

# Navigating Tourism Crisis Recovery



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	4
METODOLOGÍA.....	5
Sección 1 .....	6
ONLINE RESEARCH.....	Error! Bookmark not defined.
INFORMES DEL SECTOR.....	7
Islandia.....	7
Irlanda.....	9
Alemania .....	10
España.....	11
Escocia.....	13
INFORMES DE POLÍTICA .....	15
Islandia.....	15
Irlanda.....	20
Alemania .....	26
España.....	27
Escocia.....	31
ESTUDIOS DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS .....	35
Islandia.....	35
Irlanda.....	35
Alemania .....	39
España.....	41
Escocia.....	43
Sección 2 .....	48
INVESTIGACION ACADEMICA .....	48
SOBRE LA CRISIS EN EL TURISMO .....	49
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE CÓMO LAS PYMES TURÍSTICAS ATRAVIESAN LA CRISIS .....	51
Preparación y planificación .....	51
Redes – Cooperación .....	53
Capital Humano.....	55
Respuesta y recuperación .....	58
Sección 3 .....	65
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD .....	65
ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS .....	66

1. ¿En qué medida son eficaces los responsables políticos y/o la legislación actual para responder a las crisis en general? ..... 66
2. ¿Las crisis pueden representar una "oportunidad" para hacer algo nuevo o diferente? ..... 66
3. ¿Podría una colaboración más estrecha, por ejemplo, con otras empresas, ayudar a la respuesta individual a la crisis y, en caso afirmativo, cómo? ..... 67
4. ¿Qué experiencias o ejemplos de otros lugares conoce que puedan ayudar a las empresas turísticas a responder a las crisis?..... 68
5. ¿Cómo está preparado el sector turístico para atravesar la crisis? ..... 68
6. Si se repitiera una crisis importante, como la de Covid-19, ¿están las empresas turísticas mejor preparadas para responder que antes de la pandemia? ..... 69
7. Pensando más allá de COVID-19, ¿qué otros tipos de crisis pueden afectar sustancialmente a las empresas turísticas? ..... 69
8. ¿Cuáles son los problemas específicos que una crisis puede crear en el sector turístico? ¿Afectan de forma desproporcionada a un subsector, por ejemplo, el alojamiento, la hostelería o los proveedores de experiencias? 70
9. ¿En qué momentos concretos de una crisis son especialmente vulnerables las empresas turísticas? ..... 71
10. ¿Cómo puede mejorarse de forma sostenible la capacidad de resistencia a la crisis de las empresas turísticas a nivel individual?..... 71
11. ¿Qué peculiaridades regionales existen, si las hay, especialmente, por ejemplo, las diferencias entre las zonas urbanas y rurales?..... 71
12. ¿Conoce algún curso o material de formación existente sobre la respuesta a las crisis y lo ha utilizado? En caso afirmativo, ¿han sido útiles? ¿Por qué o por qué no? ..... 72
13. ¿Qué materias debería incluir un programa de estudios especializado en la gestión de crisis?..... 73
14. ¿Qué otros comentarios le gustaría darnos que puedan ayudarnos a diseñar materiales de formación eficaces? ..... 74
15. ¿Cuáles son los indicadores clave para medir el bienestar, la potencialidad y la recuperación de una crisis en el sector turístico? ¿Cómo eran estos indicadores antes de Covid-19 y cómo son ahora? ..... 75
16. ¿De qué documentos de consulta o encuestas tiene conocimiento que tengan como objetivo comprender cómo se ha visto afectado el sector turístico en general por Covid-19? ..... 75
17. ¿Qué cualidades y características debe tener un líder/administrador empresarial para tomar decisiones adecuadas en el contexto de la crisis de Covid-19? ..... 76
18. ¿Qué más le ha ayudado en su propia respuesta a la crisis?..... 76

## INTRODUCCIÓN

El objetivo general de TC-NAV es desarrollar un plan de estudios para IES, un paquete de educación y formación profesional, recursos educativos de acceso abierto y una innovadora aplicación de aprendizaje, todo ello para ayudar a las PYME turísticas a adquirir los conocimientos y las competencias de gestión necesarios para que su empresa atraviese la crisis y sea más resistente a ella. Para llevar a cabo este cambio, hay cuatro resultados declarados en TC-NAV:

- Análisis de las necesidades internacionales en materia de gestión de crisis turísticas para las PYME (Responsable: UHI): comprende un estudio internacional/análisis de las necesidades sobre las características de las crisis turísticas y las necesidades especiales que surgen de ellas para las PYME.
- - Plan de estudios de crisis turísticas para IES (MMS): se desarrollarán módulos de IES fácilmente adaptables y modulares que incluirán objetivos de aprendizaje, planificación de clases, guías de evaluación y acceso a una variedad de contenidos didácticos adicionales. Los módulos permiten a los profesores de las IES implementar este importante tema como nuevos cursos o en módulos dentro de los cursos existentes.
- - Paquete de formación para PYMES y Navegador de crisis para PYMES (TVW): proporcionaremos a las PYMES y a las organizaciones de apoyo un paquete de formación completo que les permita ampliar y profesionalizar sus servicios en materia de crisis turística.
- - Aplicación del Navegador de Crisis (EUEI): los materiales de los otros tres paquetes de trabajo se desarrollarán en una aplicación de aprendizaje autodirigido totalmente operativa y en una plataforma digital de intercambio de conocimientos.

El primer resultado fue sentar las bases para la colaboración y obtener una mejor comprensión de los riesgos en el panorama turístico, el impacto o los posibles impactos de la crisis en las PYME y las regiones europeas. Informarnos de las posibles carencias y ofrecernos recomendaciones sobre cómo las PYME turísticas y las redes y apoyos turísticos regionales pueden prepararse mejor, responder y mejorar su capacidad de recuperación. Las conclusiones de la investigación asociada a este resultado activarán la capacidad futura del proyecto, su colaboración y el desarrollo de los módulos de formación. El estudio buscaba esencialmente tres objetivos centrales:

**OBJETIVO 1 – Cubrir las carencias de la investigación:** aunque las crisis empresariales en general ya han sido ampliamente investigadas, todavía existen importantes brechas en lo que respecta a las necesidades específicas de las PYME turísticas que se enfrentan a una crisis virulenta y a las competencias necesarias y las mejores prácticas para evaluar esas importantes áreas. Dado que las PYME del sector turístico tienen características específicas y son especialmente vulnerables a las crisis, es necesario considerar enfoques específicos desde esta perspectiva.

**OBJETIVO 2 - Sensibilizar sobre la importancia de las competencias de gestión de crisis y liderazgo adaptativo en las PYME del sector turístico:** Mediante la publicación y difusión de los resultados de la investigación tanto en la comunidad científica como entre nuestros grupos objetivo (especialmente IES, formadores de EFP, consultores, propietarios/gestores de PYMES y futuros empresarios), creamos una concienciación sostenible sobre la importancia del tema y utilizamos el estudio como primer hito de nuestra estrategia de difusión.

**OBJETIVO 3- Esbozo de la estructura de los resultados posteriores:** Un resultado central será un marco de las características específicas de las PYME turísticas, los retos a los que se enfrentan durante una crisis virulenta, las necesidades que surgen de ellas y las mejores prácticas para evaluarlas. Este marco constituye la estructura tanto de los planes de estudio como de los recursos de aprendizaje del segundo resultado, así como del paquete de formación de EFP y de los REA SME Crisis Navigator basados en él. Nuestro enfoque se basa en las sólidas bases proporcionadas por la investigación aplicada de UHI, nuestro socio principal y de la educación superior, y las sólidas redes, especialmente en el sector de la educación superior de FUNIBER, y aporta las perspectivas de diversos grupos objetivo representados por nuestros socios.

Este documento sintetiza la investigación llevada a cabo en relación con el objetivo 1 y constituye la base de los objetivos 2 y 3.



## METODOLOGÍA

The methodology for this research consisted of a three-part process of online research, academic research and in-depth interviews of tourism SMEs or crisis experts.

### 1. Investigación en línea

Cada socio llevó a cabo una investigación de escritorio en su propio país de:

- Informes del sector o documentos políticos sobre el impacto o los posibles impactos de las crisis (con especial énfasis en la pandemia) en las PYME turísticas europeas
- Estudios de casos y ejemplos de buenas prácticas sobre cómo las PYMES turísticas navegan eficazmente a través de la crisis
- Informes/blogs, etc., sobre los problemas específicos a los que se enfrentan las PYME turísticas en las crisis
- Identificación de las capacidades de gestión de crisis o de liderazgo necesarias para ayudar a las PYME a salir de la crisis

UHI y FUNIBER ampliaron su investigación documental para incluir documentos políticos y buenas prácticas de todo el mundo.

### 2. Investigación académica

FUNIBER, HAK y UHI realizaron una revisión de la literatura académica relacionada con:

- El impacto o los posibles impactos de la crisis en las PYME europeas
- Estudios de casos y ejemplos de buenas prácticas sobre cómo las PYMES turísticas navegan eficazmente a través de la crisis
- Los problemas específicos a los que se enfrentan las PYME turísticas en las crisis
- Habilidades de gestión de crisis o de liderazgo

### 3. Entrevistas en profundidad

Cada socio realizó un mínimo de cinco entrevistas en profundidad con PYMES turísticas, expertos en crisis, organismos de la industria turística u otras partes interesadas apropiadas. Las entrevistas se transcribieron y se tradujeron al inglés según fuera necesario. A continuación, se combinaron y analizaron los resultados para seleccionar los temas clave en función de las preguntas formuladas, junto con citas escogidas que añadieran profundidad a los debates e iluminaran las voces de los participantes. Todas las respuestas fueron anónimas.

El informe final de esta investigación contiene seis elementos:

- Introducción y metodología
- Investigación en línea: Informes del sector
- Investigación en línea: Estudios de casos de buenas prácticas
- Revisión de la literatura
- Análisis de las entrevistas del sector
- Marco de competencias y conclusiones

Sección 1

# INVESTIGACIÓN EN LÍNEA



## INFORMES DEL SECTOR

### Islandia

En Islandia, el turismo se convirtió en la industria de exportación más importante del país tras el colapso financiero de 2008. En 2017, el turismo representó el 42% del total de las exportaciones; la pesca, el 17%, y el aluminio, el 16%. El número de turistas internacionales pasó de medio millón en 2010 a 2,3 millones en 2019 (Oficina de Turismo de Islandia, 2021, 15 de enero), siendo el aumento anual de entre el 19 y el 39%. Durante este tiempo, muchos islandeses se volcaron en el turismo como principal actividad económica.

En 2018, Islandia se situó en el tercer lugar, después de México y España, de todos los países de la OCDE en proporción del turismo sobre el PIB total del país (OCDE, 2020). El porcentaje de personas que trabajan en el turismo en comparación con el conjunto de la economía fue el más alto en Islandia, de los países de la OCDE, incluso más alto que en España (ibid).

Islandia se encuentra entre los países de Europa que han experimentado un mayor descenso en el número de turistas como resultado de la pandemia del virus Covid-19 (Comisión Europea de Viajes, 2020), con un descenso del 76% en el número de turistas internacionales (Oficina de Turismo de Islandia, 2020, 15 de enero), y el número de personas que trabajan en el turismo ha disminuido considerablemente. Según los indicadores económicos a corto plazo del turismo, el descenso ha sido del 46% desde octubre de 2019 hasta octubre de 2020. La reducción de personal fue más destacada en las agencias de viajes, las empresas de operadores turísticos y los servicios de reserva (-63%), siguiéndole el sector del alojamiento con una reducción del 59% de los empleados (Statistics Iceland, 2021, enero 20 a).

Las noticias sobre la pandemia empezaron a difundirse a finales de enero de 2020, y la primera infección islandesa de Covid-19 se diagnosticó el 28 de febrero. Aunque las fronteras estuvieron abiertas para los turistas extranjeros hasta finales de abril, el número de turistas empezó a disminuir en cuanto la noticia empezó a difundirse por todo el mundo en febrero (véase la figura 1). De marzo a junio la operación turística fue casi nula.

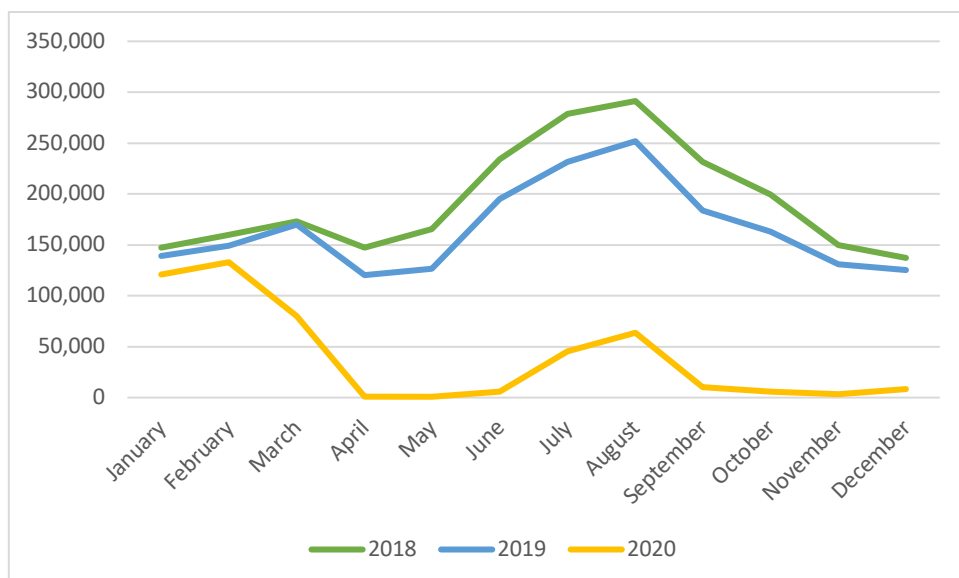


Figura 1. Número de turistas extranjeros que pasan por el aeropuerto internacional de KEF (Estadísticas de Islandia, 2021, 20 de enero b)

En pleno mes de junio (día 15), la normativa fronteriza para los turistas extranjeros pasó de la cuarentena de 14 días a la posibilidad de hacer una prueba de detección en la frontera. También se suavizaron las medidas generales de

control de enfermedades. El número de llegadas de turistas extranjeros aumentó, pasando de 1035 turistas internacionales en mayo a 45.000 en julio (Oficina de Turismo de Islandia, 2021 15 de enero). Además, los islandeses, que suelen viajar mucho al extranjero, no pudieron hacerlo y empezaron a buscar posibilidades de viaje en el país. Los islandeses, que gastaron alrededor de un millón de libras en el extranjero en el año 2018 (Baldur Guðmundsson, 2019, 17 de abril) no tenían otro lugar al que acudir que viajar en su propio país.

Los turistas nacionales no habían sido el centro de atención de muchas empresas turísticas, ya que estaban demasiado ocupadas gestionando la oleada de llegadas de turistas extranjeros. Además, el mercado nacional es pequeño, 350.000 islandeses frente a 2,2 millones de turistas extranjeros. Sin embargo, durante el verano de 2020, muchas vieron el pequeño mercado nacional como una oportunidad para hacer algo y ajustaron su modelo de negocio y su material de marketing a los turistas nacionales y muchas bajaron sus precios considerablemente (Gallup & The Icelandic Tourist Board, 2020, noviembre). El gobierno también fomentó el turismo interno dando a cada islandés un bono de viaje que podía utilizarse en las empresas turísticas islandesas (Jelena Ćirić, 2020, 26 de mayo). El bono de viaje y la campaña correspondiente estimularon, sin duda, el turismo interno. Dado que el grueso de la nación islandesa vive en la región de la capital, las empresas turísticas fuera de esa región fueron las principales beneficiarias del aumento del turismo interno. Algunas pequeñas empresas rurales, por ejemplo, los restaurantes, vivieron un muy buen verano, con más clientes incluso que el verano anterior.

En agosto, como consecuencia del aumento del número de brotes de Covid-19, se pusieron en marcha medidas de control más estrictas en la frontera junto con otras medidas en la sociedad. Esto provocó una cancelación instantánea de las reservas y la llegada de turistas extranjeros se detuvo (Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, 2020, noviembre).

El efecto de esta pandemia en las empresas turísticas de Islandia no se verá pronto. Sin embargo, algunas de las empresas se quedaron casi sin ingresos en el año 2020 (KPMG, Icelandic Tourism Cluster & the Icelandic Travel Industry Association, enero de 2021). La mayoría de las empresas han tomado diversas medidas para minimizar los daños causados por la pandemia de Covid-19, como recortes de costes en la operación, despido de personal, congelación de préstamos, renegociación de pagos de alquiler, etc. (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, diciembre). A pesar de los tiempos difíciles, una encuesta realizada por KPMG para la Asociación de la Industria de Viajes de Islandia y el Clúster de Turismo de Islandia en enero de 2021 mostró signos de positividad y resistencia entre los operadores turísticos. Así, el 92% de los encuestados dijo que tenía la intención de seguir como siempre en lugar de fusionarse o cesar sus operaciones.

Es importante tener en cuenta que los retos son diferentes según el subsector del turismo en el que se encuentren las empresas turísticas y el hecho de que dispongan de diferentes recursos para hacer frente a la crisis (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, diciembre).

**Los ingresos** de las empresas recreativas siguen la evolución de la llegada de turistas al país durante el año. Los ingresos de las empresas recreativas dependen principalmente de la temporada de verano, especialmente las empresas de las zonas rurales. La mayoría de las empresas se financian de forma que la liquidez pueda soportar 1-2 meses de costes fijos de funcionamiento, pero existe el riesgo de que las malas condiciones de funcionamiento hayan agotado ya estas reservas. Los meses de funcionamiento débil durante el invierno tienden a agotar la liquidez. Los pagos anticipados suelen utilizarse para cubrir parte de los costes fijos de explotación de la temporada baja. Las hipotecas de los activos suelen ser limitadas, ya que los activos de explotación están especializados para la actividad en cuestión, por ejemplo, los túneles de hielo, las exposiciones, los camiones especializados, los barcos de avistamiento de ballenas, etc. (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, abril).

**Alojamiento:** Se ha invertido mucho en el sector del alojamiento y el apalancamiento es muy alto. A diferencia de los negocios recreativos, la lista de precios de los hoteles varía según los periodos. Sin embargo, la mayor parte de los costes son fijos y es posible adoptar medidas limitadas para reducir los costes de explotación. Muchos de los hoteles se han cerrado para minimizar los costes de explotación (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020 April, 2020 December).

**Restaurantes:** Los costes fijos de los restaurantes no suelen ser elevados, y tienen cierta flexibilidad para reducir su funcionamiento. Muchos restaurantes han reducido el horario de apertura, e incluso han cerrado la operación durante algún tiempo (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, diciembre). Los turistas nacionales suelen ser una parte importante de la clientela de los restaurantes (ibid). Muchos restaurantes de la zona rural de Islandia tuvieron un

verano mejor de lo esperado al estar poblados de turistas nacionales (Gallup & The Icelandic Tourist Board, 2020, noviembre).

**Alquiler de coches:** La situación de las empresas de alquiler de coches es de alto endeudamiento y dinero inmovilizado en activos que no están en uso. Las empresas de alquiler de coches han disminuido sus costes de explotación reduciendo el número de coches, reduciendo el número de empleados y tampoco han invertido en coches nuevos. También han podido revender muchos de los coches en el mercado nacional (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, diciembre).

**Las agencias de viajes,** además de tener un alto coste de mano de obra, han tenido problemas de liquidez para reembolsar a sus clientes los viajes prepagados. Las agencias de viajes reciben los pagos anticipados de los clientes y los utilizan para pagar por adelantado a los proveedores. Sin embargo, debido a la pandemia, los proveedores no han podido devolver el dinero. Por ello, las agencias han tenido dificultades para reembolsar a sus clientes (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, abril). El gobierno islandés ha respondido a este problema de reembolso estableciendo un fondo de garantía de viajes, que es una medida temporal en la que las agencias de viajes pueden solicitar un préstamo para reembolsar a sus clientes por los viajes combinados que no se realizaron debido a la epidemia de Covid-19 (Ley: 95/2018; AELC, 2020 de julio 2).

**Las empresas de viajes en grupo** (empresas de autobuses y excursiones) es un sector en una situación difícil. Las empresas están muy endeudadas y el dinero está inmovilizado en activos. La capacidad de vender grandes autobuses/coches en el mercado nacional ha sido difícil y el coste del transporte demasiado alto para venderlos en el extranjero. Algunos han podido encontrar trabajo en el transporte público (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020, diciembre).

El gobierno islandés ha introducido varias medidas de apoyo para ayudar a las personas y a las empresas a causa de la pandemia, y el 65% de las ayudas han ido directamente a las empresas turísticas (Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, 2020 de noviembre), lo que ha supuesto una diferencia para muchas de ellas. La medida más utilizada ha sido el coeficiente de empleo reducido, que es un tipo especial de prestación por desempleo en los casos en los que el empresario y el trabajador llegan a un acuerdo temporal sobre una tasa de empleo reducida. A continuación, el trabajador puede solicitar y recibir un subsidio del Fondo del Seguro de Desempleo que corresponde a la tasa de empleo reducida (Dirección de Trabajo, s.f.). La tasa de empleo reducida fue muy utilizada por las pequeñas empresas (Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, 2020 de noviembre). Las principales medidas previstas por el gobierno para el turismo fueron:

- Reducción de la tasa de empleo con el gobierno que salva parte de la reducción salarial
- El gobierno financia una parte de la indemnización por despido de los empleados
- Subvenciones al cierre
- Préstamos de apoyo inmediato a las pequeñas y medianas empresas
- Préstamos puente respaldados por el Estado
- Aplazamiento del pago de impuestos
- Financiación de infraestructuras
- Una campaña de marketing internacional
- Bonos de viaje nacionales financiados por el Gobierno para los islandeses

## ***Irlanda***

El turismo fue uno de los primeros sectores que se vio profundamente afectado en Irlanda por la pandemia, ya que las medidas introducidas para contener el virus provocaron un cese casi total de las actividades turísticas en todo el mundo. El sector turístico irlandés también corre el riesgo de ser uno de los últimos en recuperarse, con las actuales restricciones a los viajes y la recesión mundial.

La Irlanda rural depende en gran medida de la viabilidad del sector turístico. En consecuencia, estas regiones rurales son notablemente menos resistentes que otras a las perturbaciones COVID-19 y se verán directamente afectadas, con menos sectores alternativos que puedan compensar las pérdidas de empleo. El alojamiento y las actividades de

servicios alimentarios es el sector con el mayor número de personas que reciben el pago por desempleo pandémico (PUP) el 3 de noviembre, con 98.233 beneficiarios, seguido por el comercio al por mayor y al por menor (51.921), mientras que casi 11.400 empleados del sector de las artes, el entretenimiento y las actividades recreativas también se benefician actualmente de las ayudas del PUP. Las actividades de alojamiento y restauración son el sector con mayor número de beneficiarios de la ayuda por desempleo pandémico (PUP) el 3 de noviembre, con 98.233 beneficiarios, seguido del comercio al por mayor y al por menor (51.921), mientras que casi 11.400 empleados de las artes, el entretenimiento y las actividades recreativas también se benefician actualmente de las ayudas PUP.

Sobre la base de los datos oficiales, se prevé, de forma conservadora, que hasta 150.000 personas de toda la gama de empresas dependientes del turismo reciben actualmente ayudas salariales del Gobierno. El sector está actualmente bajo una orden de cierre, con un coste para el Estado en la región de 40 millones de euros por semana. De los datos oficiales se desprende que las empresas relacionadas con el turismo no han experimentado el nivel de recuperación que se aprecia en otros sectores en comparación con el impacto máximo del cierre inicial a principios de mayo. El impacto negativo ha sido más grave en la zona de Dublín y en la costa occidental, en los condados de Waterford a Donegal, todos ellos destinos turísticos y empleadores clave.

## Alemania

En el estado de Sajonia-Anhalt, había un total de 16.505 empleados en ocupaciones de turismo, hostelería y restauración en 2020. En 2014 había 1.161 empleados menos. El aumento del número de empleados entre 2014 y 2020 representa un incremento del 7,6 %. Sin embargo, la evolución de los distintos grupos profesionales ha variado mucho en los últimos años. Mientras que el número de empleados en el sector de la hostelería ha disminuido aproximadamente un 15 %, el número de empleados en el sector de la restauración ha aumentado aproximadamente un 20 %.

En Sajonia-Anhalt hubo 8,6 millones de pernoctaciones en 2019. En comparación con 2014, esto representa un aumento del 16,3 %. Esto significa que Sajonia-Anhalt se está desarrollando mejor que otros estados federales como Sajonia (9,8 %) o Turingia (5,3 %). Desde 2014, las pernoctaciones en Sajonia-Anhalt han aumentado de forma constante. Los incrementos fueron llamativamente altos en 2017 (más 4,4 %) y 2019 (más 5,0 %) debido a los aniversarios de la Reforma y la Bauhaus, respectivamente. También cabe destacar cómo la fluctuación estacional de las pernoctaciones se redujo gracias a las atractivas ofertas de la temporada baja. De mayo a octubre de 2019, el 61,5 % de las pernoctaciones tuvieron lugar en el estado.

De los 8,6 millones de pernoctaciones en 2019, el 6,7 % fueron de huéspedes extranjeros. Los países de origen más importantes de los huéspedes extranjeros que pernoctan en Sajonia-Anhalt son los Países Bajos, Polonia, Dinamarca, Austria y Suiza. Los huéspedes vienen a Sajonia-Anhalt para visitar ciudades, pero también para pasar sus vacaciones en el campo o en la montaña; la duración de la estancia en 2019 fue de unos 2,4 días.

A mediados de 2019, había 1.066 establecimientos en Sajonia-Anhalt con diez o más camas. En total, se podían ofrecer 57.442 camas. Esta cifra incluye también 80 campings con unas 20.000 camas. Desde 2014, el número de camas ha aumentado un 8,7%. En comparación con Alemania, la estructura empresarial en Sajonia-Anhalt está más fragmentada. En 2019, había 68,2 camas por establecimiento en Sajonia-Anhalt, con un tamaño medio de 74,7 camas por establecimiento.

Con una cuota de casi el 40 % del total de pernoctaciones en el estado federado, la región del Harz y las estribaciones del Harz es de especial importancia para el turismo en Sajonia-Anhalt. El Harz y las estribaciones del Harz supondrán unos 3,34 millones de pernoctaciones en 2019.

El turismo en Sajonia-Anhalt representa un importante generador de ingresos y un sector económico estable. El turismo contribuye a mejorar la calidad del lugar, el valor recreativo y la calidad de vida. También tiene efectos positivos en la utilización de las instalaciones de infraestructura. Los ciudadanos del estado federado se benefician considerablemente del sector turístico de Sajonia-Anhalt como lugar de negocios. Los efectos positivos se producen sobre todo en las inversiones en infraestructuras, tanto en forma de nuevas inversiones como de mantenimiento, como efectos inmateriales, como una mejor imagen, un mayor grado de reconocimiento o un mayor valor residencial, y a través del aumento de los ingresos fiscales.

El sector turístico facturó en 2019 unos 3.230 millones de euros brutos en Sajonia-Anhalt. Esta cifra se basa en la suma de los días de estancia (99,7 millones) y el gasto diario per cápita (unos 32,40 euros). En 2014, el volumen de negocio bruto era todavía de 2.680 millones de euros, lo que corresponde a un aumento de alrededor del 21 % en comparación con 2019.

