

Informe de IO1

Parte 5: Análisis de las entrevistas del sector



Navigating
Tourism
Crisis Recovery



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

CONTENIDO

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

INTRODUCCIÓN

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

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

1. Investigación en línea

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

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

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

2. Investigación académica

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

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

3. Entrevistas en profundidad

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

El informe final de esta investigación contiene seis elementos:

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

Este documento constituye la quinta parte: Análisis de las entrevistas del sector. Por favor, visite <https://www.tourismrecovery.eu/resources/> para el conjunto completo de informes IO1.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

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

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

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

"Reactivo en una palabra" (Escocia 1)

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

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

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

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

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

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

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

(Escocia 1)

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

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

(Islandia 2)

Otra oportunidad recurrente fue el potencial para construir un turismo más sostenible tanto en términos de crecimiento como en relación con el medio ambiente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las respuestas individuales incluyeron:

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

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

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

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

(Escocia 2)

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

(Islandia 3)

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

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

"Tienen un plan de crisis" (Escocia 1)

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

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

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

4. ¿Cómo está preparado el sector turístico para atravesar la crisis?

Las respuestas de los entrevistados fueron casi dicotómicas, entre positivas y negativas, y muchos afirmaron

rotundamente que la preparación era "terrible" (Irlanda 1), "no se ha tenido en cuenta lo suficiente" (Escocia 3) o "en absoluto" (Alemania 4). Sin embargo, otros consideraron que había pruebas de resistencia y antecedentes: "el sector turístico se ha enfrentado antes a crisis sanitarias [y] los datos muestran que el turismo no sólo ha sobrevivido, sino que se ha recuperado" (España 4).

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

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

(Islandia 3)

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

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

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

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

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

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

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

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

(Alemania 1)

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

(Escocia 3)

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

Las respuestas se agruparon en cinco áreas:

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

"The whole travel world and mechanisms from which people move from a to b is going to and has already been shaken up quite significantly by this."

(Scotland 2)

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

(Islandia 4)

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

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

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

(España 1)

Desde el punto de vista financiero, se considera que las

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

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

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

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

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

- Agencias de viajes
- Viajes marítimos
- Sectores residenciales
- Empresas de viajes de negocios
- Turismo recreativo

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

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

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

Aunque muchos de los encuestados consideraron que el sector turístico ya contaba con altos niveles de resistencia, la necesidad de "sostenibilidad económica" (España 1) y de asegurar que el negocio tuviera

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

(España 4)

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

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

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

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

reservas financieras era esencial: "las reservas son el todo y el fin" (Alemania 2). Junto con esta resistencia financiera, es necesario planificar cuidadosamente el negocio con un crecimiento sostenible, adquirir un conocimiento profundo del mercado, de su propio negocio y "en general [adquirir] una mejor comprensión de las empresas y de su funcionamiento" (Escocia 4).

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

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

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

(Islandia 1)

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

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

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

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

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

Entre los formadores o cursos de formación mencionados se encuentran:

- El Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible, perteneciente a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, ha elaborado una publicación que analiza el comportamiento de los destinos turísticos mundiales durante la pandemia de COVID-19 (España 4)
- BCN Ciudad Segura, BCN Visita Segura (España 2)
- Turisme de Barcelona: módulos de formación sobre salud y seguridad (España 2)
- Turismo de la Generalitat: sesiones en línea sobre la gestión del cambio (España 3)
- Business Gateway: eventos de gestión de crisis (Escocia 1)
- Highlands and Islands Enterprise (Escocia 1)
- ABTA: talleres sobre apoyo a la salud mental del personal (Escocia 2)
- PHAROS: formación en materia de crisis y seminarios web sobre gestión de crisis (Escocia 3)
- Wild Scotland/Visit Scotland: planificación de escenarios (Escocia 3)
- Small Iceland: empresa de consultoría empresarial (Islandia 1)
- The Icelandic Travel Industry Association (SAF) (Islandia 1)
- Ratsjain (Islandia 2 e Islandia 3)

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

De las conclusiones se desprenden los siguientes temas clave:

- Financial information
 - Financiación
 - Medidas de apoyo del gobierno
 - Planes de refinanciación
 - "La planificación y la gestión de la liquidez son elementales" (Alemania 4)
- Comunicación
 - "Planes de marketing y comunicación" (España 4)
 - "Cómo comunicarse con su personal, sus clientes, con otras empresas" (Escocia 5)
 - "Cómo comunicarnos con nuestros visitantes, plantillas de comunicación" (Irlanda 4)
 - "Liderazgo de equipos, especialmente lo relacionado con la capacidad de gestionar equipos en tiempos de cambio" (España 1)
- Gestión de crisis y emociones
 - "Gestión de las emociones con el cliente y los recursos humanos; psicología y recuperación emocional de los profesionales del turismo" (España 4)
 - "Vigilar al personal, su salud mental y su bienestar" (Escocia 5)
- Plan de recuperación de desastres
 - "Qué es, qué debe contener, quién debe trabajar en él y con qué frecuencia" (Escocia 1)
 - "Planificación de diferentes escenarios en términos de funcionamiento" (Escocia 3)
 - "Diferentes escenarios relacionados con diferentes tipos de crisis" (Escocia 4)
- Plan/estrategia empresarial
 - "Volver a encontrar el propósito y encontrar el enfoque" (Islandia 2)
 - "Análisis de la imagen proyectada y análisis de la imagen percibida" (España 4)
 - "¿Los negocios no son sólo gestión de crisis?" (Islandia 3)
- - Digitalización/capacidades en línea
 - "Habilidades digitales y saber cómo gestionar mi sitio web y mejorarlo" (Irlanda 2)

- "Uso adecuado de la tecnología durante una crisis" (Escocia 1)
- Medios de comunicación social
- Análisis de mercado/producto
 - "Análisis del cliente y de la competencia, fijación de precios y orientación del cliente" (Alemania 4)
 - "Pensamiento creativo y proceso de diseño. ¿Cómo aprovechar la obtención de nuevas ideas y no encasillarnos demasiado en una idea concreta de lo que consideramos que es la mejor idea para dirigir nuestro negocio?" (Islandia 2)
 - "Comercializar un producto de calidad al valor que realmente tiene" (Escocia 3)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La respuesta abrumadora fue para los indicadores económicos.

"Balance bancario saludable" (Irlanda 2)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se mencionaron los siguientes documentos, encuestas o iniciativas:

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

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

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

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

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

"Resistencia, calma – y destrezas de planificación"

(Alemania 2)

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

(España 1)

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

(Islandia 2)

17. ¿Qué más le ha ayudado en su propia respuesta a la crisis?

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

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

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