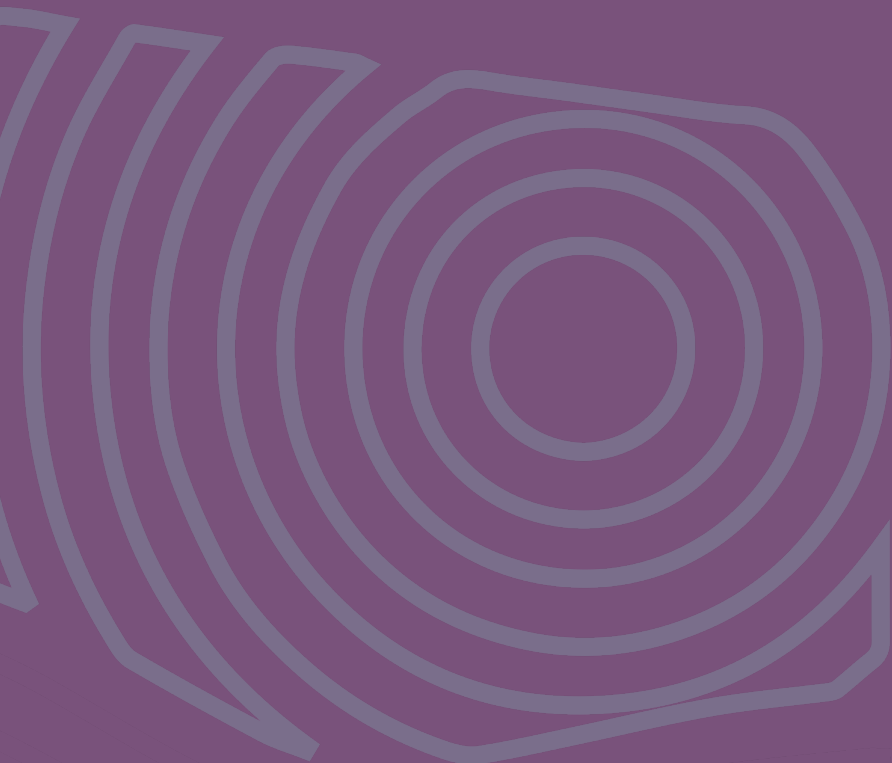


# Informe de IO1

Parte 6: Marcos de competencias y conclusiones



Navigating  
Tourism  
Crisis Recovery



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

# CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
COMPETENCIAS DE LOS FORMADORES .....	3
COMPETENCIAS DE LOS EMPRESARIOS .....	4
COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES .....	5
CONCLUSIONES DE IO1 .....	6

## INTRODUCCIÓN

Antes de que los socios del proyecto T-CRISIS-NAV pudieran crear los recursos necesarios para los institutos de enseñanza superior y para ayudar a las PYMES turísticas a sortear con éxito la crisis, debían realizar algunas investigaciones. Esta investigación les ayudaría a comprender mejor los riesgos del panorama turístico y el impacto o los posibles impactos de la crisis en las PYME y las regiones europeas. Esto les informaría de cualquier laguna y les proporcionaría recomendaciones sobre cómo las PYMES turísticas y las redes regionales de turismo y los sistemas de apoyo pueden prepararse mejor, responder y mejorar su capacidad de recuperación.

La metodología de esta investigación consistió en un proceso de tres partes: investigación en línea, investigación académica y entrevistas en profundidad a PYME turísticas o expertos en crisis.

### 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 PYME turísticas atraviesan eficazmente las crisis
- Informes/blogs, etc., sobre los problemas específicos a los que se enfrentan las PYME turísticas en las crisis
- Identificación de las habilidades 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

HAK, FUNIBER 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 adecuadas. 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 las citas escogidas que añadían profundidad a los debates e iluminaban las voces de los participantes. Todas las respuestas fueron anónimas.

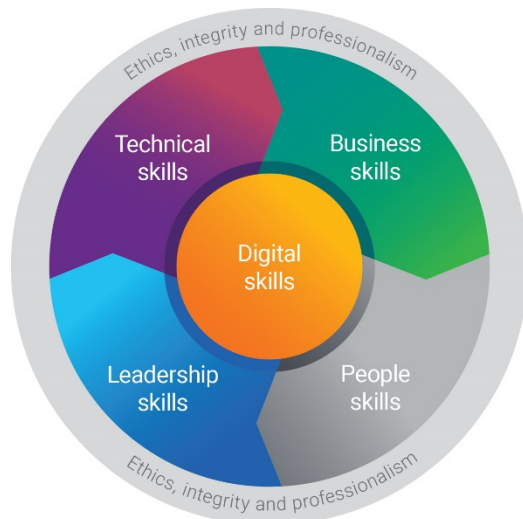
El informe final de esta investigación contiene seis elementos:

- 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 Este documento constituye la sexta parte: Marcos de Competencia y Conclusiones. Por favor, visite <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> para el conjunto completo de informes IO1.

