continuación se presentan diferentes comentarios que realizaron los asistentes al festival:

“Una simple tromba de agua puntual que afecta a miles de personas y una respuesta tardía de la organización es lo que ha provocado este caos”

“Nada está controlado, hay palmos de agua por todo el camping. Las tiendas y toda la ropa de la gente esta mojadísima. Mi pregunta es: si la semana pasada ya estaban previstas estas lluvias, por qué no habéis hecho nada al respecto para evitar esto?”

Por ello, la organización contestó a los usuarios que mostraron su descontento a través de las plataformas 2.0 para intentar apaciguar los ánimos y minimizar la repercusión mediática que esto podía ocasionar. Aun así, a los centenares de asistentes a los que les afectó en mayor parte la tormenta no les consolaron las palabras emitidas por la organización, ya que se encontraban en una situación de incertidumbre e inquietud al ver que algunos de sus efectos personales se habían perdido o estropeado por culpa de las inundaciones y que el lugar dónde se debían hospedar durante las jornadas de festival no se encontraba apto para su estancia. En vista de este panorama tuvieron que resignarse y evacuar la zona hacia los espacios cedidos por la administración pública.

No obstante, no todos los presentes manifestaron comentarios negativos, ya que a través de las redes sociales se pudieron ver publicaciones y comentarios haciendo mofa de la situación y minimizando la importancia de los hechos. Se difundieron vídeos cómicos y alegres en los cuales los asistentes disfrutaban de la situación y se lo tomaban con filosofía, bautizando al festival como “Barrizal Sound”.

Del mismo modo, el equipo de Gobierno de Burriana hizo una rueda de prensa en la cual se reveló un balance positivo de la 6ª edición del festival. El concejal de Seguridad, Javier Gual, concibe como un éxito la actividad de los dispositivos que se ocuparon de la gestión y recuperación de la situación, remarcando la rápida actuación, tanto del Ayuntamiento como del Plan de Emergencias Municipal, que se aplicó durante los días de tormenta. Declaró que la empresa organizadora del Arenal Sound asumiría todos los gastos que generó el acontecimiento, además de realizar actividades culturales para los habitantes del pueblo de Burriana. *“Por primera vez, la empresa asumirá tanto la limpieza exterior, como los gastos extra del dispositivo de la Policía Local y los gastos de vía pública. Unos gastos que han comportado todos los años unos 100 mil euros. Esto quiere decir que la realización del festival tendrá coste cero para nuestro municipio”*, así lo explicó el concejal de Participación Ciudadana, Cristofer de Moral, en esa misma rueda de prensa.

Aún así, la próxima edición de 2017 el festival cambiará su emplazamiento, por causas ajenas a los sucesos se produjeron. Entonces, lo que ha provocado esta posible mudanza son las denuncias impuestas por los vecinos más cercanos al evento, debido al alto volumen que emite el recinto musical. Este hecho ha provocado la modificación del Plan de Emergencias Municipal por parte del Ayuntamiento y la propia organización. Ambos organismos están trabajando en las nuevas medidas de seguridad modificando las salidas de urgencia, la ubicación del puesto de mando avanzado y la nueva distribución de todo el personal a cargo de la gestión del festival. Este nuevo planteamiento se basa en la experiencia adquirida en las pasadas seis ediciones y, sobre todo, en los hechos que sucedieron en la última de ellas. Tanto el Ayuntamiento como los organizadores del Arenal Sound, se comprometen a asegurar unas buenas medidas de emergencia y, si cabe, a mejorar los recursos que se ofrecieron anteriormente con el fin de contentar a los asistentes y mejorar su experiencia la semana de duración del festival.

6. Conclusiones

El festival Arenal Sound a lo largo de sus seis ediciones ha tenido una gran y espectacular consolidación como el festival musical más multitudinario del territorio español. Esto se debe a la gran acogida que tuvo desde el año 2010, en el cual se acogieron a más de 100.000 espectadores y ha ido creciendo hasta superar el doble de asistentes de la primera edición. Cada año se trabajó para mejorar las infraestructuras y hacer para los presentes una gran experiencia de verano, siempre cumpliendo con su filosofía de ofrecer buena música a orillas del mar Mediterráneo en un ambiente idílico. A medida que se celebraron las ediciones, la organizadora no paró de ofrecer novedades y sorpresas para complacer los deseos de su público, el cual respondió de manera muy positiva manteniendo su asistencia y aumentando el número de espectadores año tras año.