Si se echa un vistazo a los beneficiarios directos del turismo, estos pueden dividirse en tres sectores económicos: la hostelería, el comercio minorista y los servicios. Los gastos de la industria de la hospitalidad incluyen todos los gastos realizados por los huéspedes para dormir, comer y beber. El comercio minorista incluye el gasto en alimentación y en otros bienes. Los gastos de servicios son los gastos de ocio, deportes y entretenimiento, las tarifas del transporte público local, así como las tarifas de aparcamiento. La mayor parte de los 3.230 millones de euros, alrededor del 44 %, corresponde a la hostelería. Un 35% corresponde al comercio minorista y un 21% a los servicios.

La facturación bruta generada por el turismo puede clasificarse en dos niveles de facturación. En el primer nivel de facturación se registra el gasto directo de los huéspedes. Esto incluye el gasto en gastronomía, tiendas de alimentación y otros comercios minoristas. Además, se registran las entradas a, por ejemplo, balnearios y baños termales, museos, billetes de transporte público local y el gasto en alojamiento. Los ingresos directos ascienden a 962,6 millones de euros y representan, por tanto, el 33% del volumen de negocio neto total (unos 2.860 millones de euros). En el segundo nivel de facturación se incluyen los insumos intermedios. Aquí se incluyen, entre otros, los suministros de panaderías, cervecerías o viveros, pero también el diseño de carteles publicitarios por parte de las agencias de publicidad o las ventas generadas por el sector de la construcción. En total, cabe esperar aquí un volumen de 1.930 millones de euros, por lo que, calculado con una relación de valor añadido del 30%, unos 579,6 millones de euros en sueldos, salarios y beneficios corresponden a los proveedores de insumos intermedios.

Los ingresos fiscales relacionados con el turismo procedentes del IVA y del impuesto sobre la renta menos el impuesto soportado ascendió a unos 309 millones de euros en 2019.

## **España**

Si la "pandemia económica" ha golpeado tan duramente a España, es en gran parte consecuencia del desplome del turismo internacional. Entre enero y septiembre, el país perdió nada menos que 43.000 millones de euros en ingresos procedentes de turistas extranjeros, según datos de la balanza de pagos del Banco Central Europeo (BCE). Es un duro golpe sin precedentes históricos, y que explica la magnitud de la crisis. A modo de comparación, el PIB perdido en los tres primeros trimestres del año (entre enero y septiembre) fue de cerca de 100.000 millones de euros (datos desestacionalizados).

Esto significa que los 43.000 millones de euros perdidos por la caída del turismo internacional representan un tercio de la caída del PIB. La totalidad de la caída de los ingresos por turismo no se traslada al PIB, ya que parte de los bienes y servicios adquiridos son importados (se producen en el extranjero), pero la gran mayoría sí. Sin embargo, hay otra comparación que refleja la magnitud del golpe: los 43.000 millones que perdió España en ingresos superan el impacto de Francia e Italia juntos. Es decir, la crisis turística le costó a España tanto como a las otras dos potencias turísticas europeas juntas, teniendo ya un PIB inferior al de ambas.

Francia, el segundo país europeo más afectado por la crisis turística, perdió 22.400 millones de euros en ingresos por turismo internacional entre enero y septiembre, mientras que Italia, el tercero más afectado, perdió 20.100 millones de euros. Entre ambos suman 42.500 millones de euros menos que los 42.800 millones que perdió España en esos meses. Estos datos confirman que la profunda crisis económica de España se debió principalmente al desplome del turismo internacional.

Una de las claves para explicar el mal comportamiento de la economía española es que su turismo de "sol y playa" se concentra a finales de la primavera y el verano, precisamente los meses afectados por la pandemia. Esto explica que el desplome del turismo internacional en España haya sido tan costoso, y la urgencia en poder garantizar que el próximo verano se desarrolle con cierta normalidad. En Francia e Italia (en menor medida en esta última), el turismo es menos estacional y más constante a lo largo del año. De hecho, en muchas partes de Francia, la temporada alta de verano no es tan diferente de la temporada baja de invierno. Esto significa que la comparación es probable que mejore durante los meses de otoño e invierno.

La caída del turismo, a su vez, creó efectos "secundarios" en otras actividades económicas, afectando a sectores como el comercio, la restauración y el transporte. Fue un duro golpe que sólo se compensó parcialmente con el turismo



interno. Con las fronteras cerradas, los viajes de verano se limitaron al interior de las fronteras nacionales de cada país. Los residentes en España sólo gastaron 6.000 millones de euros en el extranjero entre enero y septiembre, lo que supone un ahorro de 12.500 millones de euros. Esta cifra no compensa los 43.000 millones perdidos en ingresos, pero los amortigua.

El problema es que España no es, ni de lejos, el país con mayor gasto en turismo en el extranjero, lo que significa que no consiguió un gran ahorro de sus residentes en viajes al exterior, algo que sí lograron Francia y otros países del norte del continente. Esto hace que el saldo de la cuenta de turismo sea aún peor para España. En el caso de Francia, el gasto de sus residentes en turismo internacional se redujo en casi 17.000 millones de euros, y Alemania se ahorró nada menos que 32.000 millones de euros.

Si se compara con el mismo periodo del año anterior, el panorama para España es mucho más dramático. El país perdió 30.300 millones de euros netos en comparación con el año anterior, una cifra que es más del doble de la suma de recursos perdidos por Francia e Italia juntas. En concreto, Francia perdió 5.600 millones de euros como consecuencia de la crisis del turismo internacional e Italia 7.600 millones, según las cifras de la balanza de pagos del Banco Central Europeo.

El impacto turístico sufrido por España sólo es comparable al de Grecia, también muy dependiente del turismo de verano. Este país perdió 12.400 millones en ingresos por turismo internacional. Y eso a pesar de que la situación sanitaria griega era muy buena, en comparación con el resto de los competidores mediterráneos. Sin embargo, con el cierre de las fronteras y las advertencias de las autoridades sobre los viajes al extranjero, todos los países turísticos se vieron muy afectados, independientemente de su estado de salud. Grecia tiene el agravante de que, tras la grave crisis que sufre desde 2008, sus ciudadanos apenas pueden viajar al extranjero. Y el resultado fue que el cierre de las fronteras apenas ahorró al país 1.400 millones de euros en el extranjero. De este modo, la balanza de cuentas del turismo sufrió un duro golpe de 11.000 millones de euros, peor que Francia o Italia, países mucho más grandes.

En cambio, en el centro y norte de Europa, el cierre de las fronteras estimuló la economía nacional, ya que los turistas que habitualmente viajaban al Mediterráneo tuvieron que quedarse en sus propios países. En Alemania, el ahorro ascendió a 32.000 millones de euros, es decir, el gasto de sus residentes en el extranjero fue la mitad del habitual. Esta disminución del gasto turístico contribuyó nada menos que en 1,8 puntos al crecimiento del PIB durante tres trimestres del año en comparación con el mismo periodo del año anterior. Esta política de cierre de fronteras durante el verano fue muy rentable para estos países, ya que fomentó su turismo interno, pero fue un duro golpe para todo el arco norte del Mediterráneo.

Para España, la entrada de divisas internacionales procedentes del turismo es uno de los principales motores económicos. Es una de las ventajas competitivas del país gracias a sus múltiples atractivos, que van desde el "sol y playa" hasta la cultura, la gastronomía, la naturaleza, etc. El deterioro de 30.300 millones de euros de la balanza turística representó directamente 3,3 puntos de caída del PIB. Es una cifra muy elevada, pero no superior a la de otros países del sur de Europa muy dependientes del sector turístico. Por ejemplo, Portugal sufrió pérdidas equivalentes al 4,1% de su PIB, mientras que la cifra se eleva al 8% en Grecia y Malta.

La dependencia del turismo internacional explica la magnitud de la crisis en España. Entre marzo y octubre de 2019, España ingresó más de 56.000 millones de euros gracias a la llegada de viajeros extranjeros. En los mismos meses de 2020, apenas ganó 8.000 millones de euros (según los últimos datos del Banco de España), lo que supone una pérdida de facturación del 86%.

La balanza turística, que en años anteriores dejó un superávit cercano a los 39.000 millones de euros entre marzo y octubre, apenas ha aportado 4.500 millones en 2020. Se trata de una caída cercana al 90%, la cifra que mejor refleja la magnitud de la pérdida del turismo internacional. Para España, es imprescindible restablecer la normalidad en el sector sanitario para el próximo verano, ya que el golpe de otro verano en blanco sería fatal para muchas empresas del sector. Además, agravaría el déficit público y la deuda del país, ya que obligaría a ampliar el "escudo social": prestaciones extraordinarias por desempleo, cese de actividad y ERTE.

En términos de contabilidad nacional, las industrias del turismo, el transporte y el comercio representaron casi el 60% de la caída del valor añadido en España en los tres primeros trimestres del año, en comparación con el mismo periodo del año anterior. En total, generaron pérdidas de más de 48.000 millones de euros (los meses de enero y febrero compensaron el impacto negativo de los meses siguientes). En Europa, en cambio, estas actividades representaron menos de la mitad de la caída del PIB: El 44% en la zona euro y el 45% en la Unión Europea. En otros países vecinos



de España, como Italia y Francia, estas industrias estrechamente relacionadas con el turismo han causado menos del 40% de la caída de su PIB.

Esto significa que, si la crisis ha sido tan profunda en España, es en gran medida, consecuencia del cierre de fronteras y las restricciones al turismo internacional. Además, el turismo crea mucho empleo, ya que demanda servicios poco mecanizados y con mucha mano de obra. Esto significa que el impacto en el mercado laboral ha sido más profundo en España debido a su dependencia del turismo.

En total, estas actividades representaron el 70% de la caída de la masa salarial (incluidas las cotizaciones a la Seguridad Social) durante los tres primeros trimestres del año. En la Unión Europea, el impacto sobre los ingresos es inferior al 60%, en Italia apenas alcanzó el 42% y en Francia fue del 35%. El impacto del turismo en la economía española ha sido profundo, tanto en términos de actividad como de empleo. Sin embargo, la suerte aún no está echada para 2021. El éxito o el fracaso del proceso de vacunación tendrá un gran impacto en la economía española: el país tiene mucho que ganar, pero también mucho que perder si pasa otro año sin turismo.

## Escocia

En términos sencillos, las empresas turísticas perdieron una parte sustancial de su comercio durante el resto de 2020, además de los ingresos perdidos durante el periodo de bloqueo; esto se agravó aún más cuando se establecieron restricciones adicionales para responder a las subidas de casos locales (STERG, 2020). Una encuesta realizada por VistScotland en 2020 a más de 2.200 empresas turísticas de Escocia reveló que:

- El 99% de las empresas que respondieron experimentaron cancelaciones/disminución de reservas o menos visitantes.
- El 54% de los encuestados eran empresas dirigidas por sus propietarios sin empleados; otro 33% eran microempresas con hasta 10 ETC.
- El 58% de los encuestados (con empleados) afirmaron haber tenido que reducir la plantilla con la probabilidad de que se produzcan más pérdidas.
- La mayoría de los encuestados afirma haber perdido hasta 50.000 libras esterlinas (55.000 euros), y algunos afirman haber sufrido pérdidas mucho mayores.
- Estas pérdidas podrían verse agravadas por la fuerte estacionalidad de la industria turística, ya que en muchos países seguían existiendo restricciones en algunos de los meses más fuertes del verano.
- También se detectaron otros problemas, como el hecho de que el seguro de interrupción de la actividad empresarial no pagara y que los que utilizaban su propia vivienda tuvieran que seguir pagando las facturas existentes.

Los encuestados consideraron que la duración media para la supervivencia del negocio sin apoyo directo era de sólo tres meses (VisitScotland, 2020). En el Reino Unido, el gobierno puso en marcha el *Plan de Conservación de Empleos*, también conocido como "furlough", para pagar parte de los salarios de las personas que no pueden hacer su trabajo porque su lugar de trabajo está cerrado, o ya no hay suficiente trabajo para ellos (BBC, 2020). Esto se reprodujo en varios otros países de la UE, en el plan *Kuzarbeit* de Alemania, por ejemplo, o en el plan de *Subsidios Salariales Temporales* de Irlanda (Guardian, 2020). No obstante, se reconoció que había empresas que "quedaban al margen" de las medidas de apoyo anunciadas, como las de reciente creación (VisitScotland, 2020). En Irlanda del Norte, por ejemplo, el 47% de las empresas encuestadas indicaron que no podían acogerse al plan de permisos del Reino Unido, ya que no aplican un plan de pago por ingresos (TourismNI, 2020).

Estos resultados se reflejan en las encuestas realizadas en otros países de la UE. En Irlanda del Norte, por ejemplo:

- El 63% de las empresas declaró que Covid-19 tendría un grave impacto en su negocio a largo plazo (más de 4 meses).
- El flujo de caja y el acceso a la financiación/capital de trabajo se citó como una de las principales preocupaciones de muchas empresas, en particular las que no tienen medios para generar ingresos debido a las restricciones vigentes.

- Varias empresas subrayaron abiertamente que podrían no sobrevivir (TourismNI, 2020).

Debido a la drástica contracción de la industria turística, muchos trabajadores pueden quedar desempleados o desplazados. Aunque el empleo puede aumentar en otros sectores no vinculados al turismo, absorbiendo a algunos de los trabajadores desplazados de la industria turística, puede ser difícil encontrar empleo en otros sectores durante la recesión económica. Es probable que los trabajadores poco cualificados, eventuales y temporales sean los primeros en perder sus puestos de trabajo y pueden tener dificultades para buscar empleo en otros sectores de la economía. Los trabajadores menores de 35 años y las mujeres pueden verse especialmente afectados (UNCTAD, 2020)

## INFORMES DE POLÍTICA

### Islandia

Este capítulo ofrece una visión general de los principales resultados de los informes que documentan el efecto que la crisis de COVID-19 ha tenido en las empresas turísticas de Islandia. El nombre de los subcapítulos es una traducción al inglés de su título. La lista de los informes se encuentra en el apéndice A.

Encuesta anual sobre la gestión de empresas turísticas.

Una encuesta anual sobre las empresas turísticas islandesas realizada por KPMG para el Clúster de Turismo de Islandia y la Asociación de la Industria Turística de Islandia (KPMG, Clúster de Turismo de Islandia y la Asociación de la Industria Turística de Islandia, enero de 2021). La encuesta se realizó en enero de 2021 del cual respondieron 191 personas.

Alrededor del 35% de los encuestados estaban casi sin ingresos en el año 2020. En general, los operadores turísticos son optimistas, y la mayoría de ellos pretenden continuar con el funcionamiento de su negocio (92%), el 7% está en proceso de fusión, y el 1% dijo que probablemente tendría que cerrar su negocio.

Cuando se les preguntó por los factores más importantes para su negocio en 2021, la principal preocupación fue:

1. La disponibilidad de vuelos a Islandia
2. La comercialización
3. Racionalización de las operaciones

Muchos (79%) de los encuestados utilizaron el tiempo de inactividad para el bien. Alrededor del 68% utilizó el tiempo para la innovación y el desarrollo de productos. Algo menos de la mitad había invertido en formación para su personal o sus principales directivos. Sin embargo, el 58% de los encuestados no había utilizado el tiempo para tomar medidas que aumentaran la sostenibilidad de su actividad.

La mayoría de los encuestados (84%) cree que el gobierno debe tomar más medidas para fortalecer la industria turística. En particular, se destacó la necesidad de acelerar las medidas de apoyo y los procesos de solicitud correspondientes.

Según la encuesta, las principales oportunidades para el turismo en Islandia son:

1. Islandia maneja la pandemia de Covid-19 de manera eficiente
2. Pocas personas, zonas poco pobladas
3. Destino seguro
4. Buena imagen y marketing
5. Mercado interno
6. Grupos pequeños y particulares
7. Carácter único
8. El tipo de cambio de la corona islandesa
9. Turismo lento

Según la encuesta, las principales amenazas para el turismo en Islandia son:

1. La epidemia de Covid-19
2. La competencia de otros destinos
3. La evolución del tipo de cambio
4. Situación financiera de las empresas turísticas
5. Operaciones fronterizas - incertidumbre
6. Vacunaciones: calendario y cantidad
7. Quiebra y sumisión en la industria
8. Disponibilidad de vuelos hacia y desde el país

Análisis financiero

Un análisis realizado por KPMG, la red mundial de empresas de auditoría, para la Oficina de Turismo de Islandia (KPMG & The Icelandic Tourist Board, 2020 December). Este análisis se basa en las cuentas anuales de 2019 del número de empresas turísticas, en la información del Banco Central de Islandia y en otros datos oficiales. El informe analiza la situación financiera del turismo islandés a finales de 2019 para evaluar la situación en 2020.

#### Resumen de los resultados

- Los años anteriores a COVID-19 se caracterizaron por un rápido crecimiento y grandes inversiones en el sector turístico. Durante estos años, la competencia también aumentó. En los últimos años, el rendimiento de algunos subsectores del turismo empeoró.
- El estado del sector se deterioró en 2019, lo que se debe principalmente a la quiebra de WOW Air. El análisis de las cifras financieras de las empresas turísticas a finales de 2019 muestra que la posición financiera de muchas empresas del sector era ajustada. Por lo tanto, muchas de ellas estaban mal preparadas para la lucha contra el COVID-19 a principios de año y ahora a finales de 2020.
- En general, las empresas del sector están en peor situación para hacer frente a un mayor endeudamiento.
- La situación financiera de las empresas y sus retos varían mucho según las subindustrias, las regiones y entre las empresas individuales.
- Si se asume el ajuste del mercado con la liquidación de las empresas que no eran viables a finales de 2019 y, por tanto, la reducción de la capacidad, el modelo de previsión de KPMG muestra que el rendimiento de la industria es positivo en 1.230.000 turistas.
- Sin ajuste de mercado, el modelo de previsión muestra que el beneficio comenzará a generarse a partir de 1.735 mil turistas.

#### Medidas gubernamentales a causa de la epidemia -Utilización de hogares y empresas

El Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos publicó un informe en noviembre de 2020 sobre las acciones del gobierno central disponibles para los hogares y las empresas para luchar contra la pandemia (Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos, 2020 noviembre). El informe es un análisis del grado de utilización de las acciones.

#### Breve resumen:

El gobierno ha introducido varias medidas económicas a causa de la pandemia que benefician directamente a los hogares y a las empresas.

- El gobierno proporcionó una garantía estatal sobre las líneas de crédito a la única compañía aérea internacional de Islandia: Icelandair.
- Se ha concedido una garantía estatal especial a las agencias de viajes.
- Las medidas dirigidas a las empresas han sido utilizadas por unas 3.000 compañías. De ellas, 800 pertenecen al sector del turismo.
- Alrededor del 65% del importe ha ido a parar a empresas del sector turístico. El sector turístico ha sido el mayor beneficiario de todas las medidas de mayor envergadura, a excepción de las subvenciones al cierre.
- El coeficiente de empleo reducido es la medida más amplia para los individuos, unos 36 mil individuos han recibido esa.

#### *Estudio de caso del impacto de COVID-19 sobre el turismo y la sociedad en el municipio de Hornafjörður:*

Esta investigación se realizó en el municipio de Hornafjörður, situado en el sureste del país. En los últimos años, el turismo se ha convertido en una industria vital durante todo el año para el municipio. El objetivo del proyecto de investigación era doble. En primer lugar, se trataba de examinar las consecuencias de la primera oleada de la epidemia de COVID-19 en las empresas turísticas del municipio, sus propietarios y empleados, y se tuvieron en cuenta tanto los factores económicos como los psicológicos. En segundo lugar, el estudio se centró especialmente en los empleados extranjeros de las empresas turísticas del municipio, su bienestar y sus derechos.

#### *Consecuencias para las empresas turísticas:*

La gran inseguridad tras la COVID-19 fue un tema constante en todas las entrevistas. Sin embargo, muchos de los

entrevistados parecieron tomarse la situación con cierta calma y optaron por mirar la situación con ojos realistas y trabajar con lo que tenían. Todos los entrevistados parecían estar de acuerdo en que el verano de 2020 había sido mejor de lo esperado, pero al mismo tiempo también estaban de acuerdo en que los tiempos que se avecinaban serían pesados y difíciles.

La mayoría de los entrevistados acogieron con satisfacción el tiempo de tranquilidad que supuso COVID-19, a pesar de las difíciles condiciones. Para muchos, se trataba de su primer descanso en años, ya que habían estado ocupados gestionando el gran crecimiento del número de turistas internacionales.

Los entrevistados que llevaban mucho tiempo dirigiendo el negocio parecían más tranquilos en cuanto al futuro de la empresa, mientras que los entrevistados que habían entrado en el negocio del turismo más recientemente, expresaban más preocupación por el futuro de su empresa.

#### *Consecuencias para los empleados extranjeros:*

Los entrevistados experimentaron unas relaciones sociales débiles con los lugareños y sintieron una cierta separación entre ellos y los lugareños. En general, los entrevistados parecían sentirse inseguros sobre su trabajo o sus oportunidades laborales, incluso los que tenían experiencia en su campo. Esa inseguridad era mayor entre los que vivían en una casa proporcionada por el empleador. Muchos desconocían los recursos del gobierno destinados a las personas, así como sus derechos a la hora de dimitir.

#### *El verano de 2020 y las perspectivas de futuro - Una encuesta entre las empresas turísticas*

Una encuesta realizada para la Oficina de Turismo de Islandia por Gallup (Gallup & The Icelandic Tourist Board, 2020 November). El objetivo de la encuesta era proporcionar información estadística para poder evaluar el rendimiento de las empresas turísticas en el verano de 2020 en comparación con el verano de 2019, las medidas de mitigación que han tomado las empresas, el uso de las medidas del gobierno, así como las perspectivas futuras. Se recogieron un total de 537 respuestas.

Los resultados se han analizado según el tamaño de la empresa en función de su volumen de negocio y su ubicación en el país, así como por subindustria turística. En algunos casos por número de empleados.

#### *¿Cómo ha sido el verano?*

Alrededor del 65% de las empresas turísticas tuvieron un horario de apertura durante el verano de 2020 similar al de 2019. Solo un 5% cerró en el verano de 2020. Un 7% de las empresas de 1 a 3 empleados cerraron su negocio antes del verano, frente al 2% de las empresas de 4 a 10 empleados y el 2% de 10 empleados y más. Por ejemplo, al aceptar el regalo de viaje<sup>1</sup> (52%), bajar los precios (48%), tener ofertas especiales (45%) y adaptar la gama de productos y servicios a las necesidades de los islandeses.

De los que participaron en la encuesta, el 41% redujo su oferta de productos durante el verano.

En promedio, los precios se redujeron un 35% para atraer a los islandeses.

El número de clientes disminuyó de media un 86% en el verano de 2020 en comparación con el verano de 2019. La facturación disminuyó para nueve de cada diez de las empresas participantes. La disminución de la facturación fue de un 65% de media entre el verano de 2020 y el de 2019.

Para el 93% de las empresas más pequeñas, con 1 a 3 empleados, el número de clientes disminuyó, frente al 83% de las empresas con 4 a 10 empleados y el 80% de las empresas con 10 empleados o más.

Los islandeses fueron de media el 57% de los clientes turísticos del verano de 2020 y el 54% de la facturación se debió a ellos. En comparación, los islandeses fueron de media el 27% de los clientes en el verano de 2019 y alrededor del 26% de la facturación de las empresas se debió a ellos de media. Los islandeses fueron el 56% de los clientes de servicios hoteleros en el verano de 2020, frente al 16% del verano de 2019. Cerca del 80% de los clientes de

---

<sup>1</sup> El regalo de viaje es un certificado digital de regalo por valor de 5.000 ISK (unos 31 euros) para que los islandeses lo gasten en turismo nacional, como parte del esfuerzo del gobierno por apoyar la economía y, en particular, la industria del turismo. (Gobierno de Islandia. <https://www.stjornarradid.is/rikisstjorn/covid-19/>)

restaurantes eran islandeses, frente al 54% del verano de 2019.

Para dos de cada cinco, el negocio de este verano superó las expectativas. Alrededor de una cuarta parte consideró que la demanda estaba en línea con las expectativas y alrededor de un tercio expresó que la demanda estaba por debajo de las expectativas. El negocio superó principalmente las expectativas de las empresas del ámbito rural, principalmente de los servicios de restauración (80%).

El 23% de las empresas obtuvo un margen de EBITDA en el verano de 2020, el 17% no obtuvo margen y el 61% tuvo un margen negativo.

#### *Medidas gubernamentales y contramedidas de las empresas*

La gran mayoría de las empresas (94%) ha tomado medidas para adaptarse al entorno empresarial tras la COVID-19. Las acciones han girado principalmente en torno a: Reducir el personal (76%), Utilizar las medidas de apoyo del gobierno (68%), Reducir la proporción de empleados (66%), Reducir los costes de funcionamiento (65%).

Dos de cada cinco empresas han reducido la capacidad de la empresa o han dejado de utilizar sus activos o han renegociado con acreedores y proveedores. Tres de cada diez empresas han aumentado su endeudamiento y aproximadamente una quinta parte ha vendido activos de su propiedad.

El 86% de los encuestados ha recurrido a las medidas de apoyo del Gobierno y, de ellos, el 94% ha utilizado la medida<sup>2</sup> de reducción de la tasa de empleo. En el caso de los que no han utilizado las medidas gubernamentales (6%), la razón principal fue que la empresa no cumplía los criterios de las medidas (40%) y que las medidas no se adaptaban a su línea de negocio (26%). Algo menos de un tercio (26%) expresó que no necesitaba utilizar las medidas gubernamentales.

Un número igual se mostró satisfecho (36%) e insatisfecho (36%) con las medidas de apoyo del gobierno al sector turístico. Algo más de una cuarta parte no estaba ni satisfecha ni insatisfecha. Las empresas con mayor volumen de negocio (+500 millones) estaban más satisfechas con las medidas de apoyo que las de menor volumen de negocio. Las empresas que llevaban más de diez años operando estaban más satisfechas con las medidas del gobierno que las que llevaban menos tiempo.

#### *¿Qué nos espera?*

Casi la mitad de las empresas turísticas (45%) tenía la intención de tener la explotación abierta en el invierno de 2020-2021 si las medidas de control de la enfermedad lo permitían y tener un horario de apertura similar al del invierno pasado. Las empresas más pequeñas eran más propensas a tener un horario de apertura sin cambios.

La gran mayoría (74%) de los encuestados tenía la intención de intentar recuperar sus fuerzas lo antes posible después de la epidemia.

Este informe se publicó en octubre de 2020 y contenía un análisis de escenarios sobre el posible desarrollo de la industria turística en Islandia en el futuro más cercano (KPMG, Icelandic Tourist Board & Tourism Task Force, octubre 2020). El análisis del escenario se conformó con la participación de diferentes personas con conocimientos de turismo, economía y administración.

Cuatro escenarios: Los escenarios están conformados por dos fuerzas motrices principales: El proceso de recuperación de las principales zonas del mercado turístico islandés y la competitividad de Islandia como destino turístico. Los cuatro escenarios (Fig. 6) describen un posible entorno de trabajo de la industria turística, retos y oportunidades.