En las tres páginas siguientes se presentan tres marcos de competencias. Un marco de competencias se define a grandes rasgos como un "modelo que describe a grandes rasgos la excelencia en el desempeño dentro de una organización... [y] un medio por el cual las organizaciones comunican qué comportamientos son necesarios, valorados, reconocidos y recompensados con respecto a roles ocupacionales específicos" (IAEA, nd: 3).

Sobre la base de los resultados de la revisión de la literatura, la interrogación de los informes de la industria y las políticas nacionales y regionales y, sobre todo, las entrevistas de la industria llevadas a cabo por cada socio del proyecto, los marcos esbozan las habilidades y conocimientos necesarios para navegar con éxito una empresa a través de una crisis virulenta.



Se han creado tres marcos, reconociendo que los empresarios, los directores de empresas y los formadores tienen requisitos de competencia ampliamente similares pero sutilmente diferentes. Estos marcos, y todo el material que los sustenta e informa, sirven de estructura y base para el desarrollo de los planes de estudio, las directrices para formadores y los recursos que se desarrollarán en el IO2, centrado en un público de PYME, y en el IO3, que adopta una perspectiva de educación superior más holística sobre la gestión de crisis y la recuperación.

## COMPETENCIAS DE LOS FORMADORES

### General competencies

Item	Evaluation criteria	Competencies
Business knowledge	Knowledge of the functional areas of a business and its environment	Analyzing the business's operation, in particular the functional areas and their interrelation, from a systemic approach
Crisis management knowledge	Ability in making the right decisions during great adversity and critical situations.	Developing skills for assertive decision making to reverse the adverse and negative effects of the crisis within a tourism organization
Digital skills knowledge	Appropriate use of digital tools to study and develop academic skills	Acquiring skills in the use of digital tools and platforms that enable acquisition of new knowledge in the field of European tourism recovery

### Specific competencies

Item	Evaluation criteria	Competencies
Tourism innovation	Ability in generating tourism innovation projects in the field of tourism	Developing tourism innovation projects
Crisis management plan	Developing a crisis management plan	Building an effective and efficient crisis management plan
Crisis communication strategy	Designing an effective communication strategy for crisis management	Designing an effective communication strategy for crisis management
Emergency policies and procedures	Designing policies and procedures for before and after a crisis	Formulating policies and procedures for times of crisis in tourism organizations
Scenario creation	Developing pessimistic, realistic and optimistic scenarios for decision making in the context of a crisis	Identifying and calculating the implications of the possible occurrence of different scenarios: pessimistic, realistic and optimistic, in tourism organizations
Identification of contingencies	Ability in identifying unforeseen events that alter and modify action plans	Analyzing the business environment to define possible unforeseen events and threats that threaten the homeostatic balance of the organization
Project management	Developing projects with a focus on efficiency, efficacy and effectiveness in the use of resources	Developing organizational projects with a focus on efficiency, efficacy and effectiveness in the use of resources
Digital information management	Appropriate use of digital tools for the acquisition of new knowledge	Developing digital skills for the acquisition of new knowledge.
Search for information and sources	Ability in searching for reliable resources and information on the Web	Searching for reliable information and resources on the Web
Filtering and selecting content on the Web	Ability in choosing and filtering the best sources of information on the Web	Filtering and choosing the best sources of information on the Web

## COMPETENCIAS DE LOS EMPRESARIOS

### General competencies

Item	Evaluation criteria	Competencies
Entrepreneurial knowledge	Constructing a business plan in the field of tourism	Developing a business plan in the field of tourism considering strategic, marketing, operational and financial aspects.
Crisis management knowledge	Ability in making the right decisions during great adversity and critical situations.	Developing skills for assertive decision making to reverse the adverse and negative effects of the crisis within a tourism organization
Digital skills knowledge	Appropriate use of digital tools to study and develop academic skills	Acquiring skills in the use of digital tools and platforms that enable acquisition of new knowledge in the field of European tourism recovery