Sin embargo, el festival no solo alcanzó su fama entre la audiencia por ofrecer actividades y conciertos, sino por salirse de la línea convencional que ofrecían otros festival y brindar a los asistentes con actuaciones de grandes bandas del panorama musical nacional e internacional a precios asequibles. A medida que avanzaban las ediciones los organizadores fueron ampliando su cartera de conciertos con el objetivo de ofrecer una gran variedad de bandas para satisfacer todos los gustos, aunque todas ellas están relacionadas con el sector *indie*-alternativo que caracteriza al festival.

Desde su primera hasta su quinta edición, el evento no sufrió ningún tipo de incidente notable que pudiera afectar a la organización y a la celebración del mismo en ediciones venideras. No fue hasta este año 2016, en el cual se produjeron lluvias torrenciales que obligaron al festival a la cancelación de algunas actuaciones y, en el peor de los casos, al realojo de ciertos asistente por la inundación de las zonas de acampada. Aun así, cuando el evento terminó, se realizó un balance positivo felicitando a la empresa organizadora y a todos los dispositivos que apoyaron las medidas de seguridad por la puesta en práctica del Plan de Emergencias Municipal, salvaguardando el bienestar del público que estaba presente durante los hechos.

En mi opinión, posteriormente de haber realizado análisis del Plan de Crisis que llevó a cabo la organización del festival Arenal Sound, podemos concluir que esta puso en práctica diferentes estrategias de comunicación para apaciguar los ánimos y controlar

información que los medios de comunicación publicaban a través de los distintos canales para informar a la población sobre lo sucedido en el festival. Asimismo, gestionó a los distintos dispositivos externos para asegurar la resolución de los hechos y que se provocaran los mínimos daños posibles.

Por un lado, previamente a que la situación de urgencia estallara, se realizó un Plan de Emergencia Municipal que se pondría en práctica en caso de que ocurriera una crisis. Una vez detonó la crisis, rápidamente se coordinó el Comité de Crisis el cual estaba integrado por la empresa organizadora, el Ayuntamiento de Burriana y los dispositivos de la policía y los bomberos municipales, los cuales gestionaron y actuaron frente a los hechos asegurando la estabilidad de la situación y resolviendo los problemas que se manifestaban.

Cabe destacar la gran labor que llevo a cabo el *Community Manager* del festival, el cual se determinó como el Portavoz, quién se dedicó a publicar todos los comunicados que este emitía para informar a los asistentes sobre lo que iba sucediendo en ese mismo momento. Además, también hizo diferentes anuncios sobre los cambios de programación, así como comunicados sobre el estado del recinto y ayudas para el público afectado. Del mismo modo, como se explicó anteriormente, también efectuó la tarea de responder a todos aquellos usuarios que tuvieron dudas y dejaron comentarios, con el objetivo de paliar los malos ánimos y disminuir la imagen de caos que podía provocar la situación.

Como ya he mencionado, yo misma fui una de los muchos afectados por las fuertes tormentas que se produjeron el pasado mes de agosto. Desde mi punto de vista, cuando estalló la crisis durante la primera jornada, se respiraba un ambiente de pánico e incertidumbre y lo primero que hicimos fue buscar un lugar donde cobijarnos. Pasados unos minutos nos dirigimos a las autoridades pertinentes que estaban coordinando las calles abarrotadas de gente y ellos nos informaron sobre qué hacer y dónde ir, además de indicarnos los espacios que habían habilitado en caso de que nuestra parcela del camping estuviera inundada. A pesar del aparente caos que se ocasionó y de algunas dificultades que surgieron, pudimos regresar a nuestra zona de acampada sin ningún problema y con la suerte de que ésta se encontrara en mejores condiciones que otras regiones del campamento. La segunda noche del incidente volvió a ser el mismo,

aunque como éste ya se produjo anteriormente y nos informaron de los puntos de seguridad, todo transcurrió de una forma más fluida y con una disminución de los incidentes.

En conclusión, personalmente considero que la comunicación que llevó acabo la organización del festival fue la adecuada y que en todo momento estuvo presente para ayudar a todos aquellos que lo necesitaran, ya fuere resolviendo sus dudas a través de las plataformas digitales como *in situ*. Del mismo modo, opino que ejecutó una buena coordinación entre todas las partes implicadas, ocasionando daños mínimos a lo que podría haber sucedido.

7. Bibliografía

Bibliografía

Carballar Falcón, J. (2012). *Social media*. San Fernando de Henares (Madrid): RC Libros.

Enrique, A. (2016).). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. Facultat de Ciències de la Comunicació. Universitat Autònoma de Barcelona.

González Herrero, A. (1991). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Ed Bosch: Barcelona.

Losada, C. (2010) *Comunicación en gestión de crisis*. UOC: Barcelona.

Piñuel, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Ed. Síntesis.

Rodríguez, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe: Málaga.