---

<sup>2</sup> La medida de coeficiente de empleo reducido es un tipo especial de prestación por desempleo en los casos en los que el empresario y el trabajador llegan a un acuerdo temporal sobre una tasa de empleo reducida. El trabajador puede entonces solicitar y recibir un subsidio del Fondo del Seguro de Desempleo que corresponde a la tasa de empleo reducida (Dirección de Trabajo)

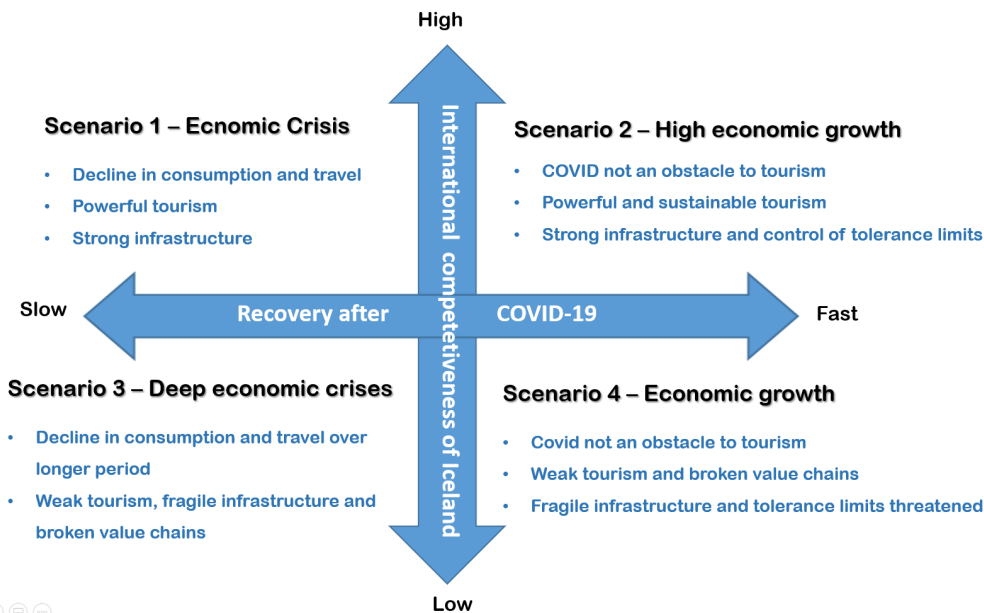


Figura 2. Análisis del escenario de la situación del turismo en Islandia después de COVID-19

Una encuesta en línea realizada por Visit South Iceland (Visit South Iceland, 2020 septiembre). El objetivo de la encuesta era identificar las acciones que las empresas turísticas de la zona han tomado en respuesta a la epidemia. La encuesta se llevó a cabo del 28 de septiembre al 5 de octubre y los encuestados fueron 173.

Alrededor del 67% de las empresas habían adaptado sus productos y servicios para hacer frente a la nueva situación y el 22,4% dijo que no lo había hecho. Más del 60% de las empresas participantes habían tomado algunas medidas en sus operaciones debido a la situación.

Alrededor del 40% de los encuestados no había solicitado ayudas públicas, más de la mitad sí lo había hecho y el 4,1% pretendía utilizarlas. La razón para no solicitar las ayudas fue, en la mayoría de los casos, que las medidas de apoyo no se adaptaban a la empresa (89,7%), y alrededor del 22% dijo que no tenía necesidad de utilizarlas.

En general, los encuestados se mostraron optimistas en cuanto a sus posibilidades de supervivencia, así el 71,3% pensaba que es más o muy probable que sobrevivan a los efectos de Covid-19.

Encuesta realizada por el cluster de turismo islandés a finales de agosto y principios de septiembre de 2020 (Icelandic Tourism Cluster, 2020 September). Un total de 56 empresas respondieron a toda la encuesta, pero hubo más empresas que respondieron a parte de las preguntas.

Siete de cada diez empresas turísticas de la encuesta expresaron la necesidad de algún tipo de financiación de emergencia o a corto plazo debido al virus del coronavirus. La mayoría de las empresas consideran que necesitan ayuda para entre seis y veinticuatro meses. El 32% no expresó esta necesidad.

En cuanto a las contramedidas de las empresas, la gran mayoría (89,3 %) se había centrado en reducir los costes fijos de las operaciones, el 62,5 % había recurrido a los recursos del gobierno y algo más del 73 % había elaborado un plan de supervivencia a corto plazo sobre cómo podría sobrevivir la empresa los próximos seis meses. Un tercio había cerrado sus operaciones temporalmente, o durante 1 a 6 meses, pero sólo el 4 % había cerrado sus operaciones por completo.

La mayoría de los encuestados eran optimistas sobre el futuro del turismo islandés y esperaban que las operaciones fueran buenas en 2024.

Un estudio sobre los efectos de Covid-19 en las empresas turísticas del norte de Islandia.

Una encuesta en línea realizada por Visit North Iceland (Visit North Iceland, 2020 septiembre). El objetivo de la encuesta era identificar las acciones que las empresas turísticas de la zona han tomado en respuesta a la epidemia. Esta encuesta se realizó del 25 de agosto al 5 de septiembre y los encuestados fueron 165.



- La mayoría (76%) cree que sus empresas superarán las dificultades causadas por la pandemia de COVID-19. El 12% afirma que no sabe si sus empresas sobrevivirán a esta pandemia.
- Más de la mitad de los encuestados (57%) ha modificado de alguna manera la oferta de sus productos. O bien el precio, o bien las ofertas, disminuyeron su oferta, cambiaron su producto hacia el servicio del mercado nacional.
- La mayoría de las empresas estaban abiertas durante el verano y estaban ocupadas, aunque los ingresos eran bajos.
- Las empresas se preparaban para un invierno duro y dirigían sus esfuerzos de marketing hacia los turistas nacionales. Un 75% de los encuestados iba a tener su negocio abierto durante el invierno.
- La mitad de los encuestados había recurrido a las ayudas del gobierno y el 80% de ellos utilizaba el coeficiente de empleo reducido. Alrededor del 25% de los encuestados no necesitaron recurrir a las ayudas públicas.

## ***Irlanda***

### Restricción de los viajes en los mercados internacionales

Disminución significativa del número de turistas internacionales que visitan Irlanda. El optimismo de que un mayor número de irlandeses opte por las vacaciones locales ofrece la oportunidad de dirigirse a este mercado, pero la falta de confianza de los consumidores sigue siendo un riesgo. En el peor de los casos, la ausencia de visitantes extranjeros durante el resto del año, además de un descenso del 20% en el turismo nacional, podría suponer una pérdida global para la economía de 2.300 millones de euros, según el estudio. El estudio añade que el 75% del sector es "profundamente dependiente" de los visitantes extranjeros, y que sólo una parte se compensará con un aumento del turismo nacional.

- **Irlanda del Norte** El turismo en la frontera depende especialmente de los visitantes del norte. En 2017, Fáilte Ireland calculó que los visitantes de Irlanda del Norte gastaron 141 millones de euros en la región. Mientras duró el COVID, las fronteras de Irlanda del Norte estuvieron cerradas. FÁILTE IRELAND está considerando lanzar una nueva campaña para atraer a los visitantes del Norte a través de la frontera como parte de los esfuerzos para fomentar las "staycations" en medio de la actual pandemia de Covid-19.
- **Reservas de última hora dentro de la UE.** Sólo el 14% de los veraneantes de toda Europa se tomaron un descanso en otro país europeo.
- **En julio de 2020,** la Federación Irlandesa de Hoteles informó de que las reservas de abril habían descendido (reservas de vacaciones de verano) y que los índices de ocupación se situaban entre el 23% y el 26% para los meses de verano.
- **Los turistas estadounidenses,** que representan una cuarta parte de los visitantes extranjeros. Un mercado lucrativo que se queda más tiempo y gasta más en comparación con otros visitantes
- **Los viajeros nacionales también se detuvieron en Irlanda,** cuando se reanuda sólo compensará parcialmente la pérdida de turismo receptor. Hay que tener en cuenta el COVID y centrarse en los espacios favorables al COVID (espacios abiertos, no masificados...). Se espera que los espacios naturales y los destinos regionales y locales impulsen la recuperación, y las distancias de viaje más cortas pueden dar lugar a un menor impacto medioambiental del turismo. Los turistas nacionales suelen ser más sensibles a los precios y tienden a tener patrones de gasto más bajos.
- **Empleo**
- El turismo es una industria de 9.400 millones de euros en Irlanda, que da empleo a unas 260.000 personas, según Fáilte Ireland. Su amplia extensión geográfica lo convierte en una fuente vital de empleo e ingresos en la Irlanda rural, llegando prácticamente a todos los rincones de la isla. Las restricciones a los viajes y el descenso de la demanda de los consumidores han provocado una drástica caída del turismo internacional, que afecta a prácticamente todos los países. El turismo representa uno de cada 10 puestos de trabajo en todo el mundo y es una importante fuente de empleo debido a su carácter intensivo en mano de obra. En la República de Irlanda, más del 12% de los empleados del sector del alojamiento y la alimentación ya están



acogidos al régimen de subsidio salarial temporal. Este sector se encuentra en el centro de un ecosistema intensivo en empleo que crea oportunidades a nivel local, por lo que varios sectores se verán afectados por su desaceleración, lo que podría provocar un efecto dominó.

- El empleo en el sector del turismo ha caído un 25% este año, ya que el impacto de la pandemia de Covid-19 hace estragos en el sector turístico. Tanto las ofertas de empleo como las búsquedas que contienen palabras clave como "turismo" y "hostelería" cayeron un 25% en Irlanda en comparación con 2019. Sin embargo, Irlanda, junto con Alemania, siguió siendo uno de los países europeos menos afectados en cuanto a la disminución de puestos de trabajo.
- La industria turística irlandesa atrajo a nueve millones de visitantes a este país el año pasado. Un informe del Gobierno reconoció que hasta 200.000 puestos de trabajo podrían desaparecer en el sector durante el próximo año debido a las restricciones antivirus. Los datos muestran un fuerte contraste con los años anteriores, cuando Irlanda tenía una industria turística boyante que había visto un crecimiento del 7% en los puestos de trabajo entre 2016 y 2019.
- Jack Kennedy, economista de Indeed, dijo que el turismo es de vital importancia para la economía irlandesa, especialmente en las zonas rurales.
- "El año pasado el Brexit fue la mayor amenaza a la que se enfrentó el sector, sin embargo, Covid-19 ha traído una nueva ola de desafíos", dijo.
- "El turismo es vital para la economía irlandesa. Da empleo a muchas personas en las comunidades rurales de toda Irlanda, actuando como un pilar económico que proporciona puestos de trabajo y oportunidades, especialmente para los más jóvenes. También tiene un gran efecto de arrastre en la economía informal de estas regiones, debido al efecto multiplicador que tiene sobre los puestos de trabajo".

#### *Impactos por sector turístico*

**Aviación** El impacto actual del COVID-19 es difícil de cuantificar con exactitud, ya que muchos de los vuelos que sí volaron estaban casi vacíos, pero el número de salidas de vuelos desde el aeropuerto de Dublín se redujo en un 90% entre el 18 de marzo y el 16 de abril. Con los cierres generalizados, las fronteras cerradas y los llamamientos a los extranjeros para que regresen urgentemente a casa, toda una industria se ha visto frenada en seco.

- **Ryanair** El impacto de Covid-19 en los viajes aéreos quedó perfectamente ilustrado la semana pasada en una actualización comercial de Ryanair, la mayor aerolínea de bajo coste de Europa. Actualmente opera menos de 20 vuelos al día, frente a un programa normal de 2.500 diarios. No puede ofrecer ninguna orientación sobre los beneficios del ejercicio actual porque sencillamente no sabe cuándo se reanudarán los viajes aéreos ni calibra con precisión el nivel de demanda de los consumidores tras el cierre. Muchas compañías aéreas de todo el mundo quebrarán en las próximas semanas y meses.
- **Aer Lingus** registró unas pérdidas operativas de 3.200 millones de euros (antes de partidas excepcionales) en los nueve primeros meses del año, con unos ingresos por pasajeros que descendieron un 71%. El ya sólido balance de IAG se ha visto reforzado por una reciente emisión de derechos por valor de 2.700 millones de euros. Aer Lingus, la principal fuente de ingresos y beneficios del grupo en los últimos años, está bien posicionada como "aerolínea de valor" en el Atlántico Norte, y la principal fuente de ingresos y beneficios de la aerolínea en los últimos años, está bien posicionada para obtener la ventaja de ser la primera en los servicios transatlánticos tan pronto como se reanude la demanda. Es probable que las aerolíneas estadounidenses sean más lentas a la hora de restablecer los servicios en las rutas EE. UU.-Europa, lo que supone una clara ventaja para Aer Lingus a la hora de ganar cuota de mercado tanto en el mercado de entrada como en el de salida de Irlanda, así como para atraer a un mayor número de personas en las rutas de Norteamérica a Europa a través de su centro de operaciones de Dublín.

Una encuesta de la Federación de Hoteles estima que el año pasado se perdieron 9,5 millones de pernoctaciones debido a que Covid-19 golpeó al sector, lo que costó a los hoteles irlandeses 2.600 millones de euros sólo en 2020 (Federación de Hoteles Irlandeses (IHF)). Esto supone un descenso del 60% en los ingresos, y la ocupación de las habitaciones cayó al 30%.

- Dalata Hotel Group es la mayor cadena hotelera de Irlanda. Ha cerrado 29 de sus 44 hoteles, y el resto ofrece alojamiento al personal sanitario y otros trabajadores esenciales.
- El Citywest de Saggart, el mayor hotel del país, se ha convertido en un centro del HSE para tratar a pacientes con Covid-19. El director ejecutivo de Dalata, Pat McCann, un veterano del sector, espera que las restricciones duren hasta septiembre. Si esto es cierto, el verano se ha cancelado de hecho, lo que sería devastador para las ciudades y pueblos de todo el país que dependen de los ingresos de la temporada alta de turismo.

### *Impacto en las empresas turísticas*

Marzo 2020 El sector de la hostelería (bares, restaurantes y hoteles) fue el más afectado. El sector de la hostelería es un componente clave de la economía irlandesa, con un valor de hasta 7.600 millones de euros y 180.000 empleados (el 71% del empleo del sector está fuera de Dublín). En marzo se despidió a unas 100.000 personas (más de la mitad del sector). Esto perjudicó gravemente a la economía, ya que la fiscalidad es enorme en el turismo. El gasto en nóminas genera una contribución económica semanal de 87,7 millones de euros, incluidos los pagos de nóminas relacionados con el fisco, que ascienden a unos 5,14 millones de euros. Las empresas del sector de los servicios de alojamiento y alimentación realizaron pagos relacionados con el IVA, el impuesto de sociedades y el impuesto general de sociedades por valor de 791 millones de euros en 2018. Impuesto y CGT relacionados con los pagos en 2018. El propio sector es también un comprador clave de proveedores irlandeses, con compras por un total de 3.200 millones de euros en 2016.

Se predijo que el gasto del gobierno sería de 64.000 millones de euros para resolver la crisis. (Estas cifras aún no se han concretado ni publicado). Desde entonces, las empresas turísticas se han beneficiado de ayudas como el plan de apoyo a la capacidad de recuperación de COVID, la reducción del IVA, la exención de tasas y los planes específicos para el turismo. Estas medidas han sido importantes para garantizar la supervivencia del sector. Se prevé que las empresas de turismo y hostelería representen aproximadamente dos tercios de los pagos del \*Sistema de Apoyo a las Restricciones de COVID, es decir, 114 millones de euros.

Sin estas ayudas, las repercusiones, como las pérdidas económicas, el daño a la marca y el tejido social, habrían sido enormes y difíciles de recuperar. En marzo se estimó que el plan de mantenimiento de los ingresos suponía un coste neto de 2,4 millones de euros semanales para el sector de la hostelería. Nosotros sostenemos que una acción audaz y temprana será, en última instancia, más positiva e impactante. Por ejemplo, en marzo de 2020 se predijo que, por ejemplo, el bar con comercio de alimentos tendría que ser capaz de sostener 62 semanas de efectivo negativo antes de volver a los números negros.

\*El Crédito Anticipado para Gastos de Comercio (ACTE) del CRSS se paga por cada semana que un negocio se ve afectado por las restricciones. Se espera que el CRSS continúe hasta el 31 de marzo de 2021. El ACTE equivale al 10% de la facturación media semanal del negocio en 2019 hasta 20.000 euros, más el 5% sobre la facturación superior a 20.000 euros. En el caso de las nuevas empresas, el volumen de negocios se basa en la media del volumen de negocios semanal real en 2020. El ACTE está sujeto a un pago semanal máximo de 5.000 euros.

### *Trabajo/Empleo*

- La mayoría del personal a tiempo completo y todo el personal a tiempo parcial ha sido despedido inmediatamente.
- La previsión es intentar reemplazar a todos cuando vuelva a funcionar.
- Se intenta retener al personal clave, pero no se sabe por cuánto tiempo.

### *Cadena de suministro*

- Reservas de efectivo limitadas para pagar a una serie de proveedores/personal clave.
- Centrarse en mantener la cadena de suministro futura pagando a los proveedores clave.
- Intentar apoyar a los pequeños proveedores locales.

### *Gastos fijos*

- Garantizar la disponibilidad de efectivo para cubrir los gastos generales inmediatos.
- Seguros: posibilidad de reclamar la cobertura de pérdidas frente a futuros aumentos de las primas.

### *Falta de liquidez*

- Preocupación por la forma de obtener financiación/crédito cuando se vuelva a operar.
- Temor a la escasez de efectivo y a la disponibilidad de financiación
- Saldos de caja negativos acumulados durante el periodo de cierre.

### *Rentabilidad*

- Intensa competencia de precios entre los hoteles en un intento de aumentar las tasas de ocupación.
- Impacto negativo en la rentabilidad si se produce una competencia de precios generalizada.
- En general, el aumento de la competencia

### *Cierre permanente*

- Riesgo de que los nuevos negocios sin reservas de efectivo no puedan reabrir.
- Se teme la pérdida de bares y restaurantes rurales.
- El ecosistema alimentario de Irlanda está en peligro y es poco probable que se recupere rápidamente

### *Impactos a largo plazo Marca*

- Riesgo de daños a largo plazo en el sector por el cierre de inmuebles, la lenta recuperación y la expulsión de actores de calidad

### *Gasto de las empresas*

- Se están cancelando las reservas corporativas para el resto del año.
- Reducción de los eventos corporativos que se celebran en el futuro inmediato.
- Es probable que se reduzcan los viajes de empresa a Irlanda.

### *Soluciones gubernamentales a corto plazo*

1. El Gobierno proporcionará el 75% del salario neto a 180.000 empleados del sector (1.160 millones de euros que el sector de la hostelería aporta al erario público)
2. Prestación limitada al equivalente de un salario anual de 50.000 euros al año y estrictamente limitada a una semana tras el fin del distanciamiento social
3. Proporcionar una ayuda basada en un préstamo al 0% sin intereses para proporcionar capital de trabajo a la industria para su puesta en marcha

### *Las empresas tendrán que adaptarse*

- Ser capaz de seguir respondiendo a la rápida evolución de las restricciones gubernamentales
- Dirigirse a nuevos mercados (y nichos), especialmente a nivel local
- Centrarse en experiencias que cuenten con protocolos de seguridad y experiencias turísticas sin contacto
- Minimizar el transporte en grupo y que los huéspedes prefieran el transporte privado, ya que costará más y tendrá un efecto negativo en el medio ambiente
- Cambiar su oferta para satisfacer las expectativas de los clientes y las directrices de las autoridades sanitarias
- Negociar estructuras de financiación revisadas con los prestamistas

- Invertir en la adaptación de sus operaciones para que sean más respetuosas con el COVID.
- Necesitarán actualizar sus conocimientos, formarse e invertir en la digitalización, especialmente en los servicios turísticos, para acelerar el uso de la automatización, los pagos y servicios sin contacto, las experiencias virtuales, el suministro de información en tiempo real...
- Seguir teniendo facturas que pagar, mientras no se tienen ingresos
- Las costosas inversiones adicionales necesarias para gestionar los nuevos requisitos sanitarios o de salud podrían ser considerables y afectarán a su rentabilidad. Muchos se preguntan si merecerá la pena reabrir este verano o si deben esperar hasta el final de COVID-19. ¿Pero, pueden hacerlo?
- Las brutales consecuencias de Covid-19 aún están por llegar, y muchos negocios no reabrirán
- Reactivar la industria una vez que se empiecen a levantar las restricciones será extremadamente difícil. El distanciamiento social seguirá siendo una característica de la vida hasta que se haya desarrollado una vacuna y esté ampliamente disponible, y la gente de todo el mundo naturalmente tardará en volver a viajar al extranjero por miedo a ponerse en peligro
- Permanecerá en modo de supervivencia hasta bien entrado el año 2021, cuando se espera que vuelva el turismo internacional

#### *Implicaciones de la implantación de las vacunas*

Es necesario gestionar los factores de la demanda y la oferta cuando las consecuencias económicas y sanitarias están interrelacionadas, es decir, en qué lugar de la "cola" se encuentra el turismo, la vacuna es la mejor solución para ayudar a fomentar la confianza de los consumidores y el comportamiento de los viajes, reconstruir la economía del turismo, minimizar los impactos de la crisis y la incertidumbre continua.

- El distanciamiento social seguirá siendo una característica de la vida hasta que se haya desarrollado una vacuna y esté ampliamente disponible
- El despliegue de la vacuna llevará algún tiempo, y el sector se enfrenta potencialmente a ciclos de parada y arranque durante algún tiempo.
- Esto dañará aún más la confianza de las empresas y los viajeros, y las perspectivas de supervivencia de las empresas. A pesar de la probada resistencia de la economía del turismo a las crisis anteriores, la gran escala y la naturaleza combinada de la economía y la salud de esta crisis significa que el camino hacia la recuperación es muy incierto.
- Especialmente los festivales y eventos, el turismo de ocio y de negocios y los eventos deportivos se verán afectados negativamente a largo plazo. Todos se cancelan para evitar picos con medidas restrictivas. Los encuentros se ven como algo del futuro lejano y distante.

#### *Respuesta del sector público*

El sector necesitará una serie de iniciativas para ayudar a reactivar la industria. Fáilte Ireland ya está estudiando la posibilidad de realizar otra versión del Gathering, una iniciativa impulsada por el turismo en 2013 para animar a la diáspora a volver a casa para visitar a la familia o asistir a un evento.

Es necesario innovar: Tras la crisis financiera, se introdujo un tipo de IVA especial del 9% para apoyar al sector de la hostelería antes de ser eliminado el año pasado. El Estado perdió 2.600 millones de euros en ingresos fiscales, pero la medida impulsó la competitividad en un momento crucial de nuestra recuperación y ayudó a impulsar el número de visitantes a niveles récord. También se pusieron en marcha con éxito iniciativas de marketing como el Wild Atlantic Way.

Esta vez se requerirá una innovación similar y el sector tendrá que poner de su parte para ofrecer una buena relación calidad-precio a los consumidores. El sector público también se vio afectado por el COVID.

- Disminución de los impuestos generados o apoyados por el gasto turístico
- El coste de apoyo a las empresas afectadas sigue creciendo
- Tener que priorizar el gasto sanitario durante la peor pandemia que ha visto el país en un siglo.

- La capacidad del sector para conservar su capacidad de alojamiento y sus trabajadores cualificados dependerá de un plan ambicioso y coordinado de las partes interesadas públicas y privadas. Será necesario tomar decisiones estratégicas y basadas en pruebas antes de la temporada de verano para dar claridad a las empresas turísticas, y estas acciones podrían tener que mantenerse durante al menos dos años
- Se necesitan soluciones políticas flexibles que permitan a la economía turística convivir con el virus a corto y medio plazo, pero es importante mirar más allá y tomar medidas para aprender de la crisis, que ha puesto de manifiesto las lagunas en la preparación y la capacidad de respuesta de los gobiernos y la industria. Es esencial una acción coordinada entre los gobiernos a todos los niveles y el sector privado.
- El Gobierno irlandés tiene que "repensar el turismo irlandés" y considerar las implicaciones a largo plazo de la crisis, al tiempo que aprovecha la digitalización, apoya la transición hacia una baja emisión de carbono y promueve la transformación estructural necesaria para construir una economía turística más fuerte, sostenible y resistente.
- También es una oportunidad para invertir y aprovechar las nuevas tecnologías, aplicar estrategias de recuperación ecológicas y cambiar a políticas y prácticas empresariales que equilibren mejor el impacto medioambiental, social y económico del turismo, por ejemplo, parte del plan de recuperación que incorpora modelos de sostenibilidad y resiliencia del desarrollo turístico.

*El sector público tendrá que aplicar soluciones empresariales a corto y largo plazo*

*Soluciones a corto plazo (posibles)*

- Un paquete de apoyo financiero considerable, rápido y sostenible, adaptado a las necesidades de cada subsector turístico (por ejemplo, alojamiento, atracciones, eventos en vivo, turismo de negocios, pubs y restaurantes)
- Apoyo operativo a las empresas turísticas (por ejemplo, estrategia, liquidez, recursos humanos, seguros, deuda)
- Restablecer la confianza de los viajeros
- Apoyar a las empresas turísticas para que se adapten y sobrevivan
- Promover el turismo nacional y apoyar el retorno seguro del turismo internacional
- Proporcionar información clara a los viajeros y a las empresas, y limitar la incertidumbre (en la medida de lo posible)
- Evolución de las medidas de respuesta para mantener la capacidad del sector y abordar las carencias de apoyo
- Reforzar la cooperación dentro de los países y entre ellos
- Construir sectores turísticos más resistentes y sostenibles en las regiones

*Soluciones a largo plazo (posibles)*

- Un plan con visión de futuro para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades de esta crisis para la oferta turística irlandesa
- Un enfoque coherente de 'Team Ireland' para seguir aprovechando el atractivo de un destino que ha estado siempre por encima de sus posibilidades durante la última década
- Debe continuar la larga tradición irlandesa de recibir a los visitantes con los brazos abiertos y nuestra famosa hospitalidad para luchar contra esto

Es casi seguro que la gente seguirá siendo reacia a viajar. Seguirán temiendo por su salud y seguridad en el contexto del COVID-19 y de un posible aumento adicional de la pandemia que podría producirse este mismo año. Si comparamos con la recuperación de otros países tras los ataques terroristas y el virus (SARS en Tailandia, ataques terroristas en la UE), se tardó entre seis y nueve meses en volver a los niveles de actividad anteriores a la crisis. Sin embargo, el COVID es global. Las personas mayores y las que padecen enfermedades subyacentes serán las más reacias a viajar y pueden tener dificultades para acceder a un seguro de viaje adecuado.

La asequibilidad y el acceso a la renta disponible para viajar serán poco probables. Al igual que en la recuperación, se prevé que los principales mercados turísticos de Irlanda, como la zona euro (-2,6%), Estados Unidos (-1,8%) y el Reino Unido (-1,6%), se verán más afectados que los países emergentes, como China (-0,7%), según las previsiones de abril

de 2020 de Oxford Economics. Aunque los ingresos se estabilicen, la incertidumbre y la mentalidad de crisis actuales pueden hacer que los consumidores sean menos propensos a gastar de forma extravagante y prefieran ahorrar para un día lluvioso.

## Alemania

### Medidas regionales de apoyo al turismo

Como ya se ha señalado, tanto las restricciones gubernamentales como las decisiones del lado de la demanda se reflejan en la situación económica de los empresarios. Al mismo tiempo, se pone en peligro una parte del empleo que varía según la ubicación. La cuestión es qué medidas regionales y estatales deben adoptarse y en qué medida. En cualquier caso, la directriz es realizar sólo aquellos gastos que no anulen su propósito. El propósito es la preservación de las empresas sanas que entraron en la crisis por causas ajenas a su voluntad; hay que distinguir de esto para la ayuda eficiente son, a su vez, las empresas que entraron en la crisis por su propia culpa y que se mantendrían vivas artificialmente por las medidas. Para ello, las medidas de apoyo estatal podrían diseñarse y aprobarse sobre la base de los siguientes principios:

En primer lugar, las empresas y la industria deberían situarse en la misma posición en la que estarían sin el acontecimiento perjudicial (las restricciones). Así, los que antes operaban de forma rentable y segura deberían contar con una presunción a favor del periodo posterior.

