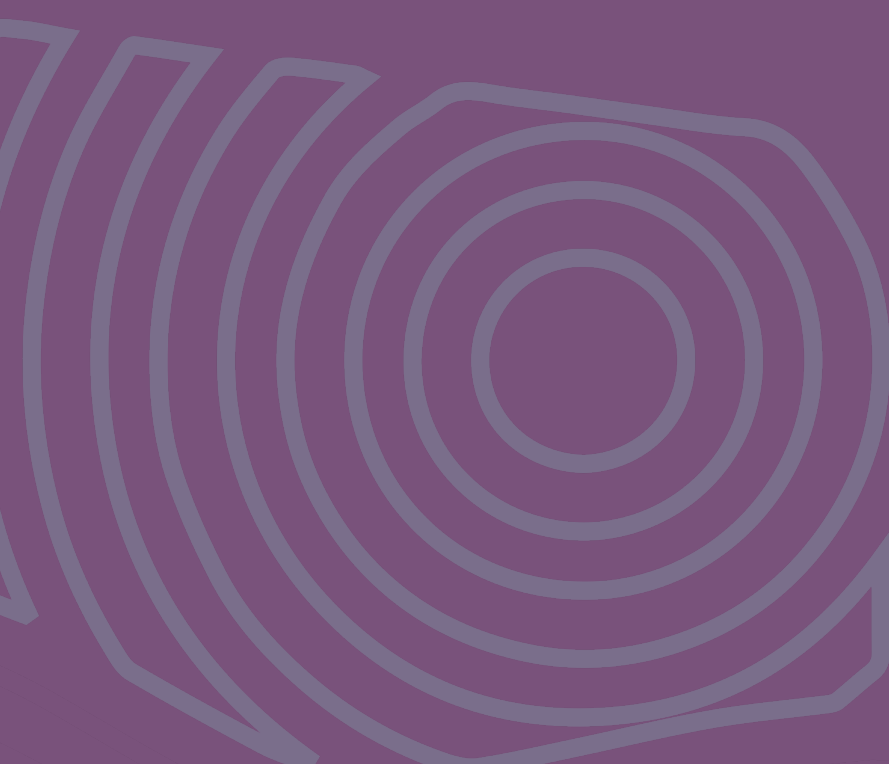


Informe de IO1

Parte 4: Revisión de la literatura



Navigating
Tourism
Crisis Recovery



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

CONTENIDO

INTRODUCTION Error! Bookmark not defined.

ABOUT CRISES IN TOURISM Error! Bookmark not defined.

EXAMPLES OF GOOD PRACTICE ON HOW TOURISM SME NAVIGATE THEIR WAY THROUGH CRISISError! Bookmark not defined.

 Preparedness & Planning..... **Error! Bookmark not defined.**

 Networks – Cooperation **Error! Bookmark not defined.**

 Human Capital..... **Error! Bookmark not defined.**

 Entrepreneurship and innovation **Error! Bookmark not defined.**

 Response and recovery **Error! Bookmark not defined.**

REFERENCES 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 laguna y les proporcionaría recomendaciones sobre cómo las PYME turísticas y las redes regionales de turismo y los sistemas de apoyo pueden prepararse, responder y mejorar su capacidad de recuperación.

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

1. Investigación en línea

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

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

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

2. Investigación académica

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

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

3. Entrevistas en profundidad

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

El informe final de esta investigación contiene seis elementos:

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

- Este documento constituye la cuarta parte: Revisión de la literatura. Por favor, visite <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> para el conjunto completo de informes IO1.

SOBRE LAS CRISIS EN EL TURISMO

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

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

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

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

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

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

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

pueden ser importantes para la supervivencia (Centro de Comercio Internacional, 2020, junio; Irvine & Anderson, 2004). Esta flexibilidad es un factor clave para la resistencia de las pequeñas empresas (Williams y Vorley, 2014). La capacidad de las pequeñas empresas para ser flexibles y creativas es un factor importante para la resiliencia de las mismas.

