

Informe de IO1

Parte 2: Investigación en línea: Informes del sector



Navigating
Tourism
Crisis Recovery



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

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	Error! Bookmark not defined.
Islandia	Error! Bookmark not defined.
Irlanda	Error! Bookmark not defined.
Alemania	Error! Bookmark not defined.
España	Error! Bookmark not defined.
Escocia.....	Error! Bookmark not defined.
INFORMES DE POLÍTICA	Error! Bookmark not defined.
Islandia	Error! Bookmark not defined.
Irlanda	Error! Bookmark not defined.
Alemania	Error! Bookmark not defined.
España	Error! Bookmark not defined.
Escocia.....	Error! Bookmark not defined.

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 carencia y les proporcionaría recomendaciones sobre cómo las PYME 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 PYMES 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 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

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 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 las citas seleccionadas 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 segunda parte: Investigación en línea de los informes del sector. Por favor, visite <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> para el conjunto completo de informes IO1.

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.

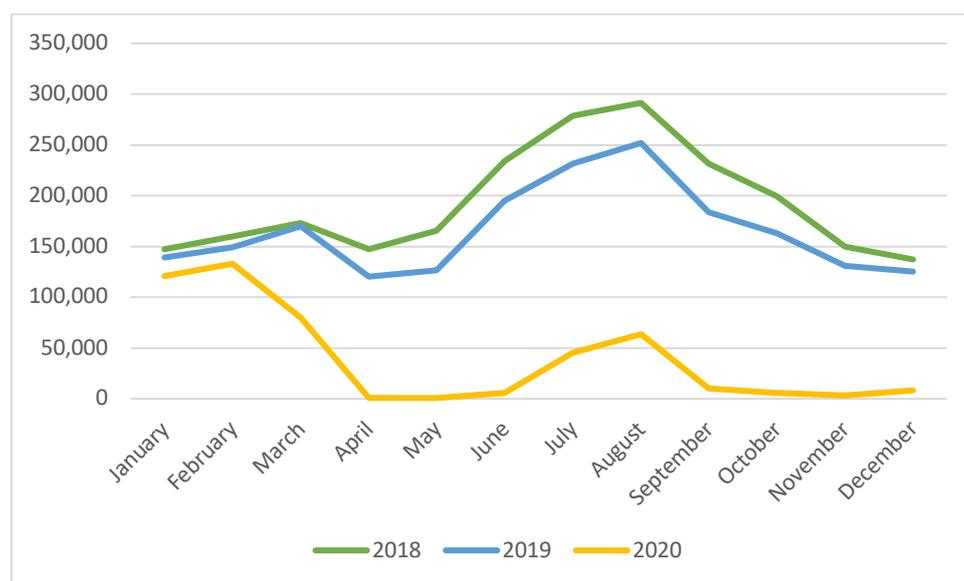


Figura 1. Número de turistas extranjeros que pasan por el aeropuerto internacional de KEF (Estadísticas de Islandia, 2021, 20 de enero b)

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 viaje¹ (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

¹ 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/>)

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 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 medida² 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.

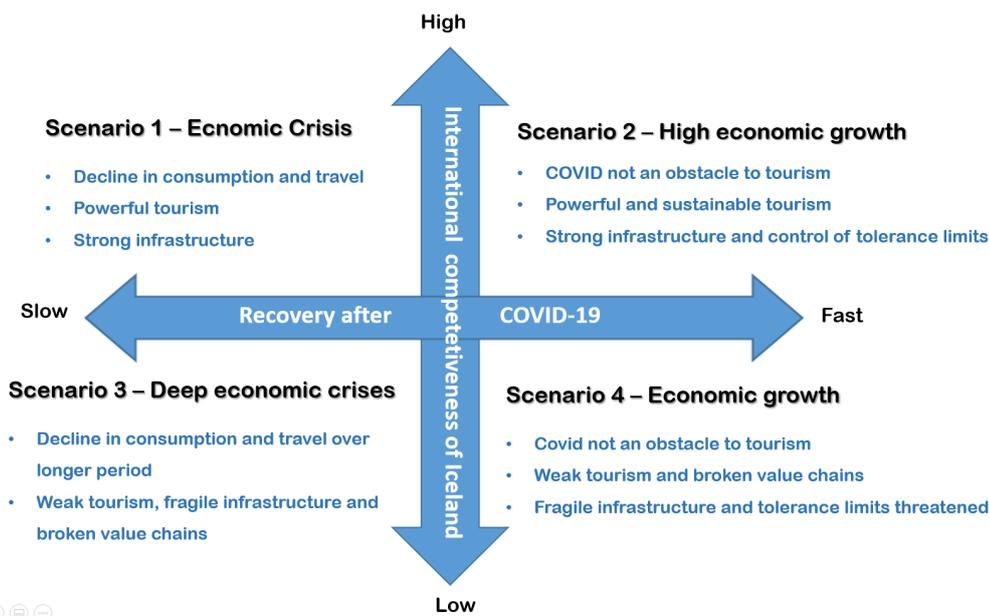
La gran mayoría (74%) de los encuestados tenía la intención de intentar recuperar sus fuerzas lo antes posible después de la epidemia.

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

² 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)

turístico. Los cuatro escenarios (Fig. 6) describen un posible entorno de trabajo de la industria turística, retos y oportunidades.



🔍 📄 🗑️

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 reanude 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 antiviruses. 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 pernотaciones 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 establezcan, 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 avance 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 bloggers 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).