### Specific competencies

Item	Evaluation criteria	Competencies
Tourism innovation	Ability in generating tourism innovation projects in the field of tourism	Developing tourism innovation projects
Crisis management plan	Developing a crisis management plan	Building an effective and efficient crisis management plan
Crisis communication strategy	Designing an effective communication strategy for crisis management	Designing an effective communication strategy for crisis management
Emergency policies and procedures	Designing policies and procedures for before and after a crisis	Formulating policies and procedures for times of crisis in tourism organizations
Scenario creation	Developing pessimistic, realistic and optimistic scenarios for decision making in the context of a crisis	Identifying and calculating the implications of the possible occurrence of different scenarios: pessimistic, realistic and optimistic, in tourism organizations
Identification of contingencies	Ability in identifying unforeseen events that alter and modify action plans	Analyzing the business environment to define possible unforeseen events and threats that threaten the homeostatic balance of the organization
Project management	Developing projects with a focus on efficiency, efficacy and effectiveness in the use of resources	Developing organizational projects with a focus on efficiency, efficacy and effectiveness in the use of resources
Digital information management	Appropriate use of digital tools for the acquisition of new knowledge	Developing digital skills for the acquisition of new knowledge.
Search for information and sources	Ability in searching for reliable resources and information on the Web	Searching for reliable information and resources on the Web
Filtering and selecting content on the Web	Ability in choosing and filtering the best sources of information on the Web	Filtering and choosing the best sources of information on the Web

## COMPETENCIAS DE LOS DIRECTORES

### General competencies

Item	Evaluation criteria	Competencies
Leadership and management skills	Mastery of leadership theories and application for specific situations	Developing leadership skills for the management of heterogeneous groups
Crisis management knowledge	Ability in making the right decisions during great adversity and critical situations.	Developing skills for assertive decision making to reverse the adverse and negative effects of the crisis within a tourism organization
Digital skills knowledge	Appropriate use of digital tools to study and develop academic skills	Acquiring skills in the use of digital tools and platforms that enable acquisition of new knowledge in the field of European tourism recovery

### Specific competencies

Item	Evaluation criteria	Competencies
Sustainable Tourism and Territorial Planning	Generating sustainable tourism proposals	Developing sustainable tourism projects, in line with the land-use planning of a given site
Events and Business Tourism	Planning and organization of events in the tourism sector	Planning and organizing events in the field of business tourism
Tourism innovation	Ability in generating tourism innovation projects in the field of tourism	Developing tourism innovation projects
Crisis management plan	Developing a crisis management plan	Building an effective and efficient crisis management plan
Crisis communication strategy	Designing an effective communication strategy for crisis management	Designing an effective communication strategy for crisis management
Emergency policies and procedures	Designing policies and procedures for before and after a crisis	Formulating policies and procedures for times of crisis in tourism organizations
Scenario creation	Developing pessimistic, realistic and optimistic scenarios for decision making in the context of a crisis	Identifying and calculating the implications of the possible occurrence of different scenarios: pessimistic, realistic and optimistic, in tourism organizations
Identification of contingencies	Ability in identifying unforeseen events that alter and modify action plans	Analyzing the business environment to define possible unforeseen events and threats that threaten the homeostatic balance of the organization
Project management	Developing projects with a focus on efficiency, efficacy and effectiveness in the use of resources	Developing organizational projects with a focus on efficiency, efficacy and effectiveness in the use of resources
Digital information management	Appropriate use of digital tools for the acquisition of new knowledge	Developing digital skills for the acquisition of new knowledge.
Search for information and sources	Ability in searching for reliable resources and information on the Web	Searching for reliable information and resources on the Web
Filtering and selecting content on the Web	Ability in choosing and filtering the best sources of information on the Web	Filtering and choosing the best sources of information on the Web

## CONCLUSIONES DE IO1

La realidad de la pandemia de COVID-19 es que el turismo mundial se verá duramente afectado a lo largo de 2020 y más allá, incluso cuando se controle la propagación del virus, afectando tanto a los mercados turísticos internacionales como a los nacionales; dados los limitados recursos de las PYME turísticas, muchas empresas solventes podrían quebrar (OCDE, 2020). Esto es claramente un gran problema en algunos países como Islandia, donde el turismo se convirtió en la industria de exportación más importante del país tras el colapso financiero de 2008; Islandia y España son dos de los tres primeros países de la OCDE en cuanto a la proporción del PIB total que aporta la industria del turismo (OCDE, 2020).

En otros países asociados, como Irlanda, el turismo fue uno de los primeros sectores en verse profundamente afectados por la pandemia, ya que las medidas introducidas para contener el virus llevaron a un cese casi total de las actividades turísticas en todo el mundo. En España, entre enero y septiembre de 2020, el país perdió 43.000 millones de euros en ingresos por turismo en el extranjero (Banco Central Europeo, 2020). Debido a la drástica contracción del sector turístico, muchos trabajadores pueden quedar desempleados o desplazados. Aunque otros sectores pueden absorber a algunos de los trabajadores desplazados, los trabajadores poco cualificados, eventuales y temporales, típicos de muchas partes de la industria turística, son probablemente los primeros en perder sus empleos y pueden tener dificultades para buscar trabajo en otros sectores de la economía (UNCTAD, 2020).