En segundo lugar, las medidas gubernamentales no sirven para compensar decisiones empresariales erróneas o desarrollos que se originaron antes de la pandemia.

En tercer lugar, las ayudas estatales deberían concederse de forma prioritaria a aquellas empresas que experimenten una reducción de ingresos o cuellos de botella de liquidez como resultado directo de los cierres impuestos por el Estado. En relación con esto, también debería prestarse atención a si las empresas podrían beneficiarse de cualquier efecto de recuperación, de modo que puedan evitarse especialmente los daños duraderos. Dependiendo de la probabilidad de recuperación tras la crisis, deberían utilizarse diferentes instrumentos. Por lo tanto, es necesario determinar la recuperación posterior a la crisis.

Especialmente en el sector de los servicios, sólo cabe esperar efectos de recuperación limitados. Al fin y al cabo, las necesidades ya pudieron ser satisfechas mediante un uso puntual de los proveedores de servicios, por lo que las pérdidas de volumen de negocio del periodo de crisis no pueden recuperarse en gran medida. Lo único que puede ayudar en este caso es la sustitución de los ingresos perdidos. Los préstamos y las cargas de intereses asociadas requerirían a su vez la posibilidad de reembolso, que, como se ha explicado, no es posible si las pérdidas de ingresos no se recuperan. Es cuestionable que esta conclusión sea concluyente.

Sin embargo, es de esperar que se produzcan efectos de recuperación cuando los deseos de consumo de larga duración sólo se posponen o incluso se acumulan y se posponen. Lo más probable es que un coche que debería haberse comprado antes se vuelva a comprar en la siguiente oportunidad posible. En este caso, es posible que se produzca un cuello de botella de liquidación debido a la pérdida de ingresos, pero se puede descartar un daño duradero que desemboque en la insolvencia. En estos casos de atasco de liquidez inminente, el gobierno alemán ha puesto en marcha amplios programas de ayuda a la liquidez a través del Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Los préstamos se conceden a tipos de interés favorables y se asume la responsabilidad de los créditos puente con los bancos domésticos. Para remediar la presión del tiempo y evitar en gran medida la insolvencia, el desembolso de los préstamos se acelera mediante una evaluación simplificada del riesgo. No obstante, hay que tener en cuenta la posible carga de reembolso e intereses de, por ejemplo, una pequeña empresa que ya se financia con otros préstamos y que también tiene que hacer frente a este pasivo en un plazo más rígido. Por lo tanto, es aconsejable diseñar el plazo máximo y el tipo de reembolso de forma que se tenga en cuenta cualquier carga de intereses existente. Por ejemplo, se podría acordar un plazo de hasta 12 años y una ampliación del periodo de gracia de hasta cuatro años sin grandes costes para el sector público.

Estos periodos de gracia de un préstamo serían entonces también un conjunto de instrumentos que pueden llegar a ser útiles para las empresas y los sectores sin recuperación tras la crisis. El gobierno del estado de Schleswig-Holstein también lo ha reconocido y ha desarrollado el programa IB-SH 2020 para PYMES. Ofrece préstamos a cinco años sin



intereses y a dos años sin reembolso, con una financiación de seguimiento opcional, así como una asunción de la responsabilidad del préstamo del 90 %. La demanda parcial de una asunción del 100 % de la responsabilidad de los préstamos es desproporcionada, y la consideración debe tener en cuenta también la necesidad de evitar posibles impagos de préstamos en el futuro y los beneficios inesperados desde el punto de vista del erario público.

Sin embargo, también en este caso, teniendo en cuenta las pequeñas empresas que dependen esencialmente del turismo, se hace evidente que los ingresos probablemente sólo podrán generarse con grandes multitudes y que esta condición previa prácticamente sólo se cumplirá cuando la pandemia termine. Además, dado que los efectos de recuperación serán en gran medida inexistentes, en estos casos se requiere una salvaguardia que también va más allá del suministro de liquidez con disposiciones de reembolso relajadas. Así, como ya se ha mencionado, para determinadas empresas sin efecto de recuperación, es ciertamente necesaria una "compensación" en forma de subvención estatal. Posteriormente, el gobierno federal abordó este problema y desarrolló el paquete "Corona-Überbrückungshilfe III" (Asistencia de puenteo Corona III). En este paquete, el gobierno federal concede a los empresarios subvenciones proporcionales a los costes fijos en relación con el tamaño de la empresa y la caída de la facturación. La aprobación está vinculada a condiciones que probablemente cumpla la mayoría del sector turístico; sin embargo, queda por determinar hasta qué punto las trabas burocráticas y los procesos de pago niegan una ayuda efectiva, sobre todo teniendo en cuenta la pérdida total de ingresos del sector turístico.

Otra posibilidad, que, sin embargo, aún no ha sido implementada en Alemania por el gobierno federal y los gobiernos estatales, es un paraguas de protección para la planificación de la seguridad en la industria de los eventos y el turismo. Por ejemplo, Austria, a través del Banco Austriaco de Hostelería y Turismo, concede el reembolso a los organizadores de eventos de los gastos realizados por las empresas que no pueden recuperarse directamente debido a las restricciones o a las cancelaciones de los invitados en relación con las restricciones.

Por otro lado, la Oficina Cultural de Paderborn ofrece un enfoque regional que tiene en cuenta las condiciones económicas y sociales locales y, en lugar de recursos financieros, puede proporcionar recursos complementarios, especialmente no materiales.

## **España**

### *Medidas de la Administración Central*

El Gobierno central ha anunciado una serie de medidas que agrupamos en seis categorías, que resumimos a continuación, sin pretender ser exhaustivos:

#### a) Medidas transversales

- Plan de Transición hacia una nueva normalidad
- Plan Europeo de Recuperación para apoyar al sector turístico

#### b) Ayudas a la liquidez de empresas y autónomos

- Línea de financiación del ICO, dotada con 400M€ y avalada por el Estado a todas las empresas y autónomos con domicilio fiscal en España que se encuadren básicamente en los sectores económicos de transporte de viajeros, alojamiento y restauración.
- Creación de una línea de avales y garantías públicas de hasta 100.000 millones de euros. El Gobierno aprobó el 24 de marzo las condiciones del primer tramo de la línea de avales por un importe de 20.000 millones de euros, de los que el 50% se reservará para avalar préstamos para autónomos y Pymes.
- CESCE avalará una línea de 2.000 millones de euros para empresas internacionalizadas o en proceso de internacionalización y que se enfrenten a un problema de liquidez o falta de acceso a la financiación como consecuencia del impacto de la crisis COVID 19 en su actividad económica, favoreciendo especialmente a las pymes.
- En el caso de los ERTes, el empresario estará exonerado de la cotización empresarial total de las cuotas de la Seguridad Social, si la empresa tiene menos de 50 trabajadores. Si tiene 50 trabajadores o más, la exención de la obligación de cotizar alcanzará el 75% de la cuota empresarial.

- Régimen específico de suspensión de contratos públicos, con ampliación de plazos y compensación de salarios, para evitar la pérdida de empleo.
- Mediante una reforma normativa, se impide que empresas de países extracomunitarios controlen entidades españolas en sectores estratégicos.
- Ampliación de la moratoria hipotecaria sobre los inmuebles afectados por la actividad económica para los empresarios y profesionales cuya actividad haya sido suspendida por el estado de alarma o cuya facturación haya descendido de forma significativa.
- Moratoria de seis meses, sin intereses en el pago de las cuotas de la Seguridad Social para autónomos y empresas.
- Aplazamiento del pago de las deudas con la Seguridad Social hasta el 30 de junio para las empresas y autónomos que no tengan otro aplazamiento en vigor.
- Medidas para que los autónomos y empresas que se hayan visto afectados por el COVID19 puedan flexibilizar el pago de suministros básicos como la luz, el agua o el gas, llegando incluso a la posibilidad de suspender su pago. Las cantidades adeudadas se abonarán en un plazo máximo de seis meses desde la finalización del estado de alarma.
- En el caso de los autónomos, establece que los beneficiarios de la prestación por cese de actividad podrán abonar las cuotas del mes de marzo correspondientes a los días anteriores a la declaración del estado de alarma fuera de plazo y sin recargo.

#### c) Obligaciones fiscales

- Suspensión durante un año y sin penalización alguna del pago de los intereses y amortizaciones correspondientes a los préstamos concedidos por la Secretaría de Estado de Turismo
- La flexibilización del aplazamiento del pago de las deudas tributarias con la Administración durante seis meses, previa solicitud, con una reducción parcial de los tipos de interés para evitar posibles tensiones de tesorería de los autónomos y las pequeñas y medianas empresas

#### d) Medidas de empleo

- Ampliación de la bonificación a los contratos fijos discontinuos de febrero a junio en los sectores de turismo, comercio y hostelería vinculados al turismo.
- Se permite a los trabajadores adaptar o reducir su jornada laboral hasta el 100% para atender las necesidades de conciliación y atención derivadas de esta crisis.
- Se establece el teletrabajo como principal medida de flexibilidad cuando las circunstancias lo permitan.
- Flexibilidad de los ERTes. Los provocados por la crisis COVID-19 tendrán la consideración de fuerza mayor y los trabajadores tendrán derecho a la prestación contributiva por desempleo, aunque no cumplan el requisito de cotización previa exigido. El cobro de esta prestación no computará para el posterior cobro de la prestación por desempleo.
- Para los autónomos se flexibiliza el acceso al cese de actividad y el cobro de sus prestaciones en caso de dificultades económicas.
- Se regula un permiso retribuido recuperable para los trabajadores de servicios no esenciales para reducir la movilidad de la población en el marco de la lucha contra el COVID-19.
- Se amplía el colectivo de posibles beneficiarios del bono social eléctrico, al que se incorporan las personas que se hayan visto afectadas por medidas de regulación de empleo de sus empresas o, en el caso de los autónomos, hayan cesado su actividad o hayan visto reducidos sus ingresos en más de un 75%.
- Adaptación del subsidio extraordinario por cese de actividad de autónomos con alto grado de estacionalidad.
- El nuevo subsidio extraordinario es equivalente al 80% del importe mensual del Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples (IPREM) para las personas que hayan finalizado su contrato temporal de al menos dos meses que hubiera expirado tras la declaración del estado de alarma y que no alcancen el periodo mínimo de cotización para percibir la prestación por desempleo.



#### e) Inteligencia competitiva: mercados y competencia

- Informes semanales elaborados por las Consejerías de Turismo que contemplan los cambios que está experimentando cada mercado emisor en el ámbito de la intermediación, en las características de la demanda, así como la situación del país y las perspectivas de recuperación en cada caso, ante la pandemia mundial
- Campaña en redes sociales reforzando el vínculo emocional con España. Se trata de un vídeo editado en 5 idiomas y difundido desde los perfiles de @spain, para reforzar el vínculo emocional con España en el turismo internacional y recordar los atractivos y la oferta del país

#### f) Otras medidas de interés

- Declaración como servicios esenciales a determinados alojamientos turísticos.
- La Secretaría de Estado de Turismo, en colaboración con SEGITTUR, puso en marcha un conjunto de acciones formativas dentro del programa Anfitriones Turísticos, con el objetivo de que los profesionales del sector turístico puedan aprovechar al máximo la situación de confinamiento, y estén mejor preparados para afrontar la salida de la crisis actual.
- Flexibilización de las normas de mantenimiento de las franjas horarias de los aeropuertos.
- Se acelera la puesta en marcha de programas de apoyo a la digitalización y a la I+D de las pymes, lo que facilitará la implantación del teletrabajo.
- Realización de todos los trámites con la Seguridad Social relativos a aplazamientos en el pago de deudas, moratorias o devoluciones de ingresos indebidos a través del Sistema de Comunicación Electrónica RED.
- En cuanto a los viajes combinados anulados por COVID19, se prevé que el organizador o el detallista puedan entregar al consumidor un bono para que lo utilice durante un año por un importe igual al del reembolso correspondiente; si no lo utiliza durante ese periodo, podrá ejercer el derecho de reembolso. También se establecen medidas complementarias para proteger a los organizadores o minoristas contra el impago de los proveedores.
- Ampliación y refuerzo de la línea de financiación Thomas Cook, inicialmente prevista en el Real Decreto-Ley 12/2019.
- Se establecen medidas para garantizar la moratoria de la deuda hipotecaria para la adquisición de la vivienda habitual, de inmuebles vinculados a la actividad económica desarrollada por empresarios y profesionales, y de viviendas distintas de la situación habitual de alquiler.
- Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial (SEDIA): DataCOVID, el estudio de movilidad de la población que ayudará en la toma de decisiones ante el coronavirus.

#### *Medidas de las Administraciones Autonómicas*

A la fecha de cierre de este informe, las distintas administraciones autonómicas han anunciado algunas actuaciones que agrupamos en nueve categorías pero que se espera que se incrementen a medida que avance el proceso de recuperación de la actividad turística.

#### a) Ayuda para la protección de la cadena de pagos, líneas de crédito y liquidación de la ayuda

- Línea de crédito para mejorar la liquidez de las empresas y paliar los efectos de la pandemia de coronavirus (en Cataluña, Aragón y Extremadura).
- Ayuda para apoyar a los autónomos y a las PYMES del sector turístico afectadas por la COVID19 (en Cataluña y Valencia).
- Anuncio de la reducción del canon del agua en establecimientos hoteleros, campings y otros alojamientos (en Cataluña).

#### b) Obligaciones fiscales

- Suspensión o prórroga de los plazos de pago fraccionado del IRPF, de determinadas autoliquidaciones y de las deudas tributarias de autónomos y PYMES (en Galicia y Navarra).

- Moratoria del pago del impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos (en Cataluña).

#### c) Medidas de empleo

- Inclusión de determinados colectivos de trabajadores fijos discontinuos del sector de la hostelería y actividades accesorias en los expedientes de regulación de empleo temporal previstos en los artículos 22 y 23 del Real Decreto-Ley 8/2020 (en Baleares).
- Asistencia en la vigilancia y control de la infección en los trabajadores y en la empresa y en los trabajos de desinfección, equipos e instalaciones para la medición de las condiciones sanitarias, la desinfección de las instalaciones y de las personas y la protección y seguridad personal individual o colectiva. Para la industria manufacturera, el transporte y la hostelería, incluyendo hoteles y campings (en La Rioja).
- Recomendaciones para las empresas y los trabajadores sobre las actuaciones relacionadas con las situaciones de COVID-19 (en Cataluña).

#### d) Inteligencia competitiva: mercados y competencia

- Benchmarking sobre las medidas adoptadas en los mercados emisores (en Cataluña).
- Informe de seguimiento del impacto del COVID-19 en la actividad turística de la comunidad autónoma (en Cataluña y Valencia).
- Estudio de simulación de la demanda turística. Simulación de escenarios (en Canarias).

#### e) Herramientas de innovación y TIC

- Edición digital de un libro infantil con contenidos relacionados con la comunidad autónoma traducido al idioma de los principales mercados emisores (en Canarias).
- Sistema de información geográfica sobre la situación epidemiológica (en Castilla y León, Baleares y Asturias).
- Plataforma de recogida de datos online que mide el impacto económico de COVID-19 en el sector turístico (en el País Vasco).
- Campaña de recuperación de la imagen del destino en las redes sociales (en Cataluña y Canarias).

#### f) Gobernanza

- Grupo técnico de ciudades turísticas para acordar la desescalada del sector (en Valencia).
- Mesas técnicas con diferentes agentes de la cadena de valor del turismo (en Andalucía y Valencia).
- Guía de ayudas al sector turístico (en Murcia).

#### g) Distanciamiento físico

- Plan de contingencia de COVID-19 para aplicar en la Red Tourist Info de la Comunidad Valenciana.

#### h) Formación

- Iniciativas de formación online (webinars) dirigidas a empresas, destinos y profesionales del sector turístico (en Canarias).

#### i) Planes de reactivación

- Plan de preparación del sector turístico para avanzar en su reapertura (laboratorio mundial de seguridad turística) (en Canarias).
- Plan de choque para recuperar y reactivar el sector turístico ante la crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia de coronavirus (en Andalucía).
- Planes de inversión para ayudar al sector (en Galicia).

#### *Medidas de la administración local*

Las medidas locales en estas primeras fases son todavía escasas, ya que a medida que avanza la desescalada, los ayuntamientos irán desplegando nuevas acciones, adaptándolas a las medidas ya establecidas por las Comunidades Autónomas y el Gobierno Central. Aquí sólo se muestran algunos ejemplos de las primeras medidas anunciadas a la fecha de cierre de este informe.

#### a) Ayudas a la liquidez de empresas y autónomos

- Medidas sociales y económicas para la reactivación del tejido económico municipal (en Palma de Mallorca)
- Devolución del pago, a bares y restaurantes, por la ocupación del dominio público de mesas y sillas, de la tasa correspondiente a todo el año 2020 (en Calviá).

#### b) Obligaciones fiscales

- Nuevo calendario fiscal más amplio y flexible que supondrá retrasar y ampliar el plazo de pago voluntario de impuestos (del 1 de julio al 15 de noviembre) (en Calviá).
- Suspensión de tasas y modificación de la Ordenanza para ampliar la superficie de las terrazas de bares y restaurantes (en Gandía).

#### d) Medidas de empleo

- Medidas sociales y económicas para la reactivación del tejido económico municipal (en Palma de Mallorca).

#### e) Inteligencia competitiva: mercados y competencia

- Encuesta sobre el comportamiento de los potenciales turistas a la provincia de la región tras la alerta sanitaria por Covid-19 (en Huesca).

#### f) Herramientas de innovación y TIC

- Iniciativa para visibilizar el comercio y los servicios esenciales durante COVID-19, operativa en cada distrito (en Madrid).
- Página web diseñada para consultar los comercios que venden a domicilio o se recogen en una tienda (en Conil de la Frontera).
- Campaña de recuperación de la imagen del destino en las redes sociales (en Lorca).
- Proyecto PATTI RECOVERY basado en la realización de pruebas Covid19 para establecer protocolos de reapertura de establecimientos (en Benidorm).

El objetivo de estas medidas tan amplias y variadas es proteger al sector turístico en una crisis sin precedentes, sin embargo, aún es demasiado pronto para evaluar rigurosamente el éxito o no de estas medidas

## **Escocia**

Cómo las PYMES turísticas se abren paso con eficacia en la crisis

A nivel sectorial, las unidades de respuesta política a corto plazo, como el Grupo de Trabajo para la Recuperación del Turismo Escocés, han establecido una serie de prioridades clave para la recuperación del sector turístico, entre las que se incluyen la creación de un destino sostenible para el retorno seguro de los visitantes y el impulso de la innovación para ofrecer grandes experiencias a los clientes. En lo que respecta a este proyecto, también se identificaron como medidas prioritarias el desarrollo de una mano de obra cualificada, valorada y comprometida y la creación de resistencia y sostenibilidad empresarial (STRT, 2020).

A nivel individual de las PYME, Riskconnect (2020) propone una serie de medidas clave para preparar la recuperación:

- Compruebe lo que funciona, y lo que no, en sus planes de recuperación.
- Considere todos los riesgos posibles.
- Cree un equipo de recuperación de crisis, con la responsabilidad y el liderazgo adecuados.
- Cree un plan y póngalo a prueba.

Tanto Riskconnect como el blog de Executive Strategy identifican la importancia de "recopilar los hechos al tiempo que se entiende el impacto emocional en la organización" y tomar medidas positivas para resolver el problema y apaciguar los temores de la plantilla, siendo la comunicación, a proveedores, trabajadores, invitados, etc, una consideración clave (Executive Strategy, 2019).

Fuente: Noggin (sin fecha)

Noggin (sin fecha) sugiere que la gestión de crisis consta de tres etapas, como se ha ilustrado anteriormente: preparación para una posible crisis, respuesta a la crisis y una forma de autorreflexión crítica para determinar qué se podría hacer mejor para gestionar nuevas crisis.

Dirigido más directamente al sector turístico, Future Place Leadership (2020) aboga por:

- Entender las nuevas necesidades del mercado, centrándose en los segmentos que tienen la capacidad de recuperarse más rápidamente, como el turismo de interés especial y el mercado nacional.
- Reconstruir teniendo en cuenta la salud y la seguridad, demostrando los más altos estándares.
- Promover el desarrollo de habilidades, especialmente las digitales, para avanzar en el conjunto de habilidades del sector y promover la recuperación.
- Colaborar con todo el sector, ya que se reconoce que la industria es más fuerte en conjunto.

Como ejemplo de este último punto, el informe de recuperación de la Comisión Europea de Viajes considera que la pandemia ha acercado en muchos casos a las organizaciones nacionales de turismo a la comunidad empresarial, ya que las PYME han confiado más en los conocimientos y la orientación que han proporcionado durante la crisis (ETC, 2020), y han hecho un buen uso del asesoramiento local o nacional (gratuito) (Niininen, 2013).

Future Place Leadership (2020) continúa sugiriendo lo importante que es:

- Aprender de esta crisis para estar mejor preparados.
- Pensar en el futuro y en cómo la actual pandemia da pie a que el sector se replantee y haga las cosas de forma diferente.
- Utilizar la tecnología digital como herramienta de promoción, comunicación y recopilación de datos de los consumidores.

Aunque adoptando una perspectiva más académica, Niininen (2013) entrevistó a gerentes de hoteles y sugirió algunas cuestiones similares a tener en cuenta, pero también llamó la atención sobre la importancia de gestionar eficazmente los costes durante una crisis para permitir que una PYME se recupere rápidamente durante la recuperación.

Safertourism.com (2020) sugiere una serie de consideraciones para ayudar a las empresas turísticas a negociar las crisis:

- Nunca dé por sentado que una crisis no le afectará: tenga un plan de recuperación de crisis antes de que se produzca.
- A menudo son los medios de comunicación los que definen una crisis como tal. Asegúrese de que la información correcta llega a los medios de comunicación lo antes posible.
- Los mejores programas de recuperación consisten en una serie de pasos coordinados, no en un solo remedio: por ejemplo, coordinar la publicidad y la campaña de marketing con un programa de incentivos para los consumidores.  
Durante una crisis suele producirse confusión geográfica. De nuevo, hay que asegurarse de que se da la información correcta a los medios de comunicación lo antes posible.
- Si su empresa/comunidad no está cerrada, asegúrese de informar a la gente.
- Anime a la gente a apoyar a su comunidad visitándola - recompense a los que lo hagan.
- Es esencial formar a los empleados en la gestión de crisis y en cómo se presentarán a sí mismos, y a la empresa que representan, ante el público en general.
- No se queje, sino que destaque lo positivo.
- Busque formas de dar a conocer su empresa y la comunidad turística local: invite a blogueros o periodistas a escribir artículos sobre su recuperación.
- Sea creativo a la hora de desarrollar productos que animen a la población local a disfrutar de las empresas turísticas locales.
- Colabore con los socios del sector para trabajar juntos y animar a la gente a volver.

Habilidades de gestión de crisis necesarias para ayudar a las PYME a salir de la crisis

Se han llevado a cabo numerosos estudios académicos sobre el desarrollo de marcos para el desarrollo de habilidades de respuesta a la crisis, tanto en una serie de sectores como en la industria del turismo. En un intento de amalgamar los hallazgos, se han sintetizado en cuatro etapas, utilizando el modelo propugnado por Hong et al. (2012):

#### 1. Fase de pre-crisis - prevención y/o detección

- Crear una estrategia de gestión de riesgos, para identificar y abordar los riesgos y las medidas de mitigación (Mikušová & Horváthová, 2019).
- Disponer de un plan de gestión de crisis o plan de contingencia, para establecer procedimientos de respuesta a la crisis, por ejemplo, comprando a proveedores alternativos (Alves et al., 2020; Mikušová & Horváthová, 2019).
- Preparar la empresa, mediante la diversificación del mercado y la innovación de productos (Hong et al., 2012).

#### 2. Fase de aparición de la crisis

- Garantizar la flexibilidad o la diversificación de los productos, por ejemplo, que las cafeterías vendan más comida para llevar (Alves et al., 2020).
- Aumentar la actividad promocional (Alves et al., 2020).
- Explorar nuevos mercados de consumo entrantes (Alves et al., 2020) y nuevos mercados nacionales.
- Flexibilización de la plantilla, en cuanto al disfrute de las vacaciones anuales, los horarios de trabajo y la revisión de las políticas de RRHH (Alves et al., 2020).
- Desarrollar una estrategia de contención para minimizar el riesgo (Hong et al., 2012).
- Crear y demostrar un liderazgo eficaz (Hong et al., 2012).
- Controlar los costes, adoptando soluciones informáticas, comprando sustitutos más baratos y abandonando las áreas no rentables de la empresa (Kukanja et al., 2020; Hong et al., 2012).
- Realizando recortes de plantilla, con empatía hacia los empleados y sin menoscabar la formación y el reemplazo durante la recuperación (Kukanja et al., 2020).
- Estar al tanto y aprovechar al máximo el apoyo organizativo (Kukanja et al., 2020), a través de organismos de apoyo nacionales o regionales u organizaciones de afiliados.
- Demostrar la voluntad de colaborar y cooperar con otras empresas (Kukanja et al., 2020).
- Ser capaz de reestructurar los pasivos (Mikušová & Horváthová, 2019).

#### 3. Fase de recuperación

- Formular un plan de recuperación (Hong et al., 2012).
- Empezar un marketing orientado al cliente, centrándose en los huéspedes fieles (Kukanja et al., 2020).
- Investigar y permitir la diversificación de productos (Mikušová & Horváthová, 2019).
- Llevar a cabo una comunicación eficaz con los proveedores (Hong et al., 2012).
- Comparar el rendimiento con el de las PYME de la competencia (Kukanja et al., 2020).

El Centro de Recursos para la Crisis (2020) identificó la importancia del marketing digital como un elemento esencial para la recuperación de una PYME, en términos de:

- Mantener informados a los viajeros internacionales, a los socios y al comercio sobre la situación del destino y los planes de recuperación.
- Empezar campañas de marketing digital directas al consumidor para audiencias consideradas receptivas a los mensajes sobre viajes.
- Conservar, adaptar y reutilizar contenidos y recursos digitales para las campañas de marketing.
- Reutilizar estos contenidos para los planes de recuperación y el marketing futuro.

#### 4. Fase de resolución

- Realización de una revisión de la gestión de crisis (Hong et al., 2012), para analizar los impactos, y la preparación, así como las percepciones de los empleados y los consumidores (Mikušová & Horváthová, 2019).
- Planificación estratégica (Hong et al., 2012).
- Restablecer la credibilidad de la empresa, según proceda. (Mikušová & Horváthová, 2019).



## ESTUDIOS DE CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS

### Islandia

*Friðheimar - una empresa que pone la responsabilidad en primer plano*

Friðheimar es una empresa familiar del sur de Islandia que se dedica a diversas actividades: restaurante, invernadero y centro ecuestre. La familia empezó a cultivar tomates en 1995 y, como también eran aficionados a los caballos, decidieron construir un centro ecuestre para iniciar un negocio de turismo ecuestre. Cuando empezaron a llegar visitantes, mostraron mucho interés por la explotación del invernadero y querían saber más sobre cómo es posible cultivar tomates tan al norte. Así, en 2013 los propietarios decidieron abrir el invernadero para realizar visitas guiadas y posteriormente se abrió un restaurante dentro de uno de los invernaderos. El menú se basa únicamente en platos relacionados con el tomate, como sopa de tomate, cerveza de tomate, helado de tomate, etc. Los camareros fueron formados para informar a sus clientes sobre la industria hortícola en Islandia, en particular la producción de tomate. El restaurante se hizo rápidamente muy popular. En 2019, unos 190 mil turistas visitaron Friðheimar, frente a los 900 del año 2008. Como resultado, Friðheimar creció y en el año 2017, la familia empleaba a 35 personas durante todo el año y durante el verano había unos 49 durante los empleados. Friðheimar ha obtenido varios reconocimientos empresariales, el último en 2020 cuando Friðheimar fue seleccionada por el Clúster de Turismo de Islandia como empresa ejemplar en lo que respecta al turismo responsable.