Ruiz, J.I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Deusto: Bilbao.

Saura Pérez, M^a P. (2005): *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide: Madrid.

Webgrafia

APM. (2014). *“La facturación ha subido, pero la industria sigue muy tocada”*. Recuperado el 11 Mayo 2016, de: <http://www.apmusicales.com/la-facturacion-ha-subido-pero-la-industria-sigue-muy-tocada>

APM. (2014). *» La Industria Cultural lanza una batería de acciones para la bajada inmediata del IVA cultural*. Recuperado el 11 Mayo 2016, de: <http://www.apmusicales.com/la-union-de-asociaciones-empresariales-de-la-industria-cultural-espanola-pone-en-marcha-una-bateria-de-acciones-para-reclamar-la-bajada-inmediata-del-iva-cultural>

APM. (2014). *La música en vivo facturó un 12,1% más en 2015 pese al tramo más alto de IVA*. Recuperado el 11 Mayo 2016, de: <http://www.apmusicales.com/la-musica-en-vivo-facturo-un-121-mas-en-2015-pese-al-tramo-mas-alto-de-iva>

Arenal Sound. (2016). *Arenal Sound - Historia*. Recuperado el 3 Marzo 2016, de: <http://www.arenalsound.com/arenal-sound/historia>

Ayuntamiento de Burriana. (2015). *Comunidad oficial Ayuntamiento de Burriana*. Recuperado de: <https://www.burriana.es/ayuninf/destacados/ComunicadoAyuntamiento-ArenalSound.pdf>

Borriana mantiene el plan municipal de emergencias en el Arenal Sound. (2015). *Castellón información*. Recuperado el 15 Mayo 2016, de: <http://www.castelloninformacion.com/borriana-arenal-sound-2>

Burriana intenta calmar las críticas de los "sounders" tras la lluvia de anoche. (2015). *eldiario.es*. Recuperado el 15 Mayo 2016, de: http://www.eldiario.es/cultura/Burriana-intenta-criticas-lossounderstras-anoche_0_415058944.html

Calzada, O. (2014). *Crisis 2.0: cuando la reputación corporativa está en juego. Estudio de casos*. (Treball Final de Grau). Universitat Autònoma de Barcelona.

Castellón, E. (2015). *Burriana intenta calmar las críticas de los 'sounders' tras las intensas lluvias*. Recuperado el 15 Mayo 2016, de:
http://www.heraldo.es/noticias/nacional/2015/07/31/burriana_intenta_calmar_las_criticas_los_sounders_tras_las_intensas_lluvias_425813_305.html

Cervera, N. (2016). *¿Seis años bailando en la playa con el Arenal Sound y los que quedan! - Un Festival por Dentro*. Recuperado el 17 Mayo 2016, de:
<https://festivalxdentro.com/pasion-festivalera/seis-anos-bailando-playa-arenal-sound-quedan>

Cirigliano, C. (2016). *Comunicación de Crisis*. Recuperado el 5 Abril 2016, de:
<http://www.rppnet.com.ar/estrategias-crisis.htm>

El Consorcio Provincial de Bomberos garantiza la vuelta a la normalidad del Arenal Sound tras achicar agua toda la noche - Diputación de Castellón. (2016). Recuperado el 10 Abril 2016, de:
<http://www.dipcas.es/es/el-consorcio-provincial-de-bomberos-garantiza-la-vuelta-a-la-normalidad-del-arenal-sound-tras-achicar-agua-toda-la-noche>

El Arenal Sound cierra su tercera edición con más de 250.000 asistentes. (2016). *ABC.es*. Recuperado el 17 Mayo 2016, de: <http://www.abc.es/20120806/local-comunidad-valenciana/abci-arenal-201208061116.html>

El equipo de Gobierno de Burriana valora positivamente el Arenal Sound 2015. Castellón Confidencial - Diario Digital. (2015). Recuperado el 1 Junio 2016, de:
<http://castellonconfidencial.com/balance-arenal-sound-2015/>

Europa Press. (2016). *El Arenal Sound cierra su cuarta edición con una cifra histórica - Lavoze galicia.es*. Recuperado el 17 Mayo 2016, de:
<http://www.lavoze galicia.es/noticia/2013/08/05/arenal-sound-cierra-cuarta-edicion-cifra-historica/00031375712434202534802.htm>

La otra cara del Arenal Sound 2015: la Guardia Civil detuvo a 35 personas - ABC. (2016). Recuperado el 11 Abril 2016, de: <http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20150810/abci-otra-cara-arenal-sound-201508101336.html>

La otra cara del Arenal Sound. (2016). *Castellonconfidencial.com*. Recuperado el 17 Mayo 2016, de <http://castellonconfidencial.com/la-otra-cara-del-arenal-sound/>

La quinta edición Arenal Sound reúne en siete días a más de 250.000 personas – elperiodic.com.