En cuanto a las respuestas políticas a la crisis, los países individuales reaccionaron de múltiples maneras. Por ejemplo, en Islandia se llevó a cabo una encuesta anual de las empresas turísticas islandesas para el Clúster de Turismo de Islandia y la Asociación de la Industria Turística de Islandia en 2021 para entender, entre otras cosas, cómo las empresas islandesas estaban manejando la pandemia y cómo ésta amenaza a la industria. En Alemania, se introdujeron medidas estatales y regionales para apoyar a una serie de industrias, bajo el principio de que las empresas deben estar en la misma posición en la que estarían sin el suceso causante y las ayudas deben 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 todos los países asociados se identificaron ejemplos de buenas prácticas relacionadas con la forma en que las PYME turísticas superaron las restricciones impuestas. En Irlanda, por ejemplo, la hamburguesería BuJo de Dublín creó un autoservicio digital que utilizaba WhatsApp para tomar pedidos, una forma inteligente de sortear las directrices de distanciamiento social y un testimonio de la innovación y la flexibilidad que exhiben muchos propietarios de negocios. La Oficina Cultural de Paderborn, en Alemania, ideó un enfoque de buenas prácticas para apoyar a la industria turística regional, mediante recomendaciones a los organizadores para la celebración de eventos durante la pandemia, una iniciativa que se repite en muchas zonas mientras las autoridades regionales y nacionales se esfuerzan por encontrar el compromiso entre la actividad empresarial y la seguridad pública. Las autoridades españolas, por ejemplo, crearon el programa "Galicia Destino Seguro", un replanteamiento de los productos turísticos adaptado a los nuevos requisitos de higiene.

Para sobrevivir, y prosperar, los propietarios y empleados de las PYMES pueden necesitar un conjunto nuevo o mejorado de competencias que garanticen que las futuras crisis, ya sean globales o localizadas, vean a las empresas mejor preparadas y capaces de adaptarse a las restricciones, las fluctuaciones de la demanda o las limitaciones de la oferta. Future Place Leadership (2020), por ejemplo, apoya:

- Entender las nuevas necesidades del mercado y centrarse en los segmentos que tienen la capacidad de recuperarse más rápidamente.



- Revisar los productos teniendo en cuenta la salud y la seguridad.
- Mejorar las competencias digitales en particular.
- Trabajar en colaboración con todo el sector.

Sugiere que las empresas revisen la crisis actual, para comprender los problemas y las limitaciones, e incluso las oportunidades, y garantizar una mejor preparación para futuros acontecimientos de este tipo. Otros mecanismos sugeridos para hacer frente a la crisis son:

- Diversificación de productos.
- Exploración de los mercados nacionales.
- Crear y demostrar un liderazgo eficaz.
- -dentificar las áreas en las que se pueden aplicar medidas de reducción de costes.
- Aprovechar al máximo el apoyo de la organización.

Algunos o muchos de estos elementos fueron recogidos en las entrevistas con las partes interesadas realizadas en el marco del IO1. Los participantes identificaron una serie de cursos existentes que exploraban temas relevantes, desde la planificación de escenarios y la gestión de crisis en Escocia, hasta la gestión del cambio y la salud y la seguridad en España. Preguntados sobre los temas más apropiados para un programa de cursos especializado en la gestión de crisis, las principales respuestas se agruparon bajo los siguientes epígrafes:

- Financiación y financiación
- Comunicación eficaz
- Gestión de la salud mental
- Planes de recuperación en caso de catástrofe
- Planificación y estrategia empresarial
- Habilidades digitales más eficaces
- Marketing creativo y análisis del consumidor

Se sugirió que las guías paso a paso serían muy útiles para las empresas, junto con la posibilidad de conocer las buenas prácticas de otros países. Estos resultados, así como las principales conclusiones de los informes del sector, se han utilizado para crear marcos de competencias dirigidos a formadores, directores y empresarios, que sustentarán e informarán el desarrollo de los valiosos recursos de formación desarrollados por el consorcio T-CRISIS NAV.

Estos recursos ayudarán a facilitar la adaptación, el cambio y la evolución, que fueron las palabras clave de la BBC al explorar las técnicas de supervivencia de las empresas turísticas. A corto plazo, esto ha supuesto para algunas empresas la expansión hacia nuevas actividades, o la modificación de lo que ofrecen, o de cuándo/cómo lo ofrecen, a los clientes. A medio plazo, se informa de que las PYMES están buscando nuevas formas de prácticas empresariales turísticas sostenibles o innovadoras; desde la adopción de prácticas empresariales más neutras en cuanto a emisiones de carbono hasta la oferta de oportunidades de "turismo lento" que animan a la gente a pasar más tiempo en las comunidades, el sector ha demostrado que tiene la capacidad de reinventarse a sí mismo.