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

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

Preparación y planificación

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

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

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

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

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

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

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

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>razón de su importancia en este proceso; los términos; y la persona/equipo responsable de su determinación. La identificación de los elementos se basa en un mapa mental. El progreso lógico de cada acción se presenta en la red. Se han utilizado representaciones gráficas y tabulares detalladas del acompañamiento verbal para poner de manifiesto la diversidad de actividades y competencias necesarias a la hora de crear una gestión de crisis en una organización. Así, los elementos presentados y sus relaciones constituyen una herramienta para los gestores. Su utilidad práctica se ha confirmado en varias aplicaciones en diferentes organizaciones.</p> |
|--|--|---|

Redes - Cooperación

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

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

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

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

| Autor (año) | Nombre del artículo | Resumen |
|------------------------------------|--|---|
| Dahles, Prabawa, and Koning (2020) | Empresas locales de turismo en Indonesia: ¿Un camino hacia un desarrollo resistente a la crisis? | Este estudio explora el papel de la inserción, cómo los gerentes y los propietarios de las pequeñas empresas turísticas están conectados a la comunidad local. Los resultados demuestran que estas conexiones sociales, por ejemplo, Aportan más oportunidades para hacer frente a la crisis y, por tanto, afectan a la capacidad de recuperación de las empresas turísticas. |
| Chowdhury, | Capital social tras la | El estudio evalúa las relaciones interempresariales entre |

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Prayag, Orchiston, and Spector (2019) | catástrofe, resiliencia adaptativa y rendimiento empresarial de las organizaciones turísticas de Christchurch (Nueva Zelanda) | empresas turísticas en tiempos de crisis. Los resultados muestran que existe una relación positiva entre el capital social interempresarial y el rendimiento empresarial. |
| Ferguson, Dahles, and Prabawa (2017) | La industria turística indonesia en crisis: una perspectiva bourdieana sobre los límites sociales entre los pequeños empresarios | Una exploración sobre cómo los distintos tipos de capital social pueden tener efectos positivos y negativos en las empresas que se enfrentan a tiempos turbulentos. |
| Dahles and Susilowati (2015) | Resistencia empresarial en tiempos de crecimiento y crisis | Una investigación sobre cómo las empresas turísticas han sido capaces de mostrar su resistencia durante una década de crisis. La explicación se encuentra en el arraigo de las empresas a la comunidad local. |
| Peiró-Signes et al. (2014) | El efecto de los clusters turísticos en el rendimiento de los hoteles estadounidenses | Un estudio sobre el papel de las agrupaciones en el rendimiento de los hoteles. Los resultados muestran que, en algunos casos, tienen un efecto sobre el rendimiento. |
| Sainaghi and Baggio (2014) | Capital social estructural y rendimiento de los hoteles: ¿Existe un vínculo? | Investigación sobre cómo las redes pueden afectar al rendimiento de los hoteles. Los resultados muestran que la estructura de la red es un factor importante que determina el rendimiento del hotel y que es necesario establecer relaciones con otras empresas de la misma zona geográfica. |
| Racherla, P., & Hu, C. (2009) | Un marco para la gestión de crisis basada en el conocimiento en el sector de la hostelería y el turismo | La gestión de crisis, la recuperación de desastres y la continuidad de la organización son áreas de competencia críticas para los gestores de empresas individuales y de destinos enteros. En el caso de los problemas a gran escala, la gestión de crisis puede ser un factor crítico que determine la sostenibilidad y el éxito de un destino. En este artículo, los autores desarrollan un marco que incorpora los principios de la gestión del conocimiento para mejorar la eficacia de la gestión y planificación de las crisis en el sector de la hostelería y el turismo. Además, los autores desarrollan una tipología de crisis basada en las percepciones y necesidades de conocimiento de los operadores de alojamiento del área de Filadelfia. Posteriormente, los autores aplican el marco para imaginar el concepto de diseño de un sistema de gestión de crisis basado en el conocimiento que pueda apoyar mejor la gestión de crisis y la preparación de una industria regional de hostelería y turismo. |
| Pitarch-Garrido (2020) | Capacidad de resiliencia de los diferentes modelos turísticos ante la crisis pandémica del coronavirus | Con la actual crisis, la vulnerabilidad de los territorios turísticos se ha hecho evidente. La especialización turística de algunas comunidades autónomas ha contribuido poderosamente a una peor evolución de su mercado laboral durante el estado de alarma. Este efecto sectorial explica el 90% del peor |