(2016). Recuperado el 17 Mayo 2016, de:

http://www.elperiodic.com/burriana/noticias/318451_quinta-edicion-arenal-sound-reune-siete-dias-250000-personas.html

ICETEX. (2010). *Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis*. Recuperado el 4 Mayo 2016, de:

https://www.icetex.gov.co/portal/Portals/0/images/manuales/Manual_comunicación_Crisis.pdf

Mediterráneo, E. (2016). *Burriana ya traza el plan de seguridad del Arenal Sound*. Recuperado el 17 Mayo 2016, de:

http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/comarcas/burriana-ya-traza-plan-seguridad-arenal-sound_968608.html

Noticias de Burriana: Ayuntamiento y Arenal Sound trabajan en el Plan de Seguridad de la próxima edición - La Plana al Día. (2016). Recuperado el 17 Mayo 2016, de:

<http://www.laplanaaldia.com/burriana/noticias/137490/ayuntamiento-y-arenal-sound-trabajan-en-el-plan-de-seguridad-de-la-proxima-edicion>

Perfil de Facebook - Festival Arenal Sound. (2010). Recuperado el 3 Marzo 2016, de:

<https://www.facebook.com/arenalsound/?fref=ts>

Perfil de Twitter - Festival Arenal Sound. (2010). Recuperado el 3 Marzo 2016, de:

<https://twitter.com/ArenalSound>

RAE. (2001). *Crisis*. (en línea). Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=Crisis> [Consultado el 15 de febrero de 2014].

ROCKTOTAL. (2011). *ARENAL SOUND*. Recuperado el 17 Mayo 2016, de: <http://www.rocktotal.com/arenal-sound/#.V0w4yPvwylg>

Rojas Orduña, O. (2016). *Comunicación en momentos de crisis*. Recuperado el 5 Abril 2016, de: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionencrisis.htm>

Sara, N. (2014). *Los 'dark sites' en gestión de comunicación de crisis. El blog de Natalia Sara*. Recuperado el 3 Abril 2016, de: <http://nataliasara.com/2014/05/20/los-dark-sites-en-gestion-de-comunicacion-de-crisis>

Solvas, V. (2014). *Los festivales suspenden en sostenibilidad. Apmusicales.com*. Recuperado el 11 Mayo 2016, de: <http://www.apmusicales.com/los-festivales-suspenden-en-sostenibilidad/>

Tomás Abril. (2011). *Arenal Sound celebrará su segunda edición del 4 al 7 de agosto de 2011*. Recuperado de: https://www.arenalsound.com/ficheros_sw/notas_prensa/arenal_2011.pdf

Tomás Abril. (2011). *Arenal Sound volverá a Burriana del 2 al 5 de agosto de 2012*. Recuperado de: http://www.arenalsound.com/ficheros_sw/notas_prensa/Nota_Arenal_2012.pdf

Tomás Abril. (2012). *La cuarta edición de Arenal Sound tendrá lugar del 1 al 4 de agosto de 2013*. Recuperado de: https://www.arenalsound.com/ficheros_sw/notas_prensa/Nota_Prensa_AS_20_09_2012.pdf

Un 24% de los festivales de música actuales nacieron en plena crisis - El Periódico. (2015). Recuperado el 11 Mayo 2016, de: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/ocio-y-cultura/los-festivales-musica-actuales-nacieron-plena-crisis-4381038>

Vallejo, C. (2016). *Gestión de la comunicación de crisis*. Recuperado el 5 Abril 2016, de: <http://www.rrppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>

8. Anexos

A continuación se mostrará una recopilación de noticias de distintos medios de comunicación, sobre los hechos que sucedieron durante la 5ª edición del Festival Arenal Sound.

Medios Televisivos

Antena 3:

http://www.antena3.com/noticias/sociedad/cerca-1000-jovenes-son-desalojados-arenal-sound-lluvia-torrencial_2015073100037.html

http://www.antena3.com/videos-online/especiales/festivales-verano/arenal-sound/arenal-sound-reabre-sus-puertas-fuertes-lluvias_2015080100057.html

RTVE:

<http://www.rtve.es/noticias/20150731/actuaciones-suspendidas-mil-evacuados-lluvias-torrenciales-arenal-sound/1191422.shtml>

<http://www.rtve.es/noticias/20150731/vuelve-musica-arenal-sound-aunque-sigue-amenaza-lluvia/1191960.shtml>

<http://www.rtve.es/noticias/20150801/viento-huracanado-lluvia-obligan-suspender-nuevo-arenal-sound/1192120.shtml>