Los propietarios de Friðheimar han hecho hincapié a lo largo de los años en que su personal es una parte integral de su producto turístico, por lo que han destacado la importancia de la gestión de los recursos humanos. En la primavera de 2020, los propietarios se dieron cuenta de que el colapso del turismo podría hacer que perdieran a su personal clave, lo que supondría una inversión perdida en formación y mejora de habilidades a lo largo de los años. Para poder mantener a su personal clave (el del restaurante) plenamente empleado, los propietarios decidieron potenciar la operación de horticultura. Se ofreció al personal del restaurante trabajar en los invernaderos durante el periodo de crisis. Todo el personal aceptó la oferta.

Friðheimar es un buen ejemplo de empresa que se ha basado en lo que se ha denominado variedad relacionada y que ha contribuido a la resistencia de la empresa hasta ahora. La variedad relacionada tiene como objetivo centrarse en varios tipos de vías/operaciones y, por tanto, no poner todos los huevos en la misma cesta. Sin embargo, estas diversas vías/operaciones deben complementarse entre sí.

Además, el enfoque de Friðheimar sobre la importancia de los recursos humanos está fuertemente respaldado por las teorías relativas a la gestión exitosa de las crisis. Así, los estudios han demostrado que las empresas que son flexibles y solidarias y se preocupan por el bienestar de los empleados están mejor preparadas para hacer frente a las situaciones de crisis (Hall et al., 2017; Prayag, Spector, Orchiston, & Chowdhury, 2020).

### Irlanda

**BuJo, Sandymount, Dublín**

Una hamburguesería que reinventó la forma de hacer negocios 'cerró'. Su propietario, Michael Sheary, creó un autoservicio digital que utiliza WhatsApp para tomar los pedidos. Aunque se trata de un enfoque muy cotidiano, es un testimonio de la inventiva de algunos propietarios de negocios y una forma inteligente de sortear las directrices de



Figura 1. Clientes comiendo en el restaurante del invernadero (Foto: Fridheimar.is)

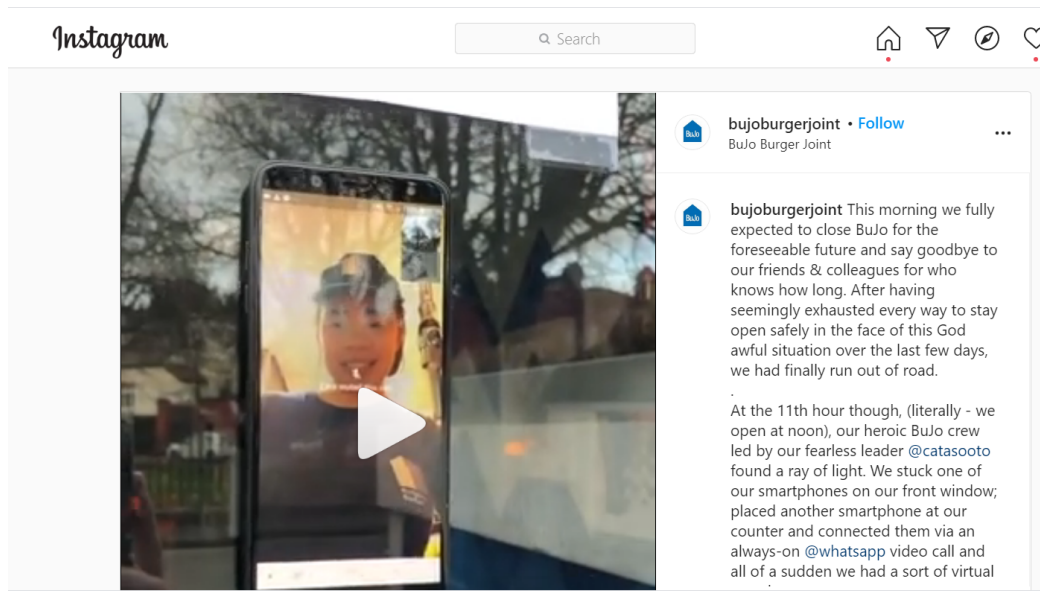


Figura 2. Cultivo de tomates en invernaderos (Foto: Fridheimar.is)



Figura 3. Una exposición del caballo islandés (Foto: Fridheimar.i)

distanciamiento social.



‘Colocamos uno de nuestros smartphones en el escaparate, otro en el mostrador y los conectamos a través de una videollamada de @whatsapp siempre activa y, de repente, teníamos una especie de portal virtual. Esto proporcionó la distancia social (no se permitía la entrada de invitados en el local); un servicio de recogida sin contacto (simplemente entregábamos el pedido de nuestros invitados a ellos o a su coche), y una pizca de hospitalidad BuJo con nuestro equipo de recepción en la pantalla para tomar los pedidos durante todo el día de San Patricio de nuestros muy leales amigos y vecinos de Sandymount. No fue ni es perfecto, pero seguimos, a duras penas, abiertos al menos un día más’.

**IMPASTO – Restaurante (Dublín)**



Flipdish nos ofrece, posiblemente, el mejor software disponible para los restaurantes de comida para llevar y entregar. Muchos de nuestros clientes han alabado lo fácil que es hacer un pedido nada más entrar en nuestra página web.

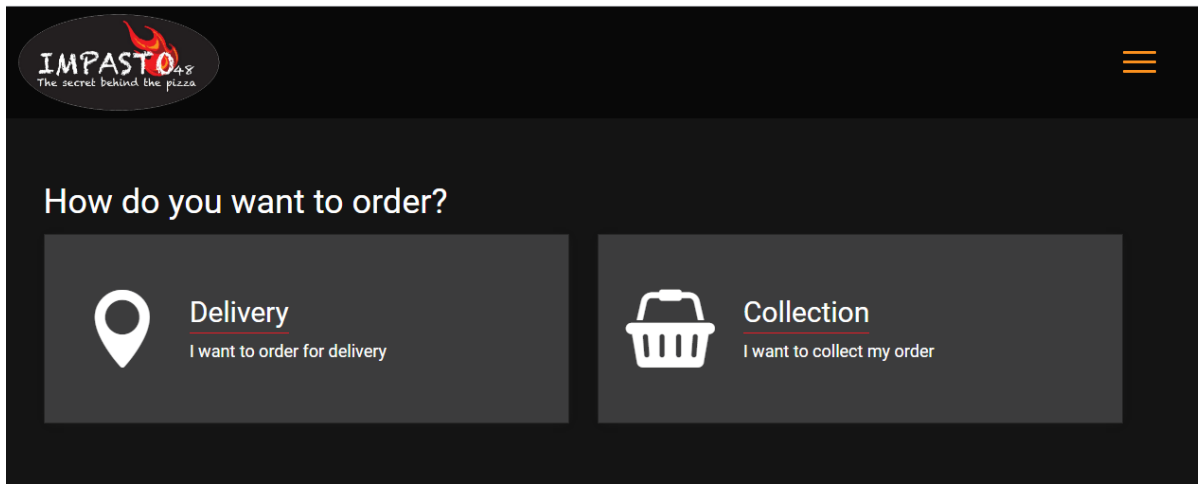
“Hemos pasado por retos increíbles como muchos restaurantes, tuvimos que centrarnos en la comida para llevar y en el reparto y encontramos un socio brillante en Flipdish”.

“Nos llevaron de la mano desde el principio hasta el final, la configuración fue increíble, su plataforma es absolutamente insuperable y Flipdish encajaba perfectamente con nosotros.”

[FlipDish Food Web Ordering](https://www.flipdish.com/ie/customers/) Su propia marca de pedidos de comida / sitio web de click and collect.

<https://www.flipdish.com/ie/customers/>

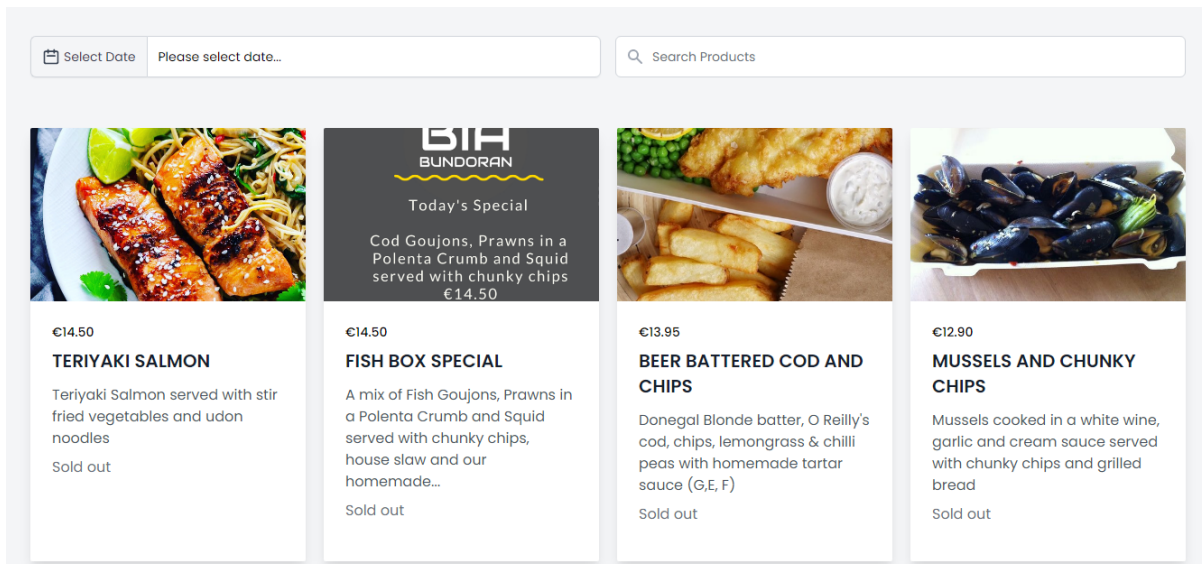




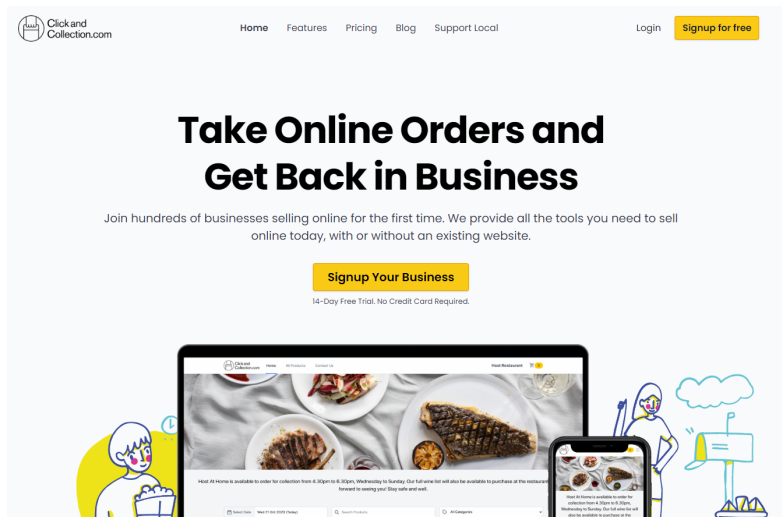
*Bia Bundoran, Condado de Donegal*

¿Le apetece comer bien? Nuestro menú ofrece algo para todo el mundo utilizando los ingredientes locales más frescos. Desde los amantes del pescado hasta los entusiastas de las hamburguesas, pasando por los vegetarianos y los intolerantes al gluten, tenemos todo cubierto. Si tu horario preferido está lleno, no dudes en llamarnos al 0870518592 y haremos todo lo posible por acomodarte. Horario de apertura Jueves 4.45 - 8 pm, Viernes y Sábado 4.45 pm - 9 pm y Domingo 4.45pm -8.00 pm

Por favor, acérquese a Bia Bundoran (Donegal English Language School), West End, Bundoran, F94 X997 a la hora indicada. Por favor, acérquese a la puerta y le daremos su orden.



Use [click and collection.com](http://clickandcollection.com)



### *Pandini's, Restuaurantes , Irlanda*

Utiliza Nuacom para sus reservas y funciones de restaurante en línea - cuenta con voz, correo a correo, grabación de llamadas (para volver atrás y comprobar sus pedidos), App desarrollada para sobre la marcha y organizar la llamada, SMS para promociones, las líneas nunca están ocupadas puede tomar todas las llamadas al mismo tiempo.

Nuacom es un servicio telefónico en la nube con sede en Maynooth que ha experimentado un aumento de la demanda a medida que los empleados se adaptan a trabajar desde casa. Los restaurantes hacen ahora muchos más negocios por teléfono. Para limitar el número de empleados en el local, muchos restaurantes han recurrido a sistemas telefónicos basados en la nube para que los empleados que atienden las llamadas y los pedidos puedan trabajar desde casa.

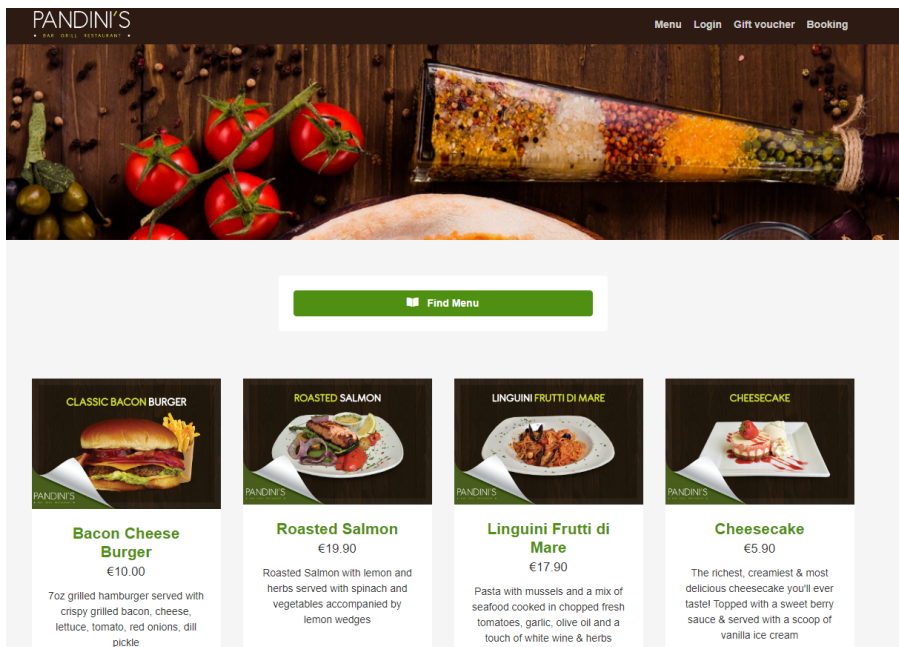
"El sistema tiene un montón de buenas características, pero lo más importante es que las líneas nunca están ocupadas". Michael Mazilu, propietario del restaurante Pandinis

"Hay un par de empleados que preparan la comida in situ, respetando el distanciamiento físico en la cocina", dijo.  
"Luego tienen personas que toman los pedidos, que trabajan desde casa, y que introducen los pedidos en el punto de venta a distancia para enviarlos a la cocina.

"Los teléfonos se han convertido en una parte importante del negocio, porque antes sólo se utilizaban para las reservas."



Vea cómo Pandini ha conseguido mejorar la calidad del servicio al cliente y también reducir los costes de funcionamiento de las telecomunicaciones adoptando el sistema telefónico en la nube de NUACOM. Sistema telefónico en la nube, Sistema telefónico para empresas, Sistema telefónico para oficinas, Sistema telefónico para pequeñas empresas, Telefonía, Teléfonos IP, Proveedor de telecomunicaciones irlandés, Proveedor de sistemas telefónicos irlandés, Proveedor Voip irlandés...



## Alemania

La Oficina de Cultura de Paderborn describe cómo celebrar eventos al aire libre de acuerdo con Corona. Con su enfoque de buenas prácticas, intentan apoyar a la industria turística regional. En el estudio se analizaron y compararon diferentes eventos al aire libre. El resultado fueron varias recomendaciones de actuación que deberían permitir a los

organizadores y a las ciudades celebrar eventos sin problemas incluso durante la pandemia, cumpliendo la normativa. Los eventos ayudan a la industria turística a atraer turistas de día a las ciudades, por un lado, y a promover el número de pernoctaciones en diversos negocios de hostelería, por otro. El objetivo es apoyar a la industria de los eventos en 2021 y permitir la celebración de eventos al aire libre. En consecuencia, también debe mejorarse la perspectiva de los trabajadores de la cultura, como los artistas y los técnicos de eventos, que montan y desmontan los escenarios y la tecnología.

A partir del análisis de varios eventos al aire libre, se formularon varias recomendaciones. Estas recomendaciones se dividieron en diez puntos (entrada y salida, distancia mínima, registro de invitados, catering, cobertura de boca a boca, instalaciones sanitarias, asientos, artistas y personal, duración del evento) y se completaron con una lista de control. Por ejemplo, se recomienda el registro previo de los visitantes para aliviar y equiparar la entrada, las marcas en el suelo y los sistemas unidireccionales facilitan el cumplimiento de la distancia mínima, y el registro digital de los visitantes ayuda a garantizar la trazabilidad. En cuanto a la restauración, se da la alternativa de repartir sólo bebidas embotelladas y permitir que los visitantes lleven su propia comida. Se podría compensar con una tasa de descorche. Debería haber una distancia de al menos 1,5 metros entre las sillas y se debería intentar dividir el evento en varios días y recorridos. Los artistas y otras personas involucradas en el evento deben ser informados de las disposiciones. Estos puntos se pueden trabajar con la ayuda de la lista de control.

El mejor estudio de caso de la Oficina Cultural de Paderborn muestra la enorme importancia de la industria de eventos para el turismo. La industria de los eventos es un componente central del turismo regional.

Además de la industria de los eventos, el sector de la restauración también ha tenido que aceptar importantes restricciones y se enfrenta a una época difícil y a una gran tensión debido a diversas restricciones y "cierres". Los restaurantes se benefician del buen turismo en la región, pero también aportan una parte indiscutible del valor añadido en la industria turística. Para los restauradores fue muy duro tener que cerrar sus puertas y no poder atender a los clientes en el restaurante desde el "lock-down light". Sin embargo, un caso de consulta anónima muestra cómo se puede conseguir apoyarse creativamente en otras soluciones para no depender exclusivamente de la ayuda financiera del Estado.

El restaurante tiene 60 plazas y ofrece principalmente cocina casera. Las ofertas en línea y los pedidos para llevar apenas desempeñaban un papel en el negocio habitual antes de Corona. En el primer cierre, la atención se centró en la venta de comida fuera de casa por primera vez. Los clientes habituales, que constituyen el 60 % de la clientela del restaurante, apoyaron el restaurante y aceptaron bien la nueva oferta. Además, se solicitaron ayudas estatales, como subvenciones y ayudas a corto plazo.

Con la apertura tras el primer cierre en primavera, se desarrolló un concepto de higiene integral. El concepto prescribía, por ejemplo, la reducción de las mesas y el uso obligatorio de mascarillas por parte de los clientes. Con el desarrollo de los números de casos en octubre, se desarrolló un "Plan B" para un nuevo cierre de la hostelería. En un inventario se comprobó que, aunque la venta de comida para llevar tenía buena acogida, no se publicitaban las ofertas ni se adaptaba la página web. En consecuencia, no había muchos clientes nuevos.

Basándose en el inventario, se desarrolló un "concepto Corona", que debería hacer pasar al restaurante por la "luz de cierre" desde el punto de vista financiero, pero que también tendría efectos positivos para el tiempo posterior al cierre. En primer lugar, se adaptó la página web. Ahora los clientes pueden pedir por correo o por Internet una selección de platos que cambia una o dos veces por semana. Además, se ha adaptado el menú y se ha reducido su tamaño. Esto tiene la ventaja de poder preparar los platos al momento y garantizar una experiencia de sabor óptima; además, el menor uso de materiales y mercancías ha permitido reducir la cantidad de desechos. Un sistema de bonificaciones también pretende reforzar la fidelidad de los clientes. Se pretende atraer a los nuevos clientes mediante folletos que indiquen la oferta actual.

Los primeros resultados fueron bastante positivos y proporcionaron información para seguir planificando. Por ejemplo, está previsto un servicio de reparto para las empresas y los autónomos de la zona. Por último, cabe decir que los negocios de restauración en particular se vieron muy afectados por los cierres. Se necesitaron rápidamente nuevos conceptos y cambios en el modelo de negocio. Pero, sobre todo, se necesita la creatividad y la capacidad de permanencia de los restauradores.

## España

### Galicia

La situación actual de Galicia a nivel turístico no difiere de la de muchas otras partes del planeta, y especialmente del resto de España. El turismo es un sector clave en la economía gallega, que ante la actual pandemia ha quedado totalmente paralizado. Es por ello que la Comunidad Autónoma de Galicia, consciente de la situación y necesidades del sector, publica el 5 de mayo de 2020, a través de la Consellería de Cultura e Turismo da Xunta de Galicia su plan de reactivación tras la COVID-19 para dos sectores clave: cultura y turismo.

Este plan contempla una inversión de 27 millones de euros y unas 50 medidas para ambos sectores, con tres objetivos principales:

- promover el empleo
- generar rentabilidad
- reactivar el consumo

El documento propone nueve líneas de actuación con una inversión de 11 millones para la actividad turística y 10,6 millones para el sector cultural, además de 5,1 millones para medidas transversales incluidas en el Xacobeo 2021. Cuatro de estas áreas se centran en el sector turístico, incluyendo un total de 24 medidas.

- Acciones de promoción en Galicia y reactivación de la demanda
- Creación de nuevos productos turísticos
- Apoyo al tejido empresarial y mantenimiento del empleo turístico
- Formación, competitividad e innovación.

A priori se observa que estos ejes son de ayuda para reactivar la actividad turística tras este parón circunstancial, pero que también sirven como punto de partida para seguir trabajando en una estrategia turística en esta comunidad a medio y largo plazo. Un ejemplo de ello son las medidas relacionadas con la formación del sector o la creación de nuevos productos. Estas medidas se resumen a continuación.

#### *Acciones para promover y reactivar la demanda*

- Este primer eje incluye seis medidas, tres de ellas con impacto en el empleo, la reactivación y la liquidez, y tres sólo en la reactivación. Las de mayor impacto son: Nuevas acciones de promoción del destino Galicia. Con tres acciones clave: reformulación de la actual campaña de comunicación adaptándose al nuevo contexto, enfatizando las fortalezas en un escenario post-COVID-19; dirigida al mercado interno en las primeras etapas, para retomar paulatinamente el mercado internacional; y algo fundamental, todo ello con coordinación público-privada.
- Promoción del turismo MICE: se propone promocionar Galicia como destino MICE, para lo cual es imprescindible una adaptación higiénico-sanitaria de las empresas del sector a la nueva realidad.
- Establecer un convenio con los guías profesionales de Galicia: se busca reactivar la actividad de este colectivo y la creación del producto "Conoce Galicia" que podrían ofrecer las agencias de viajes. Todo ello bajo un clima de garantías sanitarias y de formación del sector.

Y tres medidas con impacto en la reactivación:

- Aplicación del BIG DATA al sector turístico tras la crisis sanitaria: esta vía pretende monitorizar los flujos turísticos y adaptar la oferta a la demanda específica, así como orientar las acciones promocionales.
- Diseño de acciones para los ayuntamientos turísticos para la implantación de medidas higiénico-sanitarias: refuerzo de la coordinación municipal para promover la imagen de Galicia como destino seguro en cuanto a factores higiénico-sanitarios.



- Promoción de la creación de producto gastronómico: fomento del desarrollo de productos turísticos asociados a la gastronomía, ya que la calidad de este recurso es uno de los grandes elementos de valor de este destino.

#### *Creación de nuevos productos turísticos*

Este eje incluye un total de siete medidas, cuatro de ellas con impacto social a tres niveles (empleo, reactivación y liquidez), dos a nivel intermedio (reactivación y liquidez) y una de ellas sólo a nivel de reactivación. Las más amplias son:

- Concertación del sector de los touroperadores para la promoción de Galicia y la creación de nuevos productos. Utilización de plataformas multicanal para la promoción y creación de nuevos productos, así como la promoción de productos en nuevas zonas estratégicas.
- Promoción de geodestinos para la creación de nuevos productos turísticos: colaboración de la Xunta con las entidades que gestionan geodestinos.
- Convenio con la Asociación Gallega de Axencias de Viaxes: colaboración y apoyo a este colectivo.
- Convenio con la Asociación de Turismo Activo: readaptación de los equipamientos a las condiciones higiénico-sanitarias, promoción y mejora del sector y formación en nuevas tecnologías (especialmente para los canales de promoción).

Las dos medidas de nivel intermedio son:

- Visitas temáticas a "A outra Galicia": visita guiada gratuita a la ciudad elegida por quienes tengan estancias de 2 o 3 días en el mismo hotel (julio a septiembre). Dos modalidades: parejas/grupo familiar y asociaciones y grupos.
- Convenio con las Rutas del Vino: promoción de una campaña de promoción, protocolos de actuación contra el coronavirus y adaptación de estas actividades a las nuevas exigencias higiénico-sanitarias.

Y por último una medida sólo a nivel de reactivación, un acuerdo con las cadenas hoteleras para promover los intercambios vacacionales.

#### *Apoyo al tejido empresarial para el mantenimiento del turismo*

- En este eje se proponen cinco medidas, las tres primeras de impacto social a tres niveles (empleo, reactivación y liquidez) y las dos últimas a nivel de liquidez:
- Programa "Galicia Destino Seguro": reformulación y promoción de productos turísticos adaptados a la nueva situación higiénico-sanitaria.
- Apoyo a la adaptación higiénico-sanitaria de los establecimientos hoteleros y alojamientos turísticos: apoyo a la implantación de medidas higiénico-sanitarias y protocolos sanitarios.
- Certificación de la seguridad sanitaria de los establecimientos turísticos: busca favorecer la incorporación de criterios higiénico-sanitarios en los procesos de certificación existentes.
- Apoyo a la financiación e interlocución con las entidades financieras: facilitar la financiación por parte de las entidades financieras en caso de cancelaciones realizadas en este sector.
- Programa "Quédate en Galicia" para la financiación gratuita de actividades turísticas: busca ofrecer financiación gratuita a través de la colaboración con entidades bancarias, para la compra de productos turísticos para disfrutar en Galicia; dirigido a residentes en Galicia y al turismo local.