| | | |
|--|-----------|--|
| | en España | comportamiento de comunidades como la valenciana respecto a España (IVIE, 2020). Es de suponer, pues, que las medidas políticas que se tomen para contrarrestar el efecto de la COVID-19 sobre la economía deben ser diferentes en cada región, según su especialización productiva, su tejido empresarial y sus relaciones laborales, en definitiva, según su vulnerabilidad a la crisis. |
|--|-----------|--|

Capital Humano

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

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

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

| Autor (año) | Nombre del artículo | Resumen |
|-----------------------|---|---|
| Prayag et al. (2020) | Resiliencia psicológica, resiliencia organizativa y satisfacción vital en las empresas turísticas: perspectivas de los terremotos de Canterbury | Se explora cómo los diferentes tipos de resiliencia afectan a la recuperación de la organización turística. Los resultados muestran una relación positiva entre la resiliencia de los empleados y la resiliencia de la organización. |
| Mansour et al. (2019) | Desarrollar capacidades dinámicas para sobrevivir a una crisis: Las respuestas de las organizaciones turísticas a las continuas turbulencias en Libia | Un estudio sobre lo que es importante para la supervivencia de la empresa en tiempos de crisis. Los resultados muestran que la acción de los empleados desempeña un papel importante en la supervivencia y la adaptación de la empresa en un nuevo entorno. |
| Gámez et al. (2014) | Gestión de la crisis turística y económica en los casos apec: | Investigación sobre las consecuencias de la crisis financiera de 2008 en el sector del alojamiento en Phuket y Los Cabos. El resultado muestra que la gestión del personal fue una |

| | | |
|--|---|---|
| | Phuket y Los Cabos | característica clave para la resiliencia de estos hoteles. |
| Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017) | Turismo y resiliencia: Perspectivas individuales, organizativas y de destino | Se trata de la primera visión general de la resiliencia en el turismo y su relación con la literatura más amplia sobre la resiliencia. El libro examina la resiliencia a nivel individual, de organización y de destino, y con respecto al sistema turístico más amplio. Está diseñado para ser un manual de nivel superior de grado y postgrado sobre la resiliencia en el turismo. Contenido Lista de figuras Lista de cuadros Lista de casos y reflexiones en recuadro Agradecimientos Lista de acrónimos 1. 1. Perturbaciones y cambios en el sistema turístico Resiliencia: Respuesta al cambio 3. Resiliencia individual 4. Resiliencia organizativa 5. Resiliencia del destino 6. Conclusión: ¿Es la resiliencia un concepto resistente? Índice de referencias Este título está disponible en el sitio web de Channel View Publications: www.channelviewpublications.com |
| Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020) | Resiliencia psicológica, resiliencia organizativa y satisfacción vital en las empresas turísticas: perspectivas de los terremotos de Canterbury | Desde la perspectiva de los sistemas socioecológicos, la resiliencia es dinámica, multidimensional y multiescalar. Este estudio aporta pruebas de la relación entre los distintos tipos de resiliencia (psicológica, de los empleados y de la organización) que afectan a la recuperación de las organizaciones turísticas tras los terremotos de Canterbury de 2010/2011. Se realizó una encuesta a propietarios y empleados de empresas turísticas (directivos) cinco años después de los terremotos de febrero de 2011. Los resultados muestran relaciones significativas y positivas entre la resiliencia psicológica y la de los empleados. Además, la resiliencia de los empleados contribuye tanto a la satisfacción vital de los empresarios turísticos como a la resiliencia organizativa. La satisfacción vital de los empresarios y directivos contribuye a la resiliencia organizativa. Se sugieren implicaciones para el bienestar de los propietarios y gerentes de empresas turísticas y formas de fortalecer la resiliencia psicológica y organizacional. |
| Bauer, Richard | Entender y ganar al huésped del futuro - Las tendencias de los huéspedes pueden utilizarse para las ofertas turísticas | En el capítulo de la antología, el turismo se describe y se presenta como un producto emocional. Las decisiones de viaje se basan únicamente en la confianza, que naturalmente se tambalea en tiempos de crisis y, por lo tanto, plantea grandes desafíos a la industria turística. Se muestran varias tendencias que están surgiendo en el turismo, así como un posible perfil del huésped y cliente de productos turísticos. |