<http://www.rtve.es/noticias/20150802/arenal-sound-sound-recupera-musica-plato-fuerte-the-kooks/1192500.shtml>

<http://www.rtve.es/noticias/20150803/arenal-sound-cierra-seis-dias-playa-musica-pasados-agua/1193000.shtml>

Telecinco:

http://www.telecinco.es/informativos/cultura/Arenal-Sound-asistentes-Burriana-Castellon_0_2028075141.html

ARENAL SOUND 2015 >

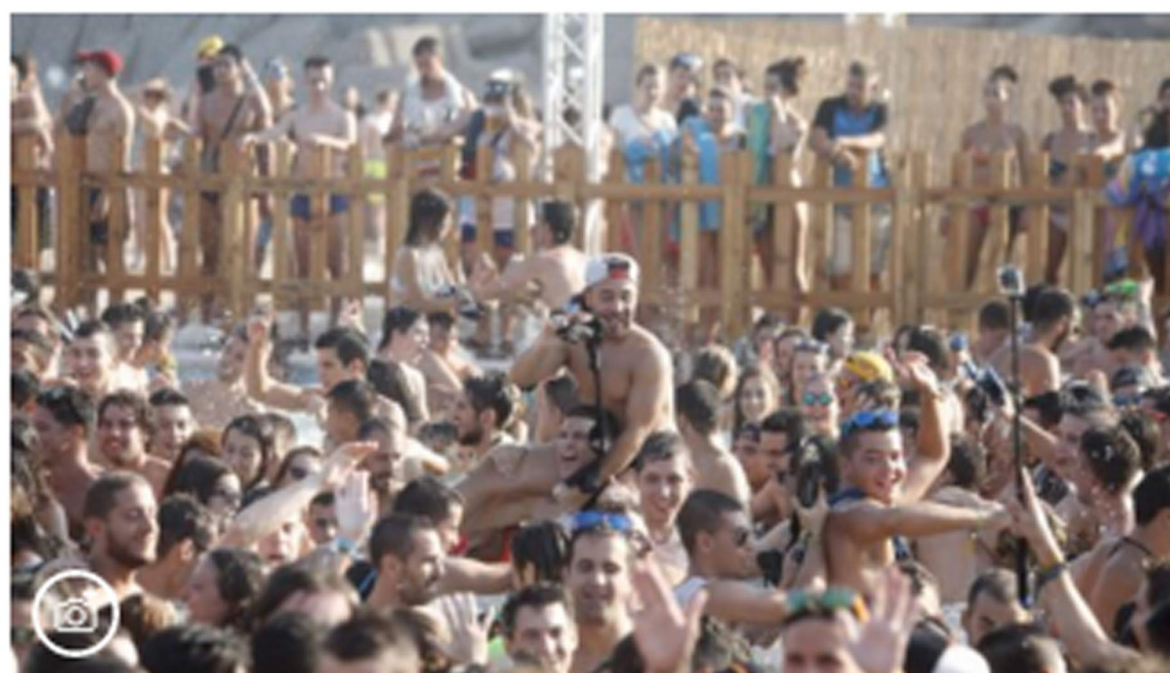
Un Arenal Sound mirando al cielo

La organización mantiene todos los conciertos ante la amenaza de tormenta
Burriana habilita una decena de centros por si hay que evacuar los campings



LORENA ORTEGA

Castellón • 31 JUL 2015 • 10:38 CEST



Asistentes al festival Arenal Sound, en Burriana. /MARTÍ DOMENECH

Tras dos días de fiestas y conciertos de bienvenida, el Arenal Sound de Burriana afronta este jueves su primer día a pleno rendimiento, si el tiempo lo permite. El multitudinario festival abre hoy las puertas de su recinto de conciertos a los más de 50.000 jóvenes (las cifras oficiales se facilitarán el domingo), gran parte de los cuales llevan desde el martes acampados para asistir a las dos jornadas previas de música que se han celebrado en el espacio anexo ubicado en plena playa del Arenal. Este jueves, los sounders se han despertado mirando al cielo.

ARENAL SOUND 2015 »

Desalojados un millar de jóvenes del Arenal Sound por la lluvia torrencial

Valencia y Castellón siguen en alerta por el riesgo de fuertes tormentas



LORENA ORTEGA

Castellón · 31 JUL 2015 · 15:15 CEST



Un total de 890 jóvenes [asistentes al festival Arenal Sound de Burriana](#) han pasado la noche realojados en centros municipales a consecuencia del temporal de lluvia que obligó además a suspender conciertos a partir de las dos de la mañana. El Ayuntamiento ha comunicado este viernes que, junto con la organización, se procedió sobre las 3.30 horas de la madrugada a ofrecer a las más de 35.000 personas acampadas en las dos zonas que habilita el festival un "relojo voluntario" a consecuencia de los encharcamientos y demás molestias como consecuencia de las persistentes lluvias. En un comunicado han puntualizado que no existe ningún riesgo y que "únicamente" 890 personas optaron por desplazarse hasta las instalaciones habilitadas, la Llar Fallera y la Casa de la Cultura. En este segundo centro permanecen todavía 58 personas.