#### *Formación, competitividad e innovación*



- Un total de siete medidas, cuatro a todos los niveles de impacto, dos a nivel de empleo y reactivación, y una a nivel de reactivación:
- Bono solidario por el consumo de productos turísticos: para incentivar el consumo turístico con efecto multiplicador y dar un respiro social/familiar a los trabajadores.
- Elaboración de la Estrategia Turística 2030 Post-COVID-19: crear un comité de expertos para elaborar el plan 2030, teniendo en cuenta las implicaciones futuras de esta crisis.
- Plan de formación en el ámbito turístico: mejora de la formación profesional. Refuerzo de la formación online e inclusión de nuevos programas formativos en el ámbito higiénico-sanitario.
- Elaboración de manuales higiénico-sanitarios en el ámbito del turismo: elaboración de protocolos y manuales en este ámbito.
- Programa de consultoría y asesoramiento online para el sector turístico: consultoría online y medidas personalizadas para cada área de negocio.
- Observatorio de innovación y sostenibilidad turística: espacio de referencia para todos los actores implicados en la mejora del sector turístico.
- Plataforma de comercialización online: una nueva plataforma de experiencias enoturísticas para fomentar las reservas online

## Escocia

### 1. Nithbank Country Estate

Nithbank Country Estate es una galardonada casa de campo en Dumfries y Galloway, con un compromiso explícito con el turismo responsable, especialmente en relación con el trabajo con la comunidad local y la conservación de la fauna. En respuesta a la amenaza de la pandemia, su propietaria, Melanie Allan, declaró

Aquí, en Nithbank, defendemos el turismo responsable a través de la colaboración: 'Siempre lo local primero', eligiendo conscientemente trabajar con algunas grandes empresas rurales. Nos resulta fácil hacerlo con la red de apoyo de la Biosfera de la UNESCO de Galloway y el sur de Ayrshire. Hay una cohorte vibrante de empresas afines y conscientes que nos inspiran cada día y comparten la pasión por nuestro "medio ambiente de clase mundial". Se trata realmente de alimentar historias y crear oportunidades para que su negocio destaque dejando a los huéspedes inspirados y deseosos de una futura visita.

La experiencia de los huéspedes es muy importante para nosotros, y desde el principio decidimos que, a pesar de las exigencias adicionales de COVID-19, no renunciaríamos a los detalles de lujo que ofrecemos. Ahora es más importante que nunca que la experiencia de nuestros huéspedes supere sus expectativas.

Después del cierre, ofrecemos más, no menos. Eso significa proporcionar a los huéspedes más lujos, más consejos y más tiempo. Tenemos un gran trabajo que hacer, para animar a nuestros visitantes a disfrutar más de nuestro bello entorno, saborear sus experiencias, gastar localmente y "quedarse un tiempo", lo que es clave para sostener nuestro negocio y la economía local.

Y está funcionando... desde el cierre nuestros huéspedes se quedan más tiempo, exploran nuestras rutas recomendadas y disfrutan de nuestros productos locales, con reservas anticipadas hasta bien entrado el invierno. Ha sido un comienzo muy positivo para nosotros.

<https://www.visitscotland.org/news/2020/climate-week-case-study---nithbank-country-estate>



2. Developing Mountain Biking in Scotland: Guide for Businesses

# BE COVID-19 AWARE

## KEEPING YOU AND YOUR FELLOW RIDERS SAFE

<p><b>PLAN IN ADVANCE</b></p> <p>Check facilities and your route online before you travel or ride</p>		<p><b>STAY LOCAL</b></p> <p>Stay within 5 miles of home</p>	<p>5 miles</p>
<p><b>DON'T GO FAR</b></p> <p>Ride smaller loops rather than one longer remote ride</p>		<p><b>BE SELF-SUFFICIENT</b></p> <p>Bring clothing, equipment &amp; first aid kit</p>	
<p><b>RIDE WELL WITHIN YOUR LIMITS</b></p> <p>Only ride trails you have ridden before and are very confident on</p>		<p><b>KEEP YOUR DISTANCE</b></p> <p>Maintain a strict 2m distance.</p>	
<p><b>RIDE WITH MEMBERS OF ONE OTHER HOUSEHOLD PER DAY</b></p> <p>Maximum of 8 people and maintain social distancing</p>	<p>2 METRES</p>	<p><b>BE NICE</b></p> <p>Say hello, give way, smile and wave</p>	
<p><b>TOILETS CLOSED</b></p> <p>All indoor facilities including toilets will be closed</p>		<p><b>USE HAND SANITISER</b></p> <p>Wash your hands. Bring hand sanitizer with you.</p>	

**COVID-19 is a hazard that we are all learning to manage and live with. Please act responsibly. This advice is intended to keep us all safe. Thank you.**




<https://www.dmbins.com/developing/covid-19/downloadable-infographics--2>

3. Las empresas turísticas de Escocia se adaptan para sobrevivir (The Herald, 11 de octubre de 2020)

A unos 90 minutos en coche al norte de Inverness y con una extensión de 23.000 acres de espectaculares paisajes de

las Highlands, hay planes para que un día la Reserva Natural de Alladale vuelva a albergar exuberantes bosques de pinos y una espectacular vida salvaje, incluidas las manadas de lobos que antaño merodeaban por sus profundos cañones. Pero aunque la finca de Ardgay, en Sutherland, está anclada en el pasado, también es sorprendentemente moderna, precisamente el tipo de negocio sostenible e innovador que puede representar el futuro del turismo en Escocia.

Según una reciente investigación de la organización nacional de turismo VisitScotland, el visitante post-pandémico probablemente rehuirá los lugares de vacaciones antes abarrotados en busca de experiencias que mejoren el espíritu y ofrezcan la oportunidad de "devolver" a la naturaleza, quizás cavando, plantando y restaurando en lugares donde el aire sea más limpio. Su documento de reflexión Navigating the New Normal predice un aumento del número de turistas nacionales jóvenes con conciencia, lo que abre la posibilidad de que las empresas inteligentes que innoven hacia un turismo respetuoso con el medio ambiente y consciente saquen provecho de un nuevo panorama de la industria del ocio.

En Alladale, donde los huéspedes pagan bien por perderse en alojamientos remotos alejados de la civilización -aunque con Nutribullets, máquinas Nespresso y WiFi- hay planes para ofrecer una experiencia mucho más profunda de "vuelta a la naturaleza". Es probable que el año que viene se ofrezca a los huéspedes la posibilidad de desempeñar un papel activo en la "rewilding", plantando árboles, creando una pradera de flores silvestres o ayudando a la finca a recoger datos relacionados con la vida silvestre, la flora y la fauna. La finca acaba de recibir un buggy 4x4 eléctrico, alimentado gracias al microgenerador hidráulico de la finca. Se están probando dos motocicletas eléctricas.

Se ha creado un huerto de acuaponía, también alimentado por el generador hidráulico, que también suministra el exceso de electricidad a la red nacional. Hay más planes para desarrollar otras actividades para los huéspedes que no requieran gasolina, gasóleo o emisiones de carbono, en línea con la estrategia nacional de turismo Scotland Outlook 2030, que sugiere una "reiniciación" del sector para ayudar a reducir su impacto medioambiental.

A casi 800 km de distancia, en The Five Turrets, en Selkirk, aunque afectado por el impacto de las restricciones de Covid-19, Gethin Chamberlain también ha creado nuevas líneas en su negocio de autoservicio para captar la demanda emergente de "turismo lento" y experiencias relacionadas con la naturaleza. Recientemente ha puesto en marcha Go Wild Scotland, una empresa de excursiones por la naturaleza y la vida salvaje, y está preparando la creación de una reserva natural en una plantación forestal junto a Etrick Water, que ofrecerá oportunidades de exploración a los turistas, pero también proporcionará beneficios a la comunidad local.

En todo el país, las empresas turísticas están satisfaciendo la nueva demanda de un grupo cada vez mayor de visitantes que buscan experiencias de bajo impacto y a menudo basadas en la naturaleza, en lugar de limitarse a hacer turismo tradicional. En Stornoway, Immerse Hebrides ofrece experiencias de natación salvaje en las aguas de Lewis y Harris, mientras que en Glenview, en la península de Trotternish, en Skye, Simon Walloork y su socia Kirsty Faulds son maestros de la innovación.

Hace 13 años pusieron en marcha Glenview como restaurante de alta cocina, consiguieron dos rosetas de la AA y luego cambiaron a una cafetería especializada en tartas tras comprobar que el trabajo nocturno chocaba con la vida familiar. En la actualidad, el Skye Pie Café es un establecimiento ocasional y Glenview ha evolucionado hasta convertirse en un alojamiento, talleres de hilado y teñido de textiles y un retiro de yoga.

"No queríamos movernos de aquí, así que tuvimos que adaptarnos y cambiar lo que hacemos", dice Simon. La pandemia ha hecho que el negocio tenga que seguir evolucionando: "Somos un bed and breakfast, pero ahora ofrecemos cenas a nuestros huéspedes, ya que la gente es prudente a la hora de salir o de cambiar las restricciones", añade Kirsty.

Una tienda de lana en línea ha ayudado a compensar la pérdida de clientela, y la pareja quiere ampliar los talleres de teñido natural para satisfacer la gran demanda de turistas que buscan combinar unas vacaciones con una nueva habilidad. "Creo que para la gente del Reino Unido que está de vacaciones en su país, las vacaciones con un toque en el que se aprende una nueva habilidad o se practica una antigua se están volviendo muy populares", añade.

En Alladale, en Sutherland, el director cree que la pandemia puede ser la chispa necesaria para reiniciar el sector turístico escocés para una época moderna. "Espero que gracias a Covid la gente empiece a darse cuenta de que somos parte de la naturaleza, que debemos trabajar con ella, no contra ella", dice. "Si ha habido algún momento en nuestra vida para dar un paso atrás y observar realmente el impacto de nuestro mundo natural, es éste. "Esto es una bofetada

de la naturaleza diciendo que ya es suficiente, que tenemos que escucharla y responsabilizarnos y cambiar las cosas para mejor"

(esta es una versión abreviada de un artículo de

<https://www.heraldscotland.com/news/18784415.scotlands-tourism-businesses-adapting-survive/>

Sección 2

# INVESTIGACIÓN ACADEMICA





## SOBRE LA CRISIS EN EL TURISMO

Dirigir un negocio turístico implica una gran incertidumbre. La historia del turismo está llena de diversos acontecimientos que han provocado grandes cambios en la oferta y/o la demanda turística (Hall, 2010). Desde fluctuaciones estacionales, erupciones, situación política, fluctuaciones económicas, hasta guerras, etc. (ibid). Es importante que los propietarios y gestores de las empresas puedan minimizar las consecuencias negativas de la incertidumbre y ser capaces de responder a ella con las mínimas consecuencias negativas para la propia empresa, la sociedad, la economía y la naturaleza.

La crisis se ha definido como una "situación a la que los individuos, grupos u organizaciones deben enfrentarse y a la que no pueden hacer frente utilizando las prácticas empresariales tradicionales" (Booth, 1993: 85-86 en Cushnahan, 2004). En consecuencia, las empresas deben recurrir a métodos no convencionales para sobrevivir. Los métodos utilizados pueden ser diversos y se necesitan diferentes métodos para diferentes crisis. Las crisis pueden ser graduales, regulares o súbitas, en función de la magnitud y la fuerza de la persistencia de sus efectos (Backer y Ritchie, 2017; Ritchie y Jiang, 2019) y de las medidas que deban adoptarse. La incertidumbre que acompaña a las crisis dificulta todo el trabajo y la planificación para sobrevivir (Sharma, Leung, Kingshott, Davcik, & Cardinali, 2020).

Ritchie & Jiang (2019) revisaron 142 trabajos publicados entre 1960 y 2018 sobre la gestión de riesgos, crisis y desastres en el turismo. Los trabajos se agruparon en tres categorías principales que reflejaban el enfoque principal de la literatura: 1) preparación y planificación 2) respuesta y recuperación 3) resolución y reflexión. La respuesta y la recuperación fueron la categoría más común (55%), la preparación y la planificación fueron algo populares (13%), pero sólo unos pocos se clasificaron como resolución y reflexión (6%). Un 15% de los artículos abarcó todas estas etapas. La última categoría se centró en artículos sobre crisis y aprendizaje organizativo, gestión del conocimiento y resiliencia de las empresas y destinos. El reducido tamaño de esta categoría quizás indique que la investigación debería centrarse más en lo que las empresas y destinos turísticos han aprendido del proceso de crisis. Los artículos de la categoría de respuesta y recuperación se centran en múltiples estrategias desde la perspectiva gubernamental, de la industria/sector y de las empresas individuales. La categoría de preparación y planificación se centra en la planificación y las estrategias de gestión de crisis.

La gestión de crisis son las decisiones y tácticas que toman las empresas para evitar o minimizar el efecto de la crisis. El objetivo de la gestión de crisis es intentar evitar que se produzca la crisis o desviarla a un impacto menor, y disminuir el efecto que la crisis tiene en el funcionamiento de la empresa, el flujo de ingresos o sus empleados (Santana, 2004).

Para examinar las estrategias de afrontamiento que adoptan las empresas en tiempos de crisis, las investigaciones sobre la resiliencia de las empresas han ocupado un lugar destacado. En este contexto, la resiliencia de las empresas suele referirse a su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantener las operaciones de las empresas a través de un turbulento mar de cambios (Ates y Bititci, 2011). Las investigaciones sobre la resiliencia se centran principalmente en tres elementos: 1) la capacidad de ajuste, 2) la recuperación y 3) la adaptación. Una revisión bibliográfica detallada realizada por Hall, Prayag y Amore (2017) sobre la investigación de la resiliencia de las empresas turísticas afirma que existen básicamente tres factores que implican la resiliencia de las empresas turísticas: los recursos humanos (el personal es importante para la resiliencia de la empresa), los procesos (la preparación y la planificación) y las redes (la capacidad de las diferentes partes interesadas de trabajar juntas para responder a la crisis) (Hall et al., 2017).

Así pues, la forma en que el sector turístico responde a las crisis y cómo se prepara para ellas ha sido el centro de atención del mundo académico durante un tiempo. Sin embargo, debido a la naturaleza compleja del turismo, la literatura sobre la crisis en el turismo se centra principalmente en el destino en su conjunto, en lugar de en las empresas turísticas individuales. No obstante, en aras de un enfoque claro, esta revisión bibliográfica se centra en los artículos que abordan principalmente las empresas turísticas y no en los que se centran en la crisis de los destinos turísticos.

Es un hecho bien conocido que las pequeñas empresas constituyen una gran parte del sector turístico. Además, se considera que las PYMES turísticas son más vulnerables en tiempos de crisis que las empresas más grandes debido a su limitada capacidad para reducir el riesgo. Se considera que no tienen el mismo potencial que las grandes empresas con más recursos (dinero, asesoramiento, etc.) para responder a las crisis (Cushnahan, 2004; Zeng, Carter y De Lacy, 2005). Sin embargo, pueden ser más flexibles y ágiles que las grandes empresas para tomar decisiones radicales que pueden ser importantes para la supervivencia (Centro de Comercio Internacional, 2020, junio; Irvine & Anderson,

2004). Esta flexibilidad es un factor clave para la resistencia de las pequeñas empresas (Williams y Vorley, 2014). La capacidad de las pequeñas empresas para ser flexibles y creativas es un factor importante para la resiliencia de las mismas.

La siguiente revisión está organizada en cinco secciones basadas en los temas identificados en los mencionados artículos de turismo de revisión de Hall et al. (2017) y Ritchie y Jiang (2019). Cada sección comienza con un breve resumen o un esquema de los temas principales dentro de cada tema. Cabe señalar que el resumen no se basa únicamente en una literatura relativa a las empresas turísticas, sino que se utilizan artículos relevantes para una mayor explicación. Sin embargo, después del resumen en cada sección hay una tabla que contiene una lista de artículos relevantes que se centran específicamente en las empresas turísticas en crisis.

# EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS SOBRE CÓMO LAS PYMES TURÍSTICAS ATRAVIESAN LA CRISIS

## *Preparación y planificación*

Gran parte de la bibliografía sobre la gestión de crisis y emergencias trata de lo que se puede hacer para estar preparado para la crisis y de las señales que hay que observar (véase el cuadro 1). La respuesta a la catástrofe/crisis se considera la clave del proceso de recuperación (Mair, Ritchie y Walters, 2016). Por lo tanto, la planificación es importante para ser eficiente en la respuesta y para garantizar la continuidad de las operaciones en caso de desastre. La aplicación de estrategias adecuadas puede reducir los daños causados por las situaciones de crisis. Sin embargo, las investigaciones han demostrado que muchas empresas turísticas no están bien preparadas para las crisis (Anderson, 2006; Coles, 2003; Volo, 2008).

Se han desarrollado algunos modelos y marcos para la gestión de crisis y desastres turísticos (Paraskevas & Arendell, 2007; Ritchie, 2004; Stafford, Yu, & Kobina Armoo, 2002). Faulkner (2001) elaboró un marco de gestión de catástrofes turísticas muy citado. El marco aborda la necesidad de una coordinación y una amplia consulta entre los diversos grupos de interesados en el turismo, para una planificación eficaz. Sin embargo, se ha señalado que es necesario tener en cuenta a las pequeñas empresas en el discurso de la planificación de las crisis turísticas, y que los planes que se han elaborado no se ajustan necesariamente a la capacidad de las pequeñas empresas (Cioccio & Michael, 2007).

Los académicos se han esforzado por tratar de entender la falta de preparación y planificación en la industria del turismo. Las explicaciones se encuentran en varias áreas y una de ellas es la falta de tiempo y recursos, especialmente en las pequeñas empresas (Ritchie & Jiang, 2019). Una de las áreas de investigación más populares es el riesgo y cómo lo perciben los gestores y propietarios de las empresas turísticas y cómo se preparan para el desastre entre (Lihui, Hayashi, & Dun, 2019; Orchiston, 2013; Prideaux, 2004) e incluso cómo los gestores pueden detectar de antemano las señales que indican una crisis próxima (Paraskevas & Altinay, 2013). Sin embargo, la investigación ha indicado que los operadores turísticos, en algunos casos, perciben que la planificación de desastres no es una parte esencial de la gestión empresarial. Especialmente si hay pocos antecedentes de desastres/crisis (Prideaux, 2004). Se han asociado varias características demográficas con la preparación ante las catástrofes (edad, sexo, educación, factores psicológicos) y otros factores personales como la capacidad de aprender de incidentes anteriores. Así, se considera que aquellos que han experimentado crisis están mejor preparados para el siguiente incidente (Ghaderi, Som y Wang, 2014).

Los resultados muestran que es necesario que los planes de catástrofes se pongan en marcha antes de que se produzcan las crisis. Es necesario elaborar planes que tengan en cuenta la capacidad de las pequeñas empresas. Además, es necesario informar y educar a los directivos sobre las posibles crisis, así como destacar la importancia de la preparación y la planificación para posibles eventos de crisis.

Tabla 1. Artículos sobre la preparación y planificación de las empresas turísticas en tiempos de turbulencia

Autor (año)	Nombre del artículo	Resumen
Fang, Prayag, Ozanne, y de Vries (2020)	Capital psicológico, mecanismos de afrontamiento y resiliencia organizativa: Perspectivas del terremoto de Kaikoura (Nueva Zelanda) de 2016	La esperanza, el optimismo, la autoeficacia y la resiliencia psicológica de los propietarios y gestores de pequeños negocios turísticos, afectan a la recuperación empresarial de las empresas turísticas.
Lihui et al. (2019)	Preparación del sector turístico en zonas de alto riesgo sísmico: Un estudio de caso de la región de la capital de Japón.	Una investigación sobre la percepción y las respuestas de los gestores turísticos ante las catástrofes en los destinos turísticos. Los resultados muestran que el conocimiento de la amenaza afecta a la percepción del riesgo por parte de los gestores y a su preparación para las catástrofes.
Filipović,	Impacto de las situaciones de	El estudio se centró en las influencias de diferentes

Krišto, y Podrug (2018)	crisis en el desarrollo de la gestión de la continuidad empresarial en Croacia.	situaciones de crisis en el desarrollo de la gestión de la continuidad de la actividad. Los resultados muestran que existe una relación entre si la probabilidad de que se produzcan situaciones de crisis aumenta, el desarrollo de la gestión de la continuidad empresarial es más probable.
Ghaderi et al. (2014)	Aprendizaje organizativo en la gestión de crisis del turismo: Una experiencia de Malasia	Este estudio explora la importancia de aprender de las crisis/incidentes anteriores en la gestión de las crisis. Los resultados muestran que las organizaciones turísticas no aprenden de las crisis anteriores.
Orchiston (2013)	Preparación, resiliencia y planificación de catástrofes de las empresas turísticas en una región de alto riesgo sísmico: el caso de los Alpes del Sur, Nueva Zelanda	Una investigación sobre los operadores de empresas turísticas acerca de cómo se perciben a sí mismos como preparados y planificados para futuras crisis. El resultado muestra que la percepción es excesivamente optimista y que carecen de conocimientos adecuados sobre el posible resultado de un evento de crisis como un gran terremoto.
Paraskevas y Altinay (2013)	La detección de señales como primera línea de defensa en la gestión de crisis turísticas	Estudio que explora la detección de señales de 16 ejecutivos de empresas turísticas. Los resultados identificaron cuatro tipos de conocimiento: procedimental, conductual, de terceros y de ignorancia aprendida sobre cómo los ejecutivos responden a una emergencia.
Wang y Ritchie (2012)	Comprensión de la intención de planificación de crisis de los gestores de alojamientos: Una aplicación de la teoría del comportamiento planificado	Estudio sobre los factores psicológicos que influyen en la planificación de crisis en el sector del alojamiento. Los resultados muestran que la actitud, las normas subjetivas y la experiencia de crisis pasada son los factores clave que influyen en el comportamiento de planificación de crisis.
Ritchie, Bentley, Koruth, y Wang (2011)	Planificación proactiva de crisis: lecciones para el sector del alojamiento	Una evaluación sobre la planificación y la preparación ante las crisis en el sector del alojamiento australiano. Los resultados destacan la necesidad de planificar para garantizar la continuidad del negocio en caso de crisis.
Erichsen, Jörgen	Ejemplo de asesoramiento: Cómo pueden las empresas de restauración hacer frente a la crisis de Corona: Analizar la situación y tomar medidas, en: Business	En el artículo del consultor de gestión Erich-sen, se analiza la situación de las empresas de restauración y se elaboran medidas sobre cómo las empresas pueden hacer frente a la crisis de Covid19. El análisis y la derivación de las medidas se muestran a partir de un caso de consultoría anónimo. De este modo, se muestran las posibilidades de otras empresas gastronómicas para mitigar las consecuencias financieras y asegurar la mayor parte de su negocio.
Mikušová, M. & Horváthová, P. (2019)	¿Preparado para una crisis? Elementos básicos de la gestión de crisis en una organización	El objetivo de este trabajo es identificar los elementos básicos que deben tenerse en cuenta a la hora de constituir el proceso completo de gestión de crisis en una organización. Este estudio explica lo siguiente: la identificación de los elementos básicos; la secuencia de las relaciones de los elementos básicos en la creación de la gestión de crisis; la razón de su importancia en este proceso; los términos; y la persona/equipo responsable de su determinación. La identificación de los elementos se basa en un mapa mental. El progreso lógico de cada acción se presenta en la red. Se han

		utilizado representaciones gráficas y tabulares detalladas del acompañamiento verbal para poner de manifiesto la diversidad de actividades y competencias necesarias a la hora de crear una gestión de crisis en una organización. Así, los elementos presentados y sus relaciones constituyen una herramienta para los gestores. Su utilidad práctica se ha confirmado en varias aplicaciones en diferentes organizaciones.
--	--	--

## Redes – Cooperación

La capacidad de una empresa para sobrevivir a una crisis suele depender de la conexión con otras personas. Las relaciones son importantes para poder responder eficazmente a la crisis y superar la adversidad (véase el cuadro 2). Las empresas forman parte de un contexto social y las personas (por ejemplo, los directivos y el personal) están socialmente integradas en redes más amplias y en la sociedad. Formar parte de una red más amplia puede ser una valiosa fuente de capital social cuando la red se utiliza para poder alcanzar objetivos. La idea que subyace al capital social es que las redes pueden ser un activo para acceder a recursos importantes (Bourdieu, 1986). En caso de crisis, las empresas suelen confiar en las relaciones establecidas para poder sobrevivir y reconstruirse. Estar integrado socialmente puede dar a los individuos la oportunidad de identificar los recursos/redes necesarias para lograr el objetivo de sobrevivir y reconstruir.

La cooperación en la competencia puede ser importante para mejorar el rendimiento empresarial (Peiró-Signes, Segarra-Oña, Miret-Pastor, & Verma, 2014). La teoría de los clústeres toma la idea de las relaciones implicando que las empresas que compiten, pueden mediante colaboraciones mejorar su rendimiento (Porter, 1998). Porter (2000, p. 15) define el clúster como una "Concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores especializados y prestadores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones asociadas en campos concretos que compiten pero también cooperan" (p. ...). En situaciones de crisis, el clúster puede proporcionar ciertas ventajas, como un mejor acceso a los recursos necesarios para hacer frente a la crisis (Skalholt y Thune, 2014).

En resumen, las relaciones y las redes son importantes para el afrontamiento de las empresas. Tanto si son personales como profesionales, ambas pueden desempeñar un papel importante. Las relaciones con otros miembros de la sociedad, miembros de la cadena de suministro, clústeres, instituciones u otros. La importancia radica en que las diferentes partes interesadas pueden trabajar juntas y esta cooperación puede aumentar la flexibilidad de las empresas para responder a la crisis. Formar parte de una red abre el acceso a diversos recursos que de otro modo no serían accesibles y podrían separar entre la vida y la muerte a una empresa.

Tabla 2. Artículos sobre redes y cooperación en tiempos de crisis

Autor (año)	Nombre del artículo	Resumen
Dahles, Prabawa, y Koning (2020)	Empresas locales de turismo en Indonesia: ¿Un camino hacia un desarrollo resistente a la crisis?	Este estudio explora el papel de la inserción, cómo los gerentes y los propietarios de las pequeñas empresas turísticas están conectados a la comunidad local. Los resultados demuestran que estas conexiones sociales, por ejemplo, Aportan más oportunidades para hacer frente a la crisis y, por tanto, afectan a la capacidad de recuperación de las empresas turísticas.
Chowdhury, Prayag, Orchiston, y Spector (2019)	Capital social tras la catástrofe, resiliencia adaptativa y rendimiento empresarial de las organizaciones turísticas de Christchurch (Nueva	El estudio evalúa las relaciones interempresariales entre empresas turísticas en tiempos de crisis. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre el capital social interempresarial y el rendimiento empresarial.