Emprendimiento e innovación

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

Como se ha dicho, una crisis implica la aparición de situaciones que las empresas no pueden controlar con los métodos de funcionamiento tradicionales (Booth, 1993: 85-86 en Cushnahan, 2004). Por lo tanto, es importante que las

empresas puedan ser creativas en tiempos de crisis para responder eficazmente a situaciones difíciles e inusuales (Branicki, Sullivan-Taylor, & Livschitz Sarah, 2018).

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

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

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

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

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

| Autor (año) | Nombre del artículo | Resumen |
|-------------------------|--|---|
| Breier et al. (2021) | El papel de la innovación del modelo de negocio en el sector de la hostelería durante la crisis COVID-19 | Se explora si la innovación del modelo de negocio puede ser una solución para recuperarse y hacer frente a la crisis. Los resultados indican que la innovación del modelo de negocio es útil para superar la crisis y volver a empezar. |
| Verreynne et al. (2019) | Diversidad de la innovación e incertidumbre en las pequeñas y medianas empresas turísticas | Un estudio sobre cómo la innovación activa (denominada diversidad de la innovación en el documento) en las empresas tiene efecto sobre el rendimiento en tiempos de incertidumbre. Los resultados muestran que la diversidad de la innovación reduce el efecto de la incertidumbre en el rendimiento empresarial. Especialmente en las PYME dependientes del turismo. |
| Branicki et al. (2018) | Cómo la resiliencia empresarial genera PYMES resilientes | El estudio investiga el papel de los empresarios y del espíritu empresarial en la capacidad de recuperación de las pequeñas y medianas organizaciones del sector turístico. El resultado muestra que los empresarios que tienen un alto grado de resiliencia son más propensos a permitir la resiliencia de las empresas. |
| Mafabi et al. (2015) | Clima creativo y resiliencia organizativa: el papel papel mediador de la innovación | Un estudio intersectorial sobre el clima creativo, la innovación y la resiliencia organizativa. Los resultados muestran que el clima creativo se asocia con la innovación y la resiliencia organizativa. |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Campo, Ana, and María (2014) | Innovación hotelera y rendimiento en tiempos de crisis | Una encuesta en línea entre directores de hoteles de cuatro estrellas sobre cómo influye la innovación en el rendimiento de los hoteles en tiempos de crisis. Los resultados indican que el hotel que innova no contribuye directamente en el rendimiento a corto plazo, pero sí a medio y largo plazo |
| Gardini, Marco A. | Corona, ¿el momento Kairos del sector turístico? | El artículo describe cómo la industria del turismo, a pesar de los temores existenciales causados por la pandemia de Covid19, puede hacer un uso positivo de lo que realmente es una mala posición de partida. El momento de establecer un turismo sostenible y cualitativo nunca ha sido mejor. |