 VÍDEOS

NEWSLETTERS 



¡ESTRENAMOS NUEVO CLUB EXPRESS!
TODOS NUESTROS VUELOS TIENEN DESCUENTO

Arenal Sound, las imágenes después de la tormenta

- Miles de personas tienen que ser desalojadas de la zona de acampada del festival de música en Castellón a causa de las lluvias
- Los asistentes comparten en redes su enfado, pero también le ponen humor a "la catástrofe"



Fotografía facilitada por un campista tras una de las tronchadas de agua que han arrasado los campings del Arenal Sound. EFE

VERNE - 31 JUL 2015 - 19:10 CEST

Más de 1.000 *sounders*, como se autodenominan los asistentes al festival de música Arenal Sound, tuvieron que ser **desalojados la noche del jueves** de la zona de acampadas por la lluvia. La inundación se ha producido justo un día antes de que oficialmente comiencen los conciertos, hasta ahora el público disfrutaba de jornadas de piscina, playa, chiringuito y djs.

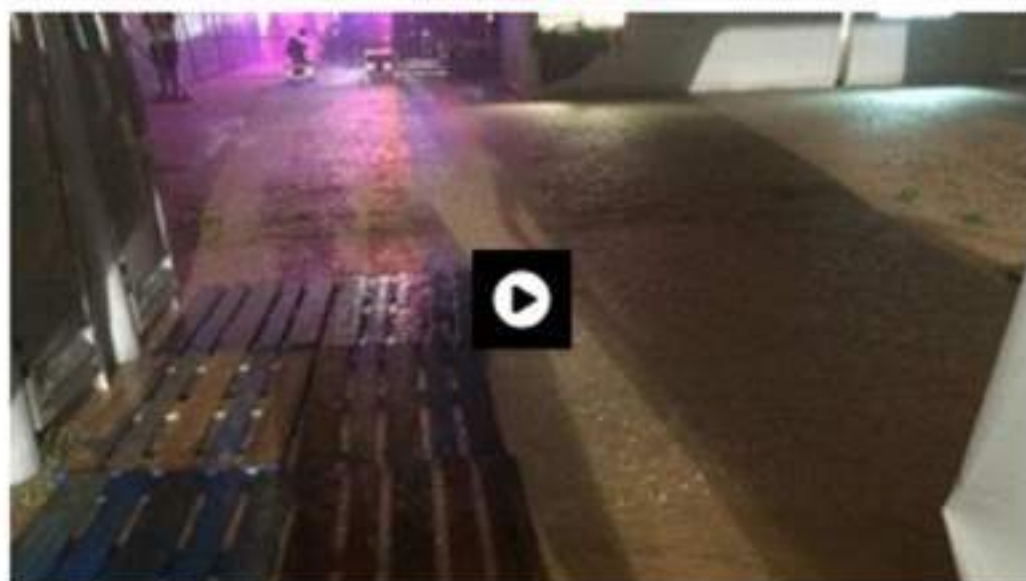
TITULARES DEL DÍA Las seis noticias que debes conocer hoy: jueves 2 de junio

Cultura - Música

Un gran diluvio inunda y paraliza el Festival Arenal Sound

» Una intensa tromba de agua ha caído sobre el recinto, obligando a los espectadores a abandonar las instalaciones

    Compartir     Compartido 5,2k veces



Así quedan las instalaciones del festival tras la lluvia - foto: twitter / video: 1 m.

F. M. / ABC.ES / - abc.es - Burriana (Castellón) - 31/07/2015 a las 01:50:04h. - Act. a las 16:52:41h.

Contenido en: [CulturaMúsica](#) - Temas: [Burriana](#) - [Fernando Muñoz](#) - [Festivales de Música](#)

La lluvia ha sido la gran protagonista del primer día grande de conciertos del **Festival Arenal Sound**. Una intensa tromba de agua caída en la tarde de este jueves ha obligado a suspender el «show» de Jero Romero y la de la madrugada ha llevado el caos al camping.

Hasta medio metro de agua cubría la entrada a la instalación de conciertos, como se puede ver en el vídeo. La organización del festival tuvo que pedir a los espectadores que abandonasen la zona. El camping se inundó, por lo que la gente se vio obligada a dejar las instalaciones.