	Zelanda)	
Ferguson, Dahles, y Prabawa (2017)	La industria turística indonesia en crisis: una perspectiva bourdieana sobre los límites sociales entre los pequeños empresarios	Una exploración sobre cómo los distintos tipos de capital social pueden tener efectos positivos y negativos en las empresas que se enfrentan a tiempos turbulentos.
Dahles y Susilowati (2015)	Resistencia empresarial en tiempos de crecimiento y crisis	Una investigación sobre cómo las empresas turísticas han sido capaces de mostrar su resistencia durante una década de crisis. La explicación se encuentra en el arraigo de las empresas a la comunidad local.
Peiró-Signes et al. (2014)	El efecto de los clusters turísticos en el rendimiento de los hoteles estadounidenses	Un estudio sobre el papel de las agrupaciones en el rendimiento de los hoteles. Los resultados muestran que, en algunos casos, tienen un efecto sobre el rendimiento.
Sainaghi y Baggio (2014)	Capital social estructural y rendimiento de los hoteles: ¿Existe un vínculo?	Investigación sobre cómo las redes pueden afectar al rendimiento de los hoteles. Los resultados muestran que la estructura de la red es un factor importante que determina el rendimiento del hotel y que es necesario establecer relaciones con otras empresas de la misma zona geográfica.
Racherla, P., & Hu, C. (2009)	Un marco para la gestión de crisis basada en el conocimiento en el sector de la hostelería y el turismo	La gestión de crisis, la recuperación de desastres y la continuidad de la organización son áreas de competencia críticas para los gestores de empresas individuales y de destinos enteros. En el caso de los problemas a gran escala, la gestión de crisis puede ser un factor crítico que determine la sostenibilidad y el éxito de un destino. En este artículo, los autores desarrollan un marco que incorpora los principios de la gestión del conocimiento para mejorar la eficacia de la gestión y planificación de las crisis en el sector de la hostelería y el turismo. Además, los autores desarrollan una tipología de crisis basada en las percepciones y necesidades de conocimiento de los operadores de alojamiento del área de Filadelfia. Posteriormente, los autores aplican el marco para imaginar el concepto de diseño de un sistema de gestión de crisis basado en el conocimiento que pueda apoyar mejor la gestión de crisis y la preparación de una industria regional de hostelería y turismo.
Pitarch-Garrido (2020)	Capacidad de resiliencia de los diferentes modelos turísticos ante la crisis pandémica del coronavirus en España	Con la actual crisis, la vulnerabilidad de los territorios turísticos se ha hecho evidente. La especialización turística de algunas comunidades autónomas ha contribuido poderosamente a una peor evolución de su mercado laboral durante el estado de alarma. Este efecto sectorial explica el 90% del peor comportamiento de comunidades como la valenciana respecto a España (IVIE, 2020). Es de suponer, pues, que las medidas políticas que se tomen para contrarrestar el efecto de la COVID-19 sobre la economía deben ser diferentes en cada región, según su especialización productiva, su tejido empresarial y sus relaciones laborales, en definitiva, según su vulnerabilidad a la



		crisis.
--	--	---------

## Capital Humano

Los empleados de una empresa pueden influir en la resiliencia de las empresas (véase el cuadro 3). Se considera que los empleados resilientes están mejor equipados para navegar a través de un lugar de trabajo turbulento y estresante (Hall et al., 2017) y aquellas empresas que son flexibles y solidarias y se preocupan por el bienestar de los empleados están mejor equipadas para hacer frente a la situación (Hall et al., 2017; Prayag, Spector, Orchiston, & Chowdhury, 2020).

La resiliencia de los empleados se refiere a la "capacidad de los empleados, facilitada y apoyada por la organización, de utilizar recursos para hacer frente, adaptarse y prosperar positivamente en respuesta a las circunstancias laborales cambiantes" (Näswall et al., 2015 en Tonkin et al., 2018, pp. 8-9). El empleado resiliente puede estar orientado a las soluciones y puede utilizar sus propias redes personales o profesionales que son cruciales para trabajar en tiempos turbulentos. Su capacidad y autoridad para poder responder eficazmente a una crisis es importante (Gámez, Ivanova, & Campiranon, 2014; Lee, Vargo, & Seville, 2013). Además, la estrecha comunicación entre los empleados y la dirección en tiempos de crisis es un factor importante para la supervivencia de las empresas (Mansour, Holmes, Butler, & Ananthram, 2019). Por lo tanto, es importante en tiempos turbulentos tratar de mantener alguna relación laboral en lugar de despedir a los empleados (Gámez et al., 2014).

Tabla 3. Artículos sobre el papel del capital humano en la crisis del turismo

Autor (año)	Nombre del artículo	Resumen
Prayag et al. (2020)	Resiliencia psicológica, resiliencia organizativa y satisfacción vital en las empresas turísticas: perspectivas de los terremotos de Canterbury	Se explora cómo los diferentes tipos de resiliencia afectan a la recuperación de la organización turística. Los resultados muestran una relación positiva entre la resiliencia de los empleados y la resiliencia de la organización.
Mansour et al. (2019)	Desarrollar capacidades dinámicas para sobrevivir a una crisis: Las respuestas de las organizaciones turísticas a las continuas turbulencias en Libia	Un estudio sobre lo que es importante para la supervivencia de la empresa en tiempos de crisis. Los resultados muestran que la acción de los empleados desempeña un papel importante en la supervivencia y la adaptación de la empresa en un nuevo entorno.
Gámez et al. (2014)	Gestión de la crisis turística y económica en los casos apec: Phuket y Los Cabos	Investigación sobre las consecuencias de la crisis financiera de 2008 en el sector del alojamiento en Phuket y Los Cabos. El resultado muestra que la gestión del personal fue una característica clave para la resiliencia de estos hoteles.
Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017)	Turismo y resiliencia: Perspectivas individuales, organizativas y de destino	Se trata de la primera visión general de la resiliencia en el turismo y su relación con la literatura más amplia sobre la resiliencia. El libro examina la resiliencia a nivel individual, de organización y de destino, y con respecto al sistema turístico más amplio. Está diseñado para ser un manual de nivel superior de grado y postgrado sobre la resiliencia en el turismo. Contenido Lista de figuras Lista de cuadros Lista de casos y reflexiones en recuadro Agradecimientos Lista de acrónimos 1. 1. Perturbaciones y

		cambios en el sistema turístico Resiliencia: Respuesta al cambio 3. Resiliencia individual 4. Resiliencia organizativa 5. Resiliencia del destino 6. Conclusión: ¿Es la resiliencia un concepto resistente? Índice de referencias Este título está disponible en el sitio web de Channel View Publications: <a href="http://www.channelviewpublications.com">www.channelviewpublications.com</a>
Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020)	Resiliencia psicológica, resiliencia organizativa y satisfacción vital en las empresas turísticas: perspectivas de los terremotos de Canterbury	Desde la perspectiva de los sistemas socioecológicos, la resiliencia es dinámica, multidimensional y multiescalar. Este estudio aporta pruebas de la relación entre los distintos tipos de resiliencia (psicológica, de los empleados y de la organización) que afectan a la recuperación de las organizaciones turísticas tras los terremotos de Canterbury de 2010/2011. Se realizó una encuesta a propietarios y empleados de empresas turísticas (directivos) cinco años después de los terremotos de febrero de 2011. Los resultados muestran relaciones significativas y positivas entre la resiliencia psicológica y la de los empleados. Además, la resiliencia de los empleados contribuye tanto a la satisfacción vital de los empresarios turísticos como a la resiliencia organizativa. La satisfacción vital de los empresarios y directivos contribuye a la resiliencia organizativa. Se sugieren implicaciones para el bienestar de los propietarios y gerentes de empresas turísticas y formas de fortalecer la resiliencia psicológica y organizacional.
Bauer, Richard	Entender y ganar al huésped del futuro -  Las tendencias de los huéspedes pueden utilizarse para las ofertas turísticas	En el capítulo de la antología, el turismo se describe y se presenta como un producto emocional. Las decisiones de viaje se basan únicamente en la confianza, que naturalmente se tambalea en tiempos de crisis y, por lo tanto, plantea grandes desafíos a la industria turística. Se muestran varias tendencias que están surgiendo en el turismo, así como un posible perfil del huésped y cliente de productos turísticos.

### Emprendimiento e innovación

El espíritu empresarial y la innovación se consideran una parte importante para la creación de capacidades dinámicas para hacer frente a las crisis (véase el cuadro 4) y se relacionan con la resiliencia organizativa (Dahles y Susilowati, 2015; Mafabi, Munene y Ahiauzu, 2015).

Como se ha dicho, una crisis implica la aparición de situaciones que las empresas no pueden controlar con los métodos de funcionamiento tradicionales (Booth, 1993: 85-86 en Cushnahan, 2004). Por lo tanto, es importante que las empresas puedan ser creativas en tiempos de crisis para responder eficazmente a situaciones difíciles e inusuales (Branicki, Sullivan-Taylor, & Livschitz Sarah, 2018).

No es necesario centrarse en un nuevo producto o en nuevos servicios para poder afrontar y reconstruir en tiempos de crisis. Diversos tipos de innovación pueden ser valiosos. La diversidad de la innovación puede crear un efecto sinérgico en la innovación posterior y reduce el efecto de la incertidumbre en el rendimiento de las empresas (Verreynne, Williams, Ritchie, Gronum y Betts, 2019).

La innovación del modelo de negocio (IMC) también media en el rendimiento de las empresas turísticas en tiempos turbulentos (Breier et al., 2021; Cheah, Ho, & Li, 2018; Kraus et al., 2020). En tiempos de crisis los modelos de negocio originales de las empresas se ven afectados. La creación de nuevos modelos de negocio innovadores podría ser parte de la solución para adaptarse y recuperarse de la crisis (Kraus et al., 2020).

Se considera que un rasgo de la personalidad de los emprendedores es ideal para los tiempos de crisis. El espíritu

empresarial se caracteriza y se define por el comportamiento, y los emprendedores presentan muchas de las características comúnmente asociadas a la resiliencia. Un emprendedor que es receptivo, flexible y resiliente puede tener un efecto positivo en la resiliencia de su negocio (Branicki et al., 2018).

En resumen, para promover la resiliencia de las pymes, se debe prestar mayor atención a la creación de capacidades para hacer frente a la incertidumbre. Eso se hace activando la capacidad de experimentar, pensar de forma creativa y ser innovador para responder a las crisis. No hay que centrarse en la mejora de la variedad de productos, sino en la innovación en todos los aspectos de la gestión de una empresa.

Tabla 4. Artículos sobre el papel de la innovación y el espíritu empresarial en tiempos turbulentos

Autor (año)	Nombre del artículo	Resumen
Breier et al. (2021)	El papel de la innovación del modelo de negocio en el sector de la hostelería durante la crisis COVID-19	Se explora si la innovación del modelo de negocio puede ser una solución para recuperarse y hacer frente a la crisis. Los resultados indican que la innovación del modelo de negocio es útil para superar la crisis y volver a empezar.
Verreynne et al. (2019)	Diversidad de la innovación e incertidumbre en las pequeñas y medianas empresas turísticas	Un estudio sobre cómo la innovación activa (denominada diversidad de la innovación en el documento) en las empresas tiene efecto sobre el rendimiento en tiempos de incertidumbre. Los resultados muestran que la diversidad de la innovación reduce el efecto de la incertidumbre en el rendimiento empresarial. Especialmente en las PYME dependientes del turismo.
Branicki et al. (2018)	Cómo la resiliencia empresarial genera PYMES resilientes	El estudio investiga el papel de los empresarios y del espíritu empresarial en la capacidad de recuperación de las pequeñas y medianas organizaciones del sector turístico. El resultado muestra que los empresarios que tienen un alto grado de resiliencia son más propensos a permitir la resiliencia de las empresas.
Mafabi et al. (2015)	Clima creativo y resiliencia organizativa: el papel papel mediador de la innovación	Un estudio intersectorial sobre el clima creativo, la innovación y la resiliencia organizativa. Los resultados muestran que el clima creativo se asocia con la innovación y la resiliencia organizativa.
Campo, Ana, y María (2014)	Innovación hotelera y rendimiento en tiempos de crisis	Una encuesta en línea entre directores de hoteles de cuatro estrellas sobre cómo influye la innovación en el rendimiento de los hoteles en tiempos de crisis. Los resultados indican que el hotel que innova no contribuye directamente en el rendimiento a corto plazo, pero sí a medio y largo plazo
Gardini, Marco A.	Corona, ¿el momento Kairos del sector turístico?	El artículo describe cómo la industria del turismo, a pesar de los temores existenciales causados por la pandemia de Covid19, puede hacer un uso positivo de lo que realmente es una mala posición de partida. El momento de establecer un turismo sostenible y cualitativo nunca ha sido mejor.

## Respuesta y recuperación

Dentro de la literatura empresarial y de gestión, la capacidad de sobrevivir en tiempos de incertidumbre suele enmarcarse como existente y girar en torno a la organización, y qué cambios/acciones/respuestas realizan los modelos empresariales/organización en tiempos de crisis. Las acciones que la empresa lleva a cabo durante la crisis son importantes. Sin embargo, los estudios sobre la respuesta y la recuperación en el turismo son en su mayoría desde la perspectiva de las autoridades públicas o de la propia industria, pero la investigación sobre la respuesta de las empresas turísticas se considera limitada (Ritchie & Jang, 2019). Sin embargo, el número de artículos de este panorama no refleja eso. Aquellos estudios que cubren las empresas turísticas se centran en varias acciones tomadas por las empresas, como el recorte de costes para reducir los gastos (Lai & Wong, 2020; Thorgren & Williams, 2020) y dar descuentos (Kim, Roehl, & Lee, 2019). Varios estudios se centran en la comunicación, la gestión de los medios y el marketing (Alonso-Almeida & Bremser, 2013; B. J. Liu & Pennington-Gray, 2015; Luo & Zhai, 2017; Möller, Wang, & Nguyen, 2018; Pappas, 2015).

Tabla 5. Artículos sobre las actuaciones de las organizaciones turísticas en tiempos de crisis

Autor (año)	Nombre del artículo	Resumen
Lai y Wong (2020)	Comparación de las prácticas de gestión de crisis en la industria hotelera entre las fases inicial y pandémica de COVID-19	Un estudio que analiza cómo han respondido los hoteles a la crisis a principios de Covid-19. Se han llevado a cabo varias estrategias: reducción de precios, cambios en el marketing, recortes de costes, reducción de la mano de obra, etc.
Thorgren y Williams (2020)	Mantenerse vivo durante el desarrollo de la crisis: cómo las PYMES evitan el desastre inminente	Un estudio intersectorial que explora qué medidas han tomado las PYME de diversos sectores para hacer frente a la crisis. Los resultados mostraron que la mayoría de ellas redujeron el coste de la mano de obra y los gastos.
Türkcan y Erkuş-Öztürk (2019)	Supervivencia de las empresas en crisis: Datos de la ciudad turística de Antalya	Este estudio investiga los factores que influyen en la supervivencia de las empresas en varios sectores. Uno de los resultados muestra que la tasa de supervivencia de las empresas de las regiones turísticas es mejor que la de otras regiones y que las agencias de viajes y los hoteles son más sensibles a las perturbaciones que otro tipo de empresas.
Kim et al. (2019)	Efecto de los descuentos en los precios de los hoteles en la recuperación del rendimiento tras una crisis	Este estudio analiza el efecto de los descuentos en los precios sobre el rendimiento de los hoteles. El resultado muestra que no lo hacen.
Möller et al. (2018)	#Strongerthanwinston: Turismo y comunicación de crisis a través de Facebook tras los ciclones tropicales en Fiyi	Esta investigación explora el uso de los medios sociales en la comunicación de catástrofes y cómo afectan a la capacidad de recuperación de la organización. Los resultados muestran que los medios sociales fueron infrautilizados, y desempeñaron un papel crucial en la recaudación de fondos y donaciones durante la fase de recuperación.
Luo y Zhai (2017)	"¡No volveré a ir a Hong Kong!" Cómo la comunicación secundaria de la crisis de "occupy central" en Weibo se transformó en un boicot turístico	Un estudio sobre cómo las discusiones en línea tienen un efecto en el negocio del turismo. Los resultados muestran que las discusiones negativas en línea tienen un efecto.
Brown (2017)	"Los turistas siguen viniendo, pero no compran tanto como antes": Vulnerabilidad y resiliencia en dos comunidades de las islas de la bahía tras la crisis financiera mundial	Un estudio sobre cómo se recuperan las empresas turísticas de una crisis financiera mundial. Los resultados indican que la recuperación ha sido desigual, y que las empresas turísticas más grandes y sus empleados se enfrentan mejor que los pequeños empresarios.

Pappas (2015)	El marketing de la industria hotelera en una época de crisis	Un estudio sobre las estrategias de marketing de los hoteles durante la recesión. Los resultados mostraron que se hizo un gran esfuerzo para minimizar los costes y eso afectó al marketing. Muchos hoteles también se centraron en políticas innovadoras para mejorar el entorno empresarial.
B. Liu, Pennington-Gray, and Klemmer (2015)	¿Las chinches pican al sector de la hostelería? Un análisis del encuadre de la cobertura de las noticias sobre chinches de la cama	Un estudio sobre cómo la cobertura informativa puede afectar al rendimiento de las empresas turísticas en crisis. Los resultados muestran que la cobertura informativa de un acontecimiento de crisis puede afectar negativamente al rendimiento de las empresas.
Alonso-Almeida y Bremser (2013)	Respuestas estratégicas del sector hostelero español a la crisis financiera	Una investigación sobre las medidas que toman las empresas del sector de la hostelería en tiempos de crisis y su eficacia. Los resultados mostraron que los hoteles que se centraron en la alta calidad, la imagen de marca y la fidelidad de los clientes estaban mejor equipados para afrontar la crisis. Además, un esfuerzo de marketing parece poder aliviar el impacto de la crisis, pero no se recomienda que los hoteles se dediquen a recortar gastos.

Kulturamt Paderborn	EVENTOS AL AIRE LIBRE QUE CUMPLEN CON LA CORONA: El mejor caso de estudio, Paderborn, Alemania	El estudio de los mejores casos muestra cómo los organizadores pueden llevar a cabo eventos al aire libre que cumplan con Corona. Sobre la base de varios eventos al aire libre, se elaboran recomendaciones de actuación que deberían hacer posible un evento en las circunstancias de la pandemia. No sólo los organizadores, sino también los artistas y los técnicos de eventos, así como las ciudades y los municipios, la industria de la hostelería y la gastronomía, se beneficiarán de este estudio de los mejores casos y de las recomendaciones de actuación resultantes.
Schrader, Klaus Stehn, Jürgen Laaser, Claus-Friedrich	El proveedor de servicios de Schleswig-Holstein en la crisis de Corona: Daños inminentes y opciones de política económica	En Schleswig-Holstein, casi uno de cada cinco puestos de trabajo del estado se ve directamente afectado por las medidas restrictivas. Por este motivo, el gobierno estatal de Schleswig-Holstein proporciona sus propios medios y procedimientos para complementar los del gobierno federal.
Adeloye, D., & Brown, L. (2018)	El terrorismo y las percepciones de riesgo de los turistas nacionales	Investigaciones anteriores sugieren que las amenazas a la seguridad influyen en la percepción del riesgo de los turistas y en la toma de decisiones de viaje. Este estudio cualitativo investiga la percepción de riesgo de los turistas nacionales británicos a la luz de la creciente tendencia mundial del terrorismo. El estudio arroja tres conclusiones: (1) la incidencia del terrorismo produce una respuesta emocional de miedo y ansiedad; (2) la disposición a viajar a pesar del riesgo percibido varía en función de factores como el motivo del viaje, la presencia visual de los servicios de seguridad y el carácter puntual del atentado; (3) la influencia de los medios de comunicación en la percepción del riesgo de viajar está en función de cómo se percibe.
Hong, P., Huang, C., & Li, B.	Gestión de crisis para las PYMES: perspectivas de un estudio de casos múltiples	La investigación sobre la gestión de crisis abarca una variedad de perspectivas, como los impactos de la crisis, la visión estratégica y el liderazgo, la planificación de contingencias y las capacidades técnicas. Sin embargo, los mecanismos de gestión de crisis de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) rara vez se han investigado para construir una teoría sólida y una orientación práctica para la gestión. El objetivo de este trabajo es explorar los mecanismos que utilizan las PYME para gestionar las crisis. Este trabajo presenta un modelo general de gestión de crisis que representa los procesos de gestión de crisis en términos de detección, ocurrencia, recuperación y resolución. Para validar y perfeccionar este modelo, se diseña un estudio de casos múltiples para investigar las prácticas reales de gestión de crisis de cinco PYME. Los resultados del estudio de casos muestran que las PYME, a pesar de sus limitaciones de recursos y de su posición relativamente débil en el mercado, muestran una capacidad de respuesta resistente en el mercado. Este documento sugiere además que la gestión eficaz de las crisis de las PYME implica una mentalidad empresarial proactiva para el crecimiento sostenible y la expansión continua.

Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020)	Gestión de crisis para pequeñas empresas durante el brote de COVID-19: Estrategias de supervivencia, resistencia y renovación de las empresas de Macao	Sabemos que las pequeñas empresas son vulnerables a las crisis, sin embargo, aún se sabe poco sobre cómo las afrontan durante crisis largas como la pandemia de COVID-19. Este trabajo ofrece un análisis cualitativo de las pequeñas empresas de Macao, China, en los meses posteriores al brote. Recogimos datos de entrevistas de seis pequeñas empresas locales. Descubrimos que el descenso repentino de la demanda es lo que más afecta a las pequeñas empresas. En comparación con las grandes empresas, las nuevas y pequeñas empresas muestran una gran flexibilidad en sus reacciones a la crisis, en parte debido al bajo nivel de burocracia y al limitado cumplimiento de la responsabilidad social. Entre los distintos tipos de estrategias de respuesta, todas las empresas participantes adoptaron estrategias de RRHH flexibles. Otras estrategias de supervivencia comunes son el aumento de la diversificación de productos, la exploración de nuevos mercados y el aumento del aprendizaje. También descubrimos que algunas pequeñas empresas contaban con un plan y una estrategia de crisis formal antes del estallido, y que estas empresas tienden a tener una historia más larga, experiencia en la gestión de crisis y operan en sectores más regulados. A partir de estos resultados, definimos cinco tipos de estrategias de renovación y supervivencia para las pequeñas empresas y proponemos un modelo de resiliencia de las PYME ante las crisis.
Araujo N., Fraiz J.A. y Toubes, D.R. (2020)	El impacto económico del turismo académico en Galicia, España	Tras una explicación del término "turismo académico", los autores analizan el impacto económico positivo del turismo académico en Galicia, distinguiendo entre impactos directos e indirectos. Para la aplicación empírica se ha realizado una encuesta de gasto y se ha utilizado la técnica input-output. Los resultados demuestran que, por sus características, el turismo académico tiene un mayor impacto económico que el turismo convencional. A la luz de estos resultados, se discuten las implicaciones políticas.
Vallano, R. (2020)	El periodo post-Covid19 definirá el calendario de proyectos hoteleros en España	<p>Alimarket contabiliza más de 31.000 nuevas habitaciones en proceso, un 12,3% más que a finales de 2018. La fecha de apertura y el desarrollo de gran parte de esta planta hotelera estarán condicionados a la reactivación del turismo.</p> <p>La paralización temporal de las obras y el bloqueo ejercido durante unos meses sobre la actividad turística en el marco de las medidas de lucha contra Covid-19 provocarán un retraso en la inauguración de varios proyectos hoteleros previstos para este año. A pesar de ello, consultores e inversores coinciden en el carácter temporal de la pandemia y en la pronta reactivación del turismo. Alimarket Hoteles tiene más de 31.000 alojamientos en desarrollo en España para los próximos meses y años, un 12,3% más que a finales de 2018. Los operadores internacionales siguen reforzando su apuesta por nuestro mercado, con Marriott a la cabeza, al tiempo que se detecta un incremento de proyectos urbanos y de hoteles de alta gama.</p>



## REFERENCIAS

- Alonso-Almeida, M. D., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148. doi:10.1016/j.ijhm.2012.05.004
- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297. doi:10.1016/j.tourman.2005.06.007
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. doi:10.1080/00207543.2011.563825
- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400-411. doi:<https://doi.org/10.1002/jtr.2102>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Westport, CT: Greenwood.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz Sarah, R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 24(7), 1244-1263. doi:10.1108/IJEBR-11-2016-0396
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102723
- Brown, R. M. (2017). "The Tourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Before": Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis. *Qualitative Report*, 22(4), 1112-1136. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000403349500010
- Campo, S., Ana, M. D., & María, J. Y. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. doi:10.1108/IJCHM-08-2013-0373
- Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability*, 10(11), 3952.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226.
- Cioccio, L., & Michael, E. J. (2007). Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28(1), 1-11. doi:10.1016/j.tourman.2005.07.015
- Coles, T. (2003). A local reading of a global disaster: Some lessons on tourism management from an Annus Horribilis in South West England. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 173-197.
- Cushnahan, G. (2004). Crisis Management in Small-Scale Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 323-338. doi:10.1300/J073v15n04\_06
- Dahles, H., Prabawa, T. S., & Koning, J. (2020). Local tourism businesses in Indonesia: A pathway to crisis-resilient development? *Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 13(1), 17-33. doi:10.14764/10.ASEAS-0027
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. doi:10.1016/j.annals.2015.01.002
- Fang, S., Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100637>
- Ferguson, J. E., Dahles, H., & Prabawa, T. S. (2017). The Indonesian tourism industry under crisis: a Bourdieuan perspective on social boundaries among small-scale business owners. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 171-191. doi:10.1080/13602381.2017.1281640
- Filipović, D., Krišto, M., & Podrug, N. (2018). Impact of crisis situations on development of business continuity

- management in Croatia. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 23, 99-122. doi:10.30924/mjcmi/2018.23.1.99
- Gámez, A., Ivanova, A., & Campiranon, K. (2014). Tourism and economic crisis management within apec. cases: Phuket (THAILAND) and los cabos (MEXICO)1. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 9(2), 143-157. doi:10.2495/SDP-V9-N2-143-157
- Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627-648. doi:10.1080/10548408.2014.883951
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417. doi:10.1080/13683500.2010.491900
- Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*: Channel View Publications.
- International Trade Centre. (2020, June). *SME Competitiveness Outlook 2020- COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. Retrieved from Switzerland: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracencorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>
- Irvine, W., & Anderson, A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*.
- Kim, M., Roehl, W., & Lee, S. K. (2019). Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 74-82. doi:10.1016/j.ijhm.2019.04.006
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092. doi:10.1108/ijeb-04-2020-0214
- Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156. doi:10.1108/ijchm-04-2020-0325
- Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14, 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Lihui, W., Hayashi, H., & Dun, W. (2019). Tourism sector preparedness in zones with a high seismic risk: A case study of the capital region of Japan. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 9(2), 166-181. doi:10.2495/SAFE-V9-N2-166-181
- Liu, B., Pennington-Gray, L., & Klemmer, L. (2015). Using social media in hotel crisis management: The case of bed bugs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2), 102-112. doi:10.1108/JHTT-08-2014-0036
- Liu, B. J., & Pennington-Gray, L. (2015). Bed bugs bite the hospitality industry? A framing analysis of bed bug news coverage. *Tourism Management*, 48, 33-42. doi:10.1016/j.tourman.2014.10.020
- Luo, Q. J., & Zhai, X. T. (2017). "I will never go to Hong Kong again!" How the secondary crisis communication of "Occupy Central" on Weibo shifted to a tourism boycott. *Tourism Management*, 62, 159-172. doi:10.1016/j.tourman.2017.04.007
- Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Mair, J., Ritchie, B. W., & Walters, G. (2016). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 1-26. doi:10.1080/13683500.2014.932758
- Mansour, H. E. L., Holmes, K., Butler, B., & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. doi:10.1002/jtr.2277
- Möller, C., Wang, J., & Nguyen, H. T. (2018). #Strongerthanwinston: Tourism and crisis communication through

- Facebook following tropical cyclones in Fiji. *Tourism Management*, 69, 272-284. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.014>
- Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494. doi:10.1080/13683500.2012.741115
- Pappas, N. (2015). Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 12, 333-349. doi:10.1080/21568316.2014.979226
- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.04.007>
- Paraskevas, A., & Arendell, B. (2007). A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1560-1573. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.012>
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2014). The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*. doi:10.1177/1938965514557354
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233. doi:10.1080/13683500.2019.1607832
- Prideaux, B. (2004). The Need to Use Disaster Planning Frameworks to Respond to Major Tourism Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 281-298. doi:10.1300/J073v15n04\_04
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683. doi:10.1016/j.tourman.2003.09.004
- Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., & Wang, J. (2011). Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386. doi:10.1080/15022250.2011.600591
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. W. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79. doi:UNSP 102812  
10.1016/j.annals.2019.102812
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. doi:10.1300/J073v15n04\_05
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7247500/pdf/main.pdf>
- Skalholt, A., & Thune, T. (2014). Coping with Economic Crises-The Role of Clusters. *European Planning Studies*, 22(10), 1993-2010. doi:10.1080/09654313.2013.813909
- Stafford, G., Yu, L., & Kobina Armoo, A. (2002). Crisis management and recovery how Washington, D.C., hotels responded to terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40. doi:[https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80054-4)
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.