Respuesta y recuperación

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

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

| Autor (año) | Nombre del artículo | Resumen |
|---------------------------------|--|---|
| Lai and Wong (2020) | Comparación de las prácticas de gestión de crisis en la industria hotelera entre las fases inicial y pandémica de COVID-19 | Un estudio que analiza cómo han respondido los hoteles a la crisis a principios de Covid-19. Se han llevado a cabo varias estrategias: reducción de precios, cambios en el marketing, recortes de costes, reducción de la mano de obra, etc. |
| Thorgren and Williams (2020) | Mantenerse vivo durante el desarrollo de la crisis: cómo las PYMES evitan el desastre inminente | Un estudio intersectorial que explora qué medidas han tomado las PYME de diversos sectores para hacer frente a la crisis. Los resultados mostraron que la mayoría de ellas redujeron el coste de la mano de obra y los gastos. |
| Türkcan and Erkuş-Öztürk (2019) | Supervivencia de las empresas en crisis: Datos de la ciudad turística de Antalya | Este estudio investiga los factores que influyen en la supervivencia de las empresas en varios sectores. Uno de los resultados muestra que la tasa de supervivencia de las empresas de las regiones turísticas es mejor que la de otras regiones y que las agencias de viajes y los hoteles son más sensibles a las perturbaciones que otro tipo de empresas. |

| | | |
|---|--|---|
| Kim et al. (2019) | Efecto de los descuentos en los precios de los hoteles en la recuperación del rendimiento tras una crisis | Este estudio analiza el efecto de los descuentos en los precios sobre el rendimiento de los hoteles. El resultado muestra que no lo hacen. |
| Möller et al. (2018) | #Strongerthanwinston: Turismo y comunicación de crisis a través de Facebook tras los ciclones tropicales en Fiyi | Esta investigación explora el uso de los medios sociales en la comunicación de catástrofes y cómo afectan a la capacidad de recuperación de la organización. Los resultados muestran que los medios sociales fueron infrutilizados, y desempeñaron un papel crucial en la recaudación de fondos y donaciones durante la fase de recuperación. |
| Luo and Zhai (2017) | "¡No volveré a ir a Hong Kong!" Cómo la comunicación secundaria de la crisis de "occupy central" en Weibo se transformó en un boicot turístico | Un estudio sobre cómo las discusiones en línea tienen un efecto en el negocio del turismo. Los resultados muestran que las discusiones negativas en línea tienen un efecto. |
| Brown (2017) | "Los turistas siguen viniendo, pero no compran tanto como antes": Vulnerabilidad y resiliencia en dos comunidades de las islas de la bahía tras la crisis financiera mundial | Un estudio sobre cómo se recuperan las empresas turísticas de una crisis financiera mundial. Los resultados indican que la recuperación ha sido desigual, y que las empresas turísticas más grandes y sus empleados se enfrentan mejor que los pequeños empresarios. |
| Pappas (2015) | El marketing de la industria hotelera en una época de crisis | Un estudio sobre las estrategias de marketing de los hoteles durante la recesión. Los resultados mostraron que se hizo un gran esfuerzo para minimizar los costes y eso afectó al marketing. Muchos hoteles también se centraron en políticas innovadoras para mejorar el entorno empresarial. |
| B. Liu, Pennington-Gray, and Klemmer (2015) | ¿Las chinches pican al sector de la hostelería? Un análisis del encuadre de la cobertura de las noticias sobre chinches de la cama | Un estudio sobre cómo la cobertura informativa puede afectar al rendimiento de las empresas turísticas en crisis. Los resultados muestran que la cobertura informativa de un acontecimiento de crisis puede afectar negativamente al rendimiento de las empresas. |
| Alonso-Almeida and Bremser (2013) | Respuestas estratégicas del sector hostelero español a la crisis financiera | Una investigación sobre las medidas que toman las empresas del sector de la hostelería en tiempos de crisis y su eficacia. Los resultados mostraron que los hoteles que se centraron en la alta calidad, la imagen de marca y la fidelidad de los clientes estaban mejor equipados para afrontar la crisis. Además, un esfuerzo de marketing parece poder aliviar el impacto de la crisis, pero no se recomienda que los hoteles se dediquen a recortar gastos. |