TITULARES DEL DÍA Las seis noticias que debes conocer hoy, jueves 2 de junio

música

La otra cara del Arenal Sound 2015: la Guardia Civil detuvo a 35 personas

» La Benemérita registró delitos por robos, hurtos, tráfico de drogas, resistencia, desobediencia y 2 por falsificación de moneda

1     Compartir     Compartido 283 veces



Imagen de uno de los conciertos de esta edición del Arenal Sound - abc

NOTICIAS RELACIONADAS

» Detenido por exhibicionismo ante un grupo de menores en el Arenal Sound

ABC / - @ABC_Valenciana - Valencia - 10/08/2015 a las 13:36:36h - Act. a las 13:44:31h.

Guardado en: Comunidad Valenciana, Valencia

La Guardia Civil ha detenido a 35 personas durante la última edición del festival Arenal Sound de Burriana (Castellón). 15 de ellas por robos y hurtos, 5 por delitos contra la salud pública (tráfico de drogas), 3 por resistencia y desobediencia y 2 por falsificación de moneda.

El dispositivo de seguridad y mantenimiento de orden público establecido por la Guardia Civil en Burriana ha permitido que el festival haya transcurredo "sin tener que resaltar incidentes graves ante cualquier intento de alteración de orden público y comisión de hechos delictivos", según fuentes de ese cuerpo de seguridad.

ELMUNDO TV ▶ Directo: declaraciones de los testigos en el 'caso Nóos'

METEOROLOGÍA Fierres lluvias en Castellón

Otra tormenta 'apaga' el Arenal y causa incidentes en la provincia

- ❑ Vientos huracanados y lluvia obligan a suspender los conciertos en la playa de Burriana
- ❑ Los 'sounders' fueron realojados en Llar Fallera, Poliesportiu Sant Blai, y Casa de la Cultura
- ❑ En Benicàssim fueron dañadas varias casetas de venta en el paseo marítimo



Jóvenes resguardados por la Cruz Roja en el centro cultural La Mercè de Burriana.

PM / EFE + Burriana (Castellón)

Actualizado 01/06/2015 19:32 horas

0



Una intensa tromba de agua, pero esta vez acompañada de un viento huracanado, ha obligado de nuevo a suspender los conciertos en la segunda jornada del Arenal Sound cuando los asistentes todavía se estaban recuperando de las fuertes lluvias del primer día. También se han producido numerosos incidentes durante la pasada madrugada en la comarca de la Plana Baixa y Plana Alta, donde el

ELMUNDO TV » Directo: declaraciones de los testigos en el 'caso N50a'.

FESTIVAL Sexta edición del Festival Arenal Sound

Burriana hace balance "positivo" del Arenal y de la gestión de las lluvias

- El Ayuntamiento califica de "éxito" la respuesta de los cuerpos de seguridad ante las lluvias
- Bajan las agresiones a menos de la mitad, pasando de 12 en 2014 a 5 esta edición



'Arenal Sound' 2015. | EL MUNDO

EUROPA PRESS > Castellón

Actualizado 06/08/2015 17:58 horas



El equipo de gobierno del Ayuntamiento de Burriana (Castellón) ha hecho un balance "positivo" de la celebración de la sexta edición del Festival Arenal Sound y ha considerado un "éxito" el dispositivo de seguridad y el Plan de Emergencias Municipal que se aplicó durante los días de lluvia.

ELMUNDO TV » Directo: declaraciones de los testigos en el 'caso Niños'.

SOCIEDAD

Carreras de barro entre jóvenes del Arenal Sound tras suspenderse los conciertos por las lluvias

'Barrizal Sound'

- La gran mayoría de las 35.000 personas optó por volver a sus tiendas de campaña
- Se han habilitado inmuebles para quienes no puedan pernoctar en los campings
- Si no cambian las condiciones meteorológicas, el festival se reanuda



EL MUNDO » Castellón

EFE

Actualizado 31/07/2015 15:37 horas

2



Los miles de jóvenes acampados en Burnia (Castellón) por el Arenal Sound no 'disfrutaron' del festival ni 'sufrieron' las lluvias de la madrugada de este viernes por igual. Para gustos colores. Colores marrones oscuros tirando a negro habrán sacado de sus ropas las decenas de personas que coreaban a varios 'intrépidos nadadores', que, sin perder el ambiente 'festivo', jugaban a carreras de ¿ranas?