- Türkcan, K., & Erkuş-Öztürk, H. (2019). Survival of firms in crisis: Evidence from Antalya tourism city. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 7(1), 1-23. doi:10.30519/ahtr.438189
- Verreynne, M.-L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*, 72, 257-269. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.019>
- Volo, S. (2008). Communicating Tourism Crises Through Destination Websites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 83-93. doi:10.1300/J073v23n02\_07
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057-1067. doi:10.1016/j.tourman.2011.12.006
- Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.
- Zeng, B., Carter, R. W., & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322.

Sección 3

# ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD



## ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

### 1. *¿En qué medida son eficaces los responsables políticos y/o la legislación actual para responder a las crisis en general?*

La opinión predominante fue que la legislación y las respuestas habían sido más reactivas que proactivas. Algunos consideraron que posiblemente había habido una planificación de la crisis, pero que los acontecimientos sin precedentes de la COVID-19 habían hecho imposible la planificación o que la pandemia tuvo que anular cualquier idea previamente formada. Aunque la eficacia de las respuestas, especialmente las de ayuda financiera, difiere, muchos coinciden en que el tiempo que se tardó en aplicarlas fue demasiado largo. De nuevo, esto sugiere que no había respuestas planificadas.

"En general, tengo la sensación de que no hay planes y estrategias de crisis a largo plazo" (Alemania 1)

"Reactivo en una palabra" (Escocia 1)

"La verdad es que se ha tardado mucho en ponerlo en práctica" (Islandia 4)

"Entendemos que es la crisis sanitaria la que determina la actuación de los gobiernos" (España 3)

"Se han tomado medidas reactivas porque no sabíamos cómo operaba el coronavirus SARS-CoV-2 que causa la enfermedad COVID-19" (España 4)

"En teoría creo que hay un sistema que en teoría debería intervenir cuando ocurre algo así, pero creo que la realidad [es] que los gobiernos están tanteando la situación" (Escocia 2)

### 2. *¿Las crisis pueden representar una "oportunidad" para hacer algo nuevo o diferente?*

La mayoría de los encuestados consideraron que las oportunidades se produjeron gracias a los cambios en los modelos de negocio, o en los procedimientos operativos, a los que les obligó la crisis. Muchos incluso llegaron a decir que la crisis de Covid tendría un efecto positivo en las empresas, ya que los cambios y adaptaciones forzados han aportado flexibilidad, innovación y creatividad a los modelos de negocio, además de proporcionar tiempo para "reorganizar la empresa" (Islandia 5) o "hacer cosas que nunca tuvimos la oportunidad de hacer antes" (Irlanda 2).

"A veces se necesita una crisis para provocar el cambio, y no es que sea una excusa para imponer el cambio, sino que a veces algunas cosas tienen que romperse de forma espectacular para que se produzca ese momento de luz, para pensar que tal vez tengamos que hacer esto de forma diferente."

(Escocia 1)

El paso a la digitalización se mencionó a menudo como una oportunidad clave, pero también se destacó como un ejemplo de que la oportunidad de una empresa puede ser una debilidad para otra si no está preparada o preparada para el cambio (España 3).

"Luego tienes una empresa como Hey Iceland que está metida de lleno en los viajes digitales y está aprovechando el momento actual y su personal para trasladar una agencia de viajes muy arraigada de ser una agencia de viajes muy típica de la vieja usanza al mundo digital en todo su proceso"

(Islandia 2)

Another recurring opportunity was the potential for building more sustainable tourism both in terms of growth and in relation to the environment.

A pesar del acuerdo general de que había oportunidades, algunos entrevistados no estaban de acuerdo: "No veo ninguna oportunidad real para nuestra industria" (Alemania 2), y otros podían ver que había oportunidades, pero consideraban que se necesitaría ayuda externa para hacerlas realidad: "es una idea increíblemente bonita hacer una lista de cómo queremos que sea la industria del turismo cuando vuelva a arrancar después de Covid. Pero, ¿quién lo va a hacer?". (Islandia 2). "Habría sido bueno que el gobierno nos proporcionara los medios y apoyos para poder aprovechar las oportunidades" (Irlanda 5).

### **3. ¿Podría una colaboración más estrecha, por ejemplo, con otras empresas, ayudar a la respuesta individual a la crisis y, en caso afirmativo, cómo?**

Muchos reconocieron la necesidad y la ayuda de las colaboraciones informales establecidas durante la crisis, en las que la colaboración clave era el apoyo mutuo o el intercambio de información.

"Una vez que empezaron a hablar del problema fue útil" (Escocia 1)

"Nos ponemos al día sobre quién tiene información, sobre lo que puede estar previsto" (Alemania 3)

"Sólo para reunirnos y charlar e intentar ser creativos juntos" (Islandia 3)

"Habría sido muy útil, sobre todo si hubiéramos podido hablar y decidir qué hacer después de los anuncios de las noticias" (Irlanda 5)

Algunos de los entrevistados consideraron que estas colaboraciones no tenían dirección, pero se podría argumentar que esto se debía a la falta de liderazgo o dirección de los colaboradores.

"Tuvimos muchas llamadas de zoom y formación, pero ninguna dirección sobre las oportunidades o cómo responder adecuadamente" (Irlanda 3)

"Intercambiamos ideas, pero esto no sirve de nada en la situación actual. Al final cada uno lucha por sí mismo". (Alemania 4)

Un tema común a todas las colaboraciones exitosas parecía ser que se habían formado orgánicamente, una reunión de organizaciones para apoyarse, charlar y aprender unas de otras.

"El clúster de viajes surge de la base, las empresas querían trabajar juntas en las soluciones" (Islandia 2)

"Se han unido, han aprendido unos de otros" (Escocia 4)



#### 4. *¿Qué experiencias o ejemplos de otros lugares conoce que puedan ayudar a las empresas turísticas a responder a las crisis?*

Las respuestas variaron desde ejemplos concretos de empresas individuales hasta ideas o respuestas genéricas.

Las respuestas individuales incluyeron:

- Propietarios que utilizan las instalaciones para negocios completamente diferentes
- Personas que trabajan en diferentes proyectos
- Utilización del tiempo libre para proyectos comunitarios
- Industrias alimentarias que diversifican su actividad con comida para llevar, entregas o nuevos clientes

Entre las respuestas más genéricas de las que se habló se encuentran:

- Cambiar los métodos de relación con los clientes
- Uso del comercio electrónico
- La digitalización
- Ampliación del alcance geográfico de la empresa mediante instalaciones en línea
- Adaptación creativa de los productos

"Muchas organizaciones se han vuelto mucho más activas y creativas en la forma de relacionarse con sus miembros"

(Escocia 2)

"Es muy divertido porque en general la gente del turismo es extremadamente creativa. No dejan de ser creativos a pesar de las dificultades"

(Islandia 3)

Algunas respuestas se centraron en el éxito o los fallos percibidos de las respuestas del gobierno:

"La industria del turismo está mejor apoyada en otros países. Por ejemplo, en Irlanda o Inglaterra, el dinero de las ayudas llega y se da de forma menos burocrática". (Alemania 3)

"Tienen un plan de crisis" (Escocia 1)

"Ya sería una ayuda si las cosas que se decidieron o anunciaron también se aplicaran. Solicitamos ayudas hace mucho tiempo, pero aún no se han pagado". (Alemania 4)

"Al final de la pandemia de SARS en 2003, estos países asiáticos iniciaron importantes estrategias de marketing y comunicación para crear confianza y reconstruir la imagen de estos destinos turísticos" (España 4)

También se mencionó la necesidad de "formar y aprender de otras experiencias" (España 1) para "dar a las empresas que no son capaces de operar [las] herramientas [e] ideas [para] cómo pueden mejorar ahora mismo" (Escocia 4).

#### 5. *¿Cómo está preparado el sector turístico para atravesar la crisis?*

Las respuestas de los entrevistados fueron casi dicotómicas, entre positivas y negativas, y muchos afirmaron rotundamente que la preparación era "terrible" (Irlanda 1), "no se ha tenido en cuenta lo suficiente" (Escocia 3) o "en absoluto" (Alemania 4). Sin embargo, otros consideraron que había pruebas de resistencia y

antecedentes: "el sector turístico se ha enfrentado antes a crisis sanitarias [y] los datos muestran que el turismo no sólo ha sobrevivido, sino que se ha recuperado" (España 4).

Entre las respuestas positivas se destacaron el carácter variado de las empresas, la estacionalidad de la demanda, la reacción relativamente rápida a la demanda y el deseo general de la gente de viajar.

"Pero la gente está increíblemente preparada para una crisis, por esta flexibilidad. Creo que se debe a la estacionalidad. Porque tienes esta flexibilidad en el funcionamiento de las empresas y las inversiones no tienen aversión al riesgo debido a la fluctuación estacional".

(Islandia 3)

Por el contrario, algunas respuestas negativas citaron ciertos métodos de contabilidad empresarial que no apoyaban la resiliencia.

"Ahora que muchos clientes están cancelando sus viajes, hay que devolver los depósitos. Muchos colegas no están en condiciones de hacerlo. No tienen reservas y ya han gastado el dinero" (Alemania 4)

"Los costes de la mano de obra se han vuelto demasiado elevados, como el coste de dirigir una empresa, simplemente se dirigía a un sinsentido" (Islandia 1)

Un aspecto en el que sí hubo consenso fue que el sector turístico no puede considerarse como un todo debido a las enormes diferencias en el tamaño de las operaciones y las capacidades individuales de los propietarios.

## ***6. Si se repitiera una crisis importante, como la de Covid-19, ¿están las empresas turísticas mejor preparadas para responder que antes de la pandemia?***

La visión general de los entrevistados fue que no estaban mejor situados para responder, pero que quizás la simple experiencia de haber pasado por la crisis de Covid-19 había creado cierto "autoaprendizaje" (Escocia 2).

"Básicamente, siempre hay que intentar aprender de las crisis y prepararse en consecuencia. Pero es difícil prepararse para lo imprevisible"

(Alemania 1)

Se teme que, en la actualidad, el sector tenga tantas dificultades financieras que sea más vulnerable que antes.

"Están en apuros financieros y hay muchas que ya están casi a punto de hundirse y tratar de mantenerse a flote es el principal reto en este momento. Así que, si hay que ahorrar muchos fondos extra o intentar pensar en recursos adicionales, simplemente no hay espacio para la cabeza o la resistencia para hacerlo en este momento".

(Escocia 3)

## ***7. Pensando más allá de COVID-19, ¿qué otros tipos de crisis pueden afectar sustancialmente a las empresas turísticas?***

Las respuestas se agruparon en cinco áreas:

- Climatización
  - El cambio climático

- Catástrofes naturales
- Transporte
  - Reglamentos, prohibiciones o restricciones de viaje
  - Controles fronterizos, Brexit
  - Costes
- Hecho por el hombre
  - Crisis financiera
  - Guerra mundial
  - Terrorismo
  - La caída política
- Enfermedades zoonóticas/ bacterias resistentes a los medicamentos
- Rápido crecimiento insostenible del turismo

"El mundo completo de viajes y los mecanismos a partir de los cuales la gente se desplaza de a a b va a ser, y ya ha sido, sacudido de forma bastante significativa por esto".

(Escocia 2)

"La crisis en Islandia es, por supuesto, excesiva debido al rápido desarrollo de la industria turística."

(Islandia 4)

### **8. ¿Cuáles son los problemas específicos que una crisis puede crear en el sector turístico? ¿Afectan de forma desproporcionada a un subsector, por ejemplo, el alojamiento, la hostelería o los proveedores de experiencias?**

Muchos encuestados comentaron la pérdida de personal, o la preocupación por perderlo, en otros sectores. Se percibe que esto va a crear problemas con el control de calidad o la capacidad de poder encontrar empleados en la reapertura. Además, muchos se preocupan por la pérdida de mercados y la posibilidad de volver a conectar con ellos. Se consideró que las empresas, o los países, que dependían en mayor medida de los turistas extranjeros serían los que experimentarían una mayor pérdida de mercado.

"Como España depende tanto del turismo internacional, esto ha afectado mucho".

(España 1)

Desde el punto de vista financiero, se considera que las empresas de alojamiento más pequeñas, posiblemente más rurales, han salido mejor paradas gracias a sus menores gastos generales, a su capacidad de adaptación y a la posibilidad de operar al 100% de su capacidad cuando se levantan brevemente las restricciones.

"Los hoteles de la zona de la capital en particular. Sus retos son mucho mayores que quizás los hoteles más pequeños del campo." (Islandia 2)

"Una organización más pequeña es más ágil: podemos aceptar reservas como y cuando sea, porque nuestro desembolso inicial no es tan grande." (Escocia 5)

"A los tipos de alojamiento mucho más grandes les fue muy mal porque no fueron capaces de abrirse correctamente". (Escocia 4)

Entre los subsectores específicos que se consideraron desproporcionadamente afectados se encuentran:

- Agencias de viajes
- Viajes marítimos

- Sectores residenciales
- Empresas de viajes de negocios
- Turismo recreativo

### **9. ¿En qué momentos concretos de una crisis son especialmente vulnerables las empresas turísticas?**

Se consideró que las empresas turísticas son vulnerables tanto durante los periodos de reserva como cuando los visitantes llegan realmente: "ligado al tiempo de espera cuando se mira cómo, en qué momento la gente reserva y luego viaja" (Escocia 2). Esta dependencia de "factores externos combinados con la estacionalidad" (Alemania 1) significa que no es fácil para las empresas turísticas planificar y que si un punto se ve afectado por una crisis tiene un efecto en cadena, creando vulnerabilidad. La crisis de Covid ha creado una vulnerabilidad particular en el "deterioro de la confianza de los clientes" (España 2) y la "confianza en la seguridad de los servicios [ofrecidos]" (España 3).

### **10. ¿Cómo puede mejorarse de forma sostenible la capacidad de resistencia a la crisis de las empresas turísticas a nivel individual?**

"Las empresas turísticas podrían mejorar su resistencia a la crisis actual y a futuras crisis de forma sostenible si disponen de los conocimientos que les permitan crear una mínima capacidad de adaptación que garantice la mera supervivencia de la organización mientras dure la crisis"

(España 4)

Aunque muchos de los encuestados consideraron que el sector turístico ya contaba con altos niveles de resistencia, la necesidad de "sostenibilidad económica" (España 1) y de asegurar que el negocio tuviera reservas financieras era esencial: "las reservas son el todo y el fin" (Alemania 2). Junto con esta resistencia financiera, es necesario planificar cuidadosamente el negocio con un crecimiento sostenible, adquirir un conocimiento profundo del mercado, de su propio negocio y "en general [adquirir] una mejor comprensión de las empresas y de su funcionamiento" (Escocia 4).

"Que tenemos que establecer algunos objetivos específicos para la ampliación o el aumento de personal, o la ampliación de espacios o más salas o algo así" (Islandia 2)

"Creo que las decisiones empresariales en materia de préstamos y las decisiones empresariales en materia de gestión de riesgos -los niveles de riesgo que las empresas están dispuestas a asumir- serán diferentes" (Escocia 2)

"Creo que lo importante es salir de esta visión miope. Sería mucho más exitoso que construyéramos más espacio y la resiliencia vendría después" (Islandia 4)

"Establecer redes y canales de comercialización y trabajar mejor juntos" (Irlanda 2)

### **11. ¿Qué peculiaridades regionales existen, si las hay, especialmente, por ejemplo, las diferencias entre las zonas urbanas y rurales?**

Al comparar lo urbano y lo rural, se asumió generalmente que la diferencia definitoria era que las empresas rurales solían ser más pequeñas y las urbanas más grandes. En cuanto al impacto del COVID-19, no hubo consenso en cuanto a si las zonas urbanas o rurales se habían visto más afectadas. Se consideró que las zonas rurales, donde hay mayores fluctuaciones estacionales en el turismo, podían adaptarse mejor al cierre total y luego adaptarse a servir a los nuevos mercados nacionales cuando se levantaran las restricciones. Sin embargo, la menor densidad de población implica dificultades para encontrar personal y menos afluencia a los mercados locales. También se consideró que los problemas de comunicación, con conexiones de internet o de transporte generalmente más deficientes, eran una desventaja para las zonas rurales.

"Cuando se trata de empresas más grandes, a menudo hay más activos. Los activos que arden son un amortiguador antes de que los efectos empiecen a tener un efecto más directo en los propietarios. Pero hay ejemplos en los que los propietarios han tenido que hipotecar su casa para poder cubrir este incendio. Y cuando se trata de las empresas más grandes, tienen activos considerables que pueden contrarrestar. Pero la quema es de la misma manera mayor, pero no hay ningún impacto personal en el propietario."

(Islandia 1)

Se considera que las empresas más grandes y urbanas suelen tener más activos y mejor acceso a la financiación, pero también más gastos generales. Las diferencias en el impacto directo de la crisis sobre las personas también se consideraron como una divergencia entre lo urbano y lo rural. Dado que las empresas rurales más pequeñas suelen ser dirigidas por sus propietarios, el efecto financiero del cierre es más personal, al igual que la conexión con la comunidad en general y su impacto en ella. Los niveles de población más bajos han significado en general niveles más bajos de infección, pero a medida que las empresas reabren, trayendo más gente a las zonas rurales, existe la preocupación de que esto también aumente los niveles de infección. También se observó que la crisis ha creado una interesante tendencia de desconfianza hacia las zonas más urbanas, y que ahora más personas buscan destinos rurales o menos poblados.

"Creo que ha habido un efecto realmente perjudicial para las ciudades y el turismo en las ciudades". (Escocia 4)

"La gente que quiere alejarse de la ciudad para ir al aire libre" (Irlanda 5)

## **12. ¿Conoce algún curso o material de formación existente sobre la respuesta a las crisis y lo ha utilizado? En caso afirmativo, ¿han sido útiles? ¿Por qué o por qué no?**

Muchos de los encuestados no conocían ningún material de formación y, en general, se limitaron a buscarlo en Internet. Uno de los entrevistados, que sí conocía la formación y la ayuda disponible, comentó que las plataformas de los medios sociales eran "parte del problema. El debate sobre la ayuda disponible en estos foros está terriblemente mal" (Islandia 1).

Entre los formadores o cursos de formación mencionados se encuentran:

- El Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible, perteneciente a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, ha elaborado una publicación que analiza el comportamiento de los destinos turísticos mundiales durante la pandemia de COVID-19 (España 4)
- BCN Ciudad Segura, BCN Visita Segura (España 2)
- Turisme de Barcelona: módulos de formación sobre salud y seguridad (España 2)
- Turismo de la Generalitat: sesiones en línea sobre la gestión del cambio (España 3)
- Business Gateway: eventos de gestión de crisis (Escocia 1)
- Highlands and Islands Enterprise (Escocia 1)
- ABTA: talleres sobre apoyo a la salud mental del personal (Escocia 2)

- PHAROS: formación en materia de crisis y seminarios web sobre gestión de crisis (Escocia 3)
- Wild Scotland/Visit Scotland: planificación de escenarios (Escocia 3)
- Small Iceland: empresa de consultoría empresarial (Islandia 1)
- The Icelandic Travel Industry Association (SAF) (Islandia 1)
- Ratsjáin (Islandia 2 e Islandia 3)

### **13. ¿Qué materias debería incluir un programa de estudios especializado en la gestión de crisis?**

De las conclusiones se desprenden los siguientes temas clave:

- Financial information
  - Financiación
  - Medidas de apoyo del gobierno
  - Planes de refinanciación
  - "La planificación y la gestión de la liquidez son elementales" (Alemania 4)
- Comunicación
  - "Planes de marketing y comunicación" (España 4)
  - "Cómo comunicarse con su personal, sus clientes, con otras empresas" (Escocia 5)
  - "Cómo comunicarnos con nuestros visitantes, plantillas de comunicación" (Irlanda 4)
  - "Liderazgo de equipos, especialmente lo relacionado con la capacidad de gestionar equipos en tiempos de cambio" (España 1)
- Gestión de crisis y emociones
  - "Gestión de las emociones con el cliente y los recursos humanos; psicología y recuperación emocional de los profesionales del turismo" (España 4)
  - "Vigilar al personal, su salud mental y su bienestar" (Escocia 5)
- Plan de recuperación de desastres
  - "Qué es, qué debe contener, quién debe trabajar en él y con qué frecuencia" (Escocia 1)
  - "Planificación de diferentes escenarios en términos de funcionamiento" (Escocia 3)
  - "Diferentes escenarios relacionados con diferentes tipos de crisis" (Escocia 4)
- Plan/estrategia empresarial
  - "Volver a encontrar el propósito y encontrar el enfoque" (Islandia 2)
  - "Análisis de la imagen proyectada y análisis de la imagen percibida" (España 4)
  - "¿Los negocios no son sólo gestión de crisis?" (Islandia 3)
- - Digitalización/capacidades en línea
  - "Habilidades digitales y saber cómo gestionar mi sitio web y mejorarlo" (Irlanda 2)
  - "Uso adecuado de la tecnología durante una crisis" (Escocia 1)
  - Medios de comunicación social
- Análisis de mercado/producto
  - "Análisis del cliente y de la competencia, fijación de precios y orientación del cliente" (Alemania 4)
  - "Pensamiento creativo y proceso de diseño. ¿Cómo aprovechar la obtención de nuevas ideas y no encasillarnos demasiado en una idea concreta de lo que consideramos que es la mejor idea para dirigir nuestro negocio?" (Islandia 2)
  - "Comercializar un producto de calidad al valor que realmente tiene" (Escocia 3)

## 14. ¿Qué otros comentarios le gustaría darnos que puedan ayudarnos a diseñar materiales de formación eficaces?

Se consideró que sería bueno conocer y aprender sobre cómo han respondido otros países y empresas, quizás creando, o sugiriendo cómo crear, grupos de discusión de empresas o canales de comunicación específicos: "Uno de los principios básicos en cualquier gestión de crisis es no intentar hacerlo todo uno mismo" (Islandia 1). Un ejemplo de buenas prácticas fue el uso de "reuniones rápidas" para conectar a las empresas (Islandia 2).

También se mencionó la necesidad de garantizar que los materiales sigan un proceso paso a paso y de asegurarse de que proceden de personas relevantes para el sector o son entregados por ellas.

"Guías paso a paso para ayudarles a adaptarse" (Escocia 4)

"Asegúrate de que lo que hagas sea paso a paso y no demasiada lectura. Muchos vídeos si puedes" (Irlanda 3)

"Esas enseñanzas han sido de personas que no tienen nada que ver con nosotros, no tienen ninguna relación con nosotros ni con nuestra situación. No hemos sido receptivos con ellos". (Islandia 4)

Además, sería importante la forma de presentar la información y el tiempo que se necesita, o la frecuencia de las sesiones.

Para el contenido de los materiales se sugirió que "es necesario dividir la crisis en tres fases. Cuando se inicia. En el medio. Después. En cada una de ellas debe hacerse un énfasis diferente. Hay que tener un plan para cada segmento de la crisis". (Islandia 5)

"Asegúrese de que es fácil de entender, de que puedo conseguirlo en mi teléfono porque no puedo sentarme mucho delante de mi ordenador" (Irlanda 4)

"Sería bueno que alguien saliera a hacer una pequeña demostración en lugar de hacer un curso online" (Irlanda 3)

"Algo que hemos descubierto es que una serie funciona bien" (Escocia 1)

"Yo diría que cada mes está bien para una sesión" (Escocia 1)

Uno de los encuestados dio un ejemplo de lo que estaban trabajando: "Hemos estado trabajando en un proyecto para crear una rueda de sostenibilidad en la que nos gustaría tener un test de autoevaluación para los empresarios en el que se evalúen a sí mismos y, en función de la posición en la que se encuentren, se les envíe material educativo en el que puedan leer y reforzarse en los aspectos que necesiten." (Islandia 2)



## 15. *¿Cuáles son los indicadores clave para medir el bienestar, la potencialidad y la recuperación de una crisis en el sector turístico? ¿Cómo eran estos indicadores antes de Covid-19 y cómo son ahora?*

La respuesta abrumadora fue para los indicadores económicos.

"Balance bancario saludable" (Irlanda 2)

"Comparar las cifras previstas y las reales, ajustar nuestra previsión de liquidez y planificar nuestros gastos e inversiones a medio plazo" (Alemania 1)

"El dinero. Lo que necesitas para sobrevivir" (Islandia 5)

Dentro de los indicadores económicos básicos, los encuestados también destacaron otros criterios:

- Tasas de reserva
- Cambios en los hábitos de reserva
  - más o menos noches de hotel o autoservicio, vacaciones de experiencia
  - Reserva de clases/presupuesto
  - Duración del viaje
  - Reservas nacionales o internacionales
- Cambios de fluctuación estacional
- Posiciones de inversión
- Cambios en los hábitos de compra

Los indicadores de salud y bienestar, junto con las cuestiones de seguridad sanitaria, se mencionaron como más importantes después de la crisis

"Se empiezan a incorporar por primera vez indicadores sanitarios y epidemiológicos" (España 4)

"Una buena señal de bienestar sería un horario de trabajo saludable y menos tiempo de pantalla" (Escocia 3)

Los indicadores de turismo sostenible también están cobrando importancia, con la elaboración de criterios (España 1 &2).

## 16. *¿De qué documentos de consulta o encuestas tiene conocimiento que tengan como objetivo comprender cómo se ha visto afectado el sector turístico en general por Covid-19?*

Se mencionaron los siguientes documentos, encuestas o iniciativas:

- Grupo de Respuesta a Emergencias Turísticas de Escocia (Escocia 1 y 4)
- Visit Scotland (Escocia 1 y 5)
- Scottish Tourism Alliance (Escocia 1)
- Scottish Chamber of Commerce (Escocia 1)
- Association of Self Catering (Escocia 4)

### **17. ¿Qué cualidades y características debe tener un líder/administrador empresarial para tomar decisiones adecuadas en el contexto de la crisis de Covid-19?**

La característica más mencionada, con diferencia, fue la buena capacidad de comunicación: "sobre todo la comunicación" (Islandia 1). También asegurarse de que las personas tienen las competencias o la formación adecuadas, que conocen su sector y que crean una "cultura de formación continua" (España 1).

A pesar de que se percibe la necesidad de tener conocimientos, muchos también mencionaron que la "humildad" (Islandia 2 y España 1) y "pedir ayuda y consejo" (Escocia 1) eran también cualidades muy importantes. Los líderes también tendrían que ser previsores: "tener una visión a largo plazo de las cosas" (Islandia 5) para "elaborar planes de negocio adecuados y desarrollar planes de contingencia" (Alemania 3).

Sin embargo, también es importante "estar dispuesto a cambiar" (Escocia 1), "tener un modelo de negocio flexible" (Irlanda 2), tener la visión y la creatividad para adaptarse, cambiar e inspirar.

"Resistencia, calma – y destrezas de planificación"

"Un gran líder debe inspirar, estar abierto al cambio y ser conservador cuando sea necesario"

Tienen que tener una mente creativa y estar abiertos a nuevas ideas, pero también ser increíblemente humildes a la hora de reconocer el problema y la impotencia y cometer errores y pedir todo tipo de reflexiones a los demás"

(Islandia 2)

### **18. ¿Qué más le ha ayudado en su propia respuesta a la crisis?**

Una vez más, la comunicación fue la respuesta más frecuente, ya que los encuestados afirmaron que era importante mantener regularmente conversaciones tanto casuales como relacionadas con el trabajo.

"El trabajo en red y la comunicación regular con las personas con las que trabajo me han ayudado a superarlo" (Escocia 4)

"En realidad, tener conversaciones honestas y francas cuando ha sido una mierda" (Escocia 1)