| | | |
|---|---|---|
| Kulturamt Paderborn | EVENTOS AL AIRE LIBRE QUE CUMPLEN CON LA CORONA: El mejor caso de estudio, Paderborn, Alemania | El estudio de los mejores casos muestra cómo los organizadores pueden llevar a cabo eventos al aire libre que cumplan con Corona. Sobre la base de varios eventos al aire libre, se elaboran recomendaciones de actuación que deberían hacer posible un evento en las circunstancias de la pandemia. No sólo los organizadores, sino también los artistas y los técnicos de eventos, así como las ciudades y los municipios, la industria de la hostelería y la gastronomía, se beneficiarán de este estudio de los mejores casos y de las recomendaciones de actuación resultantes. |
| Schrader, Klaus Stehn, Jürgen Laaser, Claus-Friedrich | El proveedor de servicios de Schleswig-Holstein en la crisis de Corona: Daños inminentes y opciones de política económica | En Schleswig-Holstein, casi uno de cada cinco puestos de trabajo del estado se ve directamente afectado por las medidas restrictivas. Por este motivo, el gobierno estatal de Schleswig-Holstein proporciona sus propios medios y procedimientos para complementar los del gobierno federal. |
| Adeloje, D., & Brown, L. (2018) | El terrorismo y las percepciones de riesgo de los turistas nacionales | Investigaciones anteriores sugieren que las amenazas a la seguridad influyen en la percepción del riesgo de los turistas y en la toma de decisiones de viaje. Este estudio cualitativo investiga la percepción de riesgo de los turistas nacionales británicos a la luz de la creciente tendencia mundial del terrorismo. El estudio arroja tres conclusiones: (1) la incidencia del terrorismo produce una respuesta emocional de miedo y ansiedad; (2) la disposición a viajar a pesar del riesgo percibido varía en función de factores como el motivo del viaje, la presencia visual de los servicios de seguridad y el carácter puntual del atentado; (3) la influencia de los medios de comunicación en la percepción del riesgo de viajar está en función de cómo se percibe. |
| Hong, P., Huang, C., & Li, B. | Gestión de crisis para las PYMES: perspectivas de un estudio de casos múltiples | La investigación sobre la gestión de crisis abarca una variedad de perspectivas, como los impactos de la crisis, la visión estratégica y el liderazgo, la planificación de contingencias y las capacidades técnicas. Sin embargo, los mecanismos de gestión de crisis de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) rara vez se han investigado para construir una teoría sólida y una orientación práctica para la gestión. El objetivo de este trabajo es explorar los mecanismos que utilizan las PYME para gestionar las crisis. Este trabajo presenta un modelo general de gestión de crisis que representa los procesos de gestión de crisis en términos de detección, ocurrencia, recuperación y resolución. Para validar y perfeccionar este modelo, se diseña un estudio de casos múltiples para investigar las prácticas reales de gestión de crisis de cinco PYME. Los resultados del estudio de casos muestran que las PYME, a pesar de sus limitaciones de recursos y de su posición relativamente débil en el mercado, muestran una capacidad de respuesta resistente en el mercado. Este documento sugiere además que la gestión eficaz de las crisis de las PYME implica una mentalidad empresarial proactiva para el crecimiento sostenible y la expansión continua. |
| Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020) | Gestión de crisis para pequeñas empresas durante el brote de COVID-19: Estrategias | Sabemos que las pequeñas empresas son vulnerables a las crisis, sin embargo, aún se sabe poco sobre cómo las afrontan durante crisis largas como la pandemia de COVID-19. Este trabajo ofrece un análisis cualitativo de las pequeñas empresas de Macao, China, en los meses |