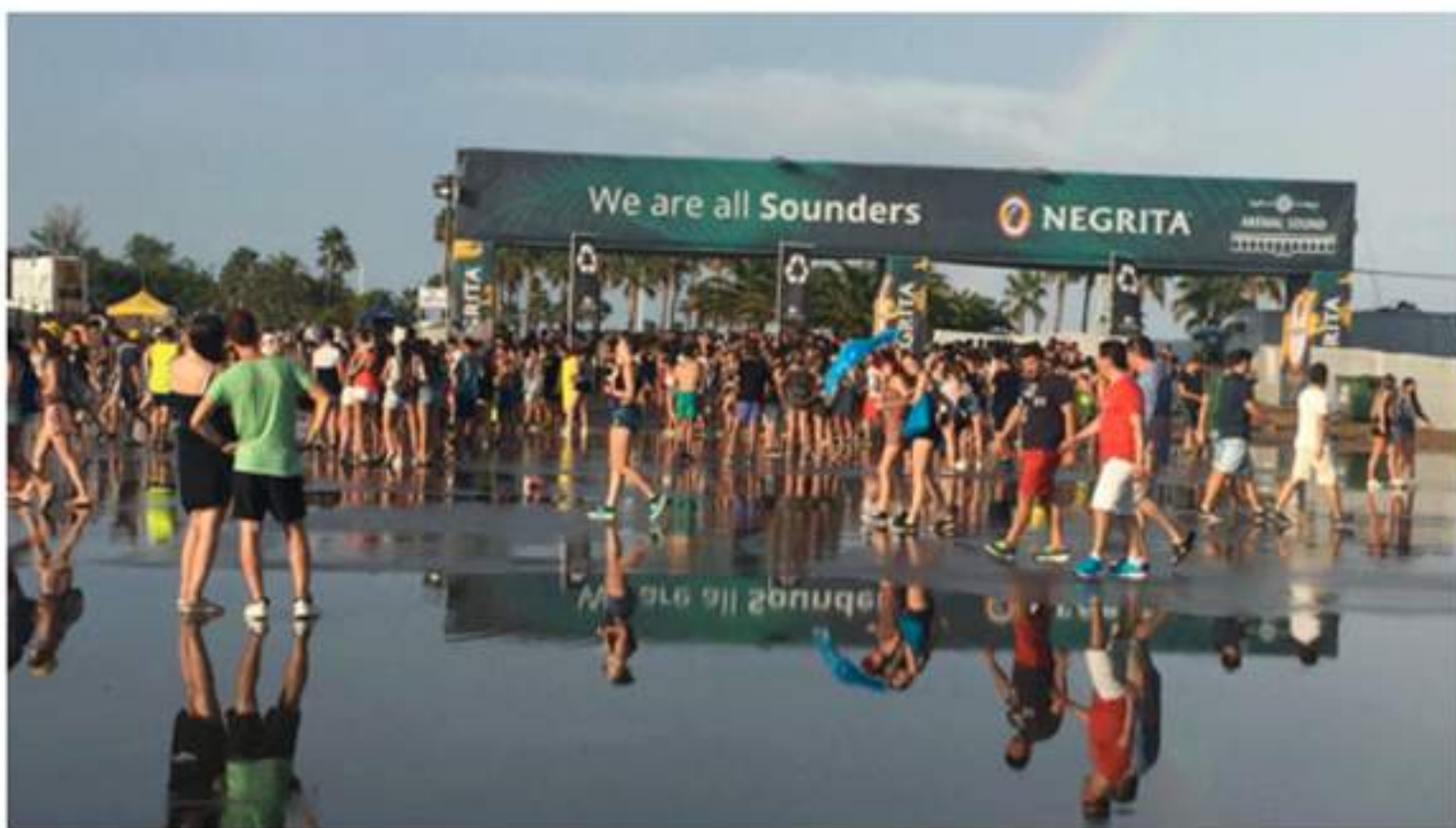
Sobre las 3.30 de la madrugada, la organización daba por suspendidas las actuaciones a causa de las lluvias intensas desde la

Además

- ALBUM: Pasados por agua
- Centenares de evacuados y conciertos suspendidos
- Se acerca tormenta

[Inicio](#) · [España](#) · [Comunidad Valenciana](#) · [Castellón](#)

El festival Arenal Sound 2015 costó al ayuntamiento de Burriana 120.932 euros



La edición de 2015 del Arenal Sound resultó pasada por agua. | JUAN MARTÍ

viu.es

 Matriculación abierta

EFE | Castellón

ACTUALIZADO 07/01/2016 10:56

El Portal de la Transparencia del Ayuntamiento de Burriana recoge cinco meses después de la celebración del festival de música Arenal Sound, que el evento ha tenido un coste para el consistorio de 120.932,36 euros.

TERRA MÍTICA BENIDORM