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

REFERENCIAS

- Alonso-Almeida, M. D., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141-148. doi:10.1016/j.ijhm.2012.05.004
- Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1297. doi:10.1016/j.tourman.2005.06.007
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5601-5618. doi:10.1080/00207543.2011.563825
- Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017). VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery? *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400-411. doi:<https://doi.org/10.1002/jtr.2102>
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Westport, CT: Greenwood.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz Sarah, R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 24(7), 1244-1263. doi:10.1108/IJEBr-11-2016-0396
- Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 92. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102723
- Brown, R. M. (2017). "The Tourists Still Come, but They Don't Buy as Much as Before": Vulnerability and Resilience in Two Bay Island Communities in the Wake of the Global Financial Crisis. *Qualitative Report*, 22(4), 1112-1136. Retrieved from <Go to ISI>://WOS:000403349500010
- Campo, S., Ana, M. D., & María, J. Y. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311. doi:10.1108/IJCHM-08-2013-0373
- Cheah, S., Ho, Y.-P., & Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability*, 10(11), 3952.
- Chowdhury, M., Prayag, G., Orchiston, C., & Spector, S. (2019). Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209-1226.
- Cioccio, L., & Michael, E. J. (2007). Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28(1), 1-11. doi:10.1016/j.tourman.2005.07.015
- Coles, T. (2003). A local reading of a global disaster: Some lessons on tourism management from an Annus Horribilis in South West England. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 173-197.
- Cushnahan, G. (2004). Crisis Management in Small-Scale Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 323-338. doi:10.1300/J073v15n04_06
- Dahles, H., Prabawa, T. S., & Koning, J. (2020). Local tourism businesses in Indonesia: A pathway to crisis-resilient development? *Austrian Journal of South-East Asian Studies*, 13(1), 17-33. doi:10.14764/10.ASEAS-0027
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50. doi:10.1016/j.annals.2015.01.002
- Fang, S., Prayag, G., Ozanne, L. K., & de Vries, H. (2020). Psychological capital, coping mechanisms and organizational resilience: Insights from the 2016 Kaikoura earthquake, New Zealand. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100637. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100637>
- Ferguson, J. E., Dahles, H., & Prabawa, T. S. (2017). The Indonesian tourism industry under crisis: a Bourdieuan perspective on social boundaries among small-scale business owners. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 171-191.

doi:10.1080/13602381.2017.1281640

Filipović, D., Krišto, M., & Podrug, N. (2018). Impact of crisis situations on development of business continuity management in Croatia. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 23, 99-122. doi:10.30924/mjcmi/2018.23.1.99

Gámez, A., Ivanova, A., & Campiranon, K. (2014). Tourism and economic crisis management within apec. cases: Phuket (THAILAND) and los cabos (MEXICO)1. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 9(2), 143-157. doi:10.2495/SDP-V9-N2-143-157

Ghaderi, Z., Som, A. P. M., & Wang, J. (2014). Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience from Malaysia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31(5), 627-648. doi:10.1080/10548408.2014.883951

Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417. doi:10.1080/13683500.2010.491900

Hall, C. M., Prayag, G., & Amore, A. (2017). *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*: Channel View Publications.

International Atomic Energy Agency (no date) The Competency Framework: A guide for IAEA managers and staff:

<https://www.iaea.org/sites/default/files/18/03/competency-framework.pdf>

International Trade Centre. (2020, June). *SME Competitiveness Outlook 2020- COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. Retrieved from Switzerland: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracencorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>

Irvine, W., & Anderson, A. R. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*.

Kim, M., Roehl, W., & Lee, S. K. (2019). Effect of hotels' price discounts on performance recovery after a crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 74-82. doi:10.1016/j.ijhm.2019.04.006

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5), 1067-1092. doi:10.1108/ijeb-04-2020-0214

Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135-3156. doi:10.1108/ijchm-04-2020-0325

Lee, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14, 29-41. doi:10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075

Lihui, W., Hayashi, H., & Dun, W. (2019). Tourism sector preparedness in zones with a high seismic risk: A case study of the capital region of Japan. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 9(2), 166-181. doi:10.2495/SAFE-V9-N2-166-181

Liu, B., Pennington-Gray, L., & Klemmer, L. (2015). Using social media in hotel crisis management: The case of bed bugs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(2), 102-112. doi:10.1108/JHTT-08-2014-0036

Liu, B. J., & Pennington-Gray, L. (2015). Bed bugs bite the hospitality industry? A framing analysis of bed bug news coverage. *Tourism Management*, 48, 33-42. doi:10.1016/j.tourman.2014.10.020

Luo, Q. J., & Zhai, X. T. (2017). "I will never go to Hong Kong again!" How the secondary crisis communication of "Occupy Central" on Weibo shifted to a tourism boycott. *Tourism Management*, 62, 159-172. doi:10.1016/j.tourman.2017.04.007

Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*.

Mair, J., Ritchie, B. W., & Walters, G. (2016). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery

- strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*, 19(1), 1-26. doi:10.1080/13683500.2014.932758
- Mansour, H. E. L., Holmes, K., Butler, B., & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. doi:10.1002/jtr.2277
- Möller, C., Wang, J., & Nguyen, H. T. (2018). #Strongerthanwinston: Tourism and crisis communication through Facebook following tropical cyclones in Fiji. *Tourism Management*, 69, 272-284. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.014>
- Orchiston, C. (2013). Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand. *Current Issues in Tourism*, 16(5), 477-494. doi:10.1080/13683500.2012.741115
- Pappas, N. (2015). Marketing Hospitality Industry in an Era of Crisis. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 12, 333-349. doi:10.1080/21568316.2014.979226
- Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.04.007>
- Paraskevas, A., & Arendell, B. (2007). A strategic framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destinations. *Tourism Management*, 28(6), 1560-1573. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.02.012>
- Peiró-Signes, A., Segarra-Oña, M., Miret-Pastor, L., & Verma, R. (2014). The Effect of Tourism Clusters on U.S. Hotel Performance. *Cornell Hospitality Quarterly*. doi:10.1177/1938965514557354
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233. doi:10.1080/13683500.2019.1607832
- Prideaux, B. (2004). The Need to Use Disaster Planning Frameworks to Respond to Major Tourism Disasters. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 281-298. doi:10.1300/J073v15n04_04
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683. doi:10.1016/j.tourman.2003.09.004
- Ritchie, B. W., Bentley, G., Koruth, T., & Wang, J. (2011). Proactive Crisis Planning: Lessons for the Accommodation Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(3), 367-386. doi:10.1080/15022250.2011.600591
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. W. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79. doi:UNSP 102812
10.1016/j.annals.2019.102812
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.004>
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. doi:10.1300/J073v15n04_05
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7247500/pdf/main.pdf>
- Skalholt, A., & Thune, T. (2014). Coping with Economic Crises-The Role of Clusters. *European Planning Studies*, 22(10), 1993-2010. doi:10.1080/09654313.2013.813909

- Stafford, G., Yu, L., & Kobina Armoo, A. (2002). Crisis management and recovery how Washington, D.C., hotels responded to terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-40. doi:[https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80054-4)
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Tonkin, K., Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. C. (2018). Building employee resilience through wellbeing in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 107-124.
- Türkcan, K., & Erkuş-Öztürk, H. (2019). Survival of firms in crisis: Evidence from Antalya tourism city. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 7(1), 1-23. doi:10.30519/ahtr.438189
- Verreynne, M.-L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*, 72, 257-269. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.019>
- Volo, S. (2008). Communicating Tourism Crises Through Destination Websites. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 83-93. doi:10.1300/J073v23n02_07
- Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33(5), 1057-1067. doi:10.1016/j.tourman.2011.12.006
- Williams, N., & Vorley, T. (2014). Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.
- Zeng, B., Carter, R. W., & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322.