

+150

propuestas de acción
para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la regeneración del turismo
en tiempos de crisis

Adaptado por Mathías Pécot, Cinthy Veintimilla y Carla Ricaurte

Versión 1, Abril 2020

espol

Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas





Fotografía por: KIKE VEINTIMILLA

Los cambios sociales sin precedentes provocados por la pandemia COVID-19 afectan al turismo de forma dramática. Es demasiado pronto para conocer la naturaleza completa y el impacto de estos cambios, pero es claro que serán transformadores para todo el planeta. Cada destino, cada empresa y cada profesional tendrán que recrear su forma de hacer turismo desde cero. La pandemia también evidencia la vulnerabilidad de un modelo de desarrollo turístico global marcado por el sobre-turismo, la codicia y la sobreexplotación de recursos tanto humanos como naturales.

Necesitamos repensar modelos de negocio tradicionales (el “business as usual”), y trabajar de forma más ética para responder demandas socioambientales de forma más efectiva. El anhelado renacimiento del turismo se verá limitado por la capacidad de negocios y destinos para transformar sus modelos de producción. ¿Cómo asimilar rápidamente nuevas demandas, nuevas tecnologías, nuevos paradigmas y conjuntos de valores a nivel operativo? No solo contemplamos oportunidades de cambio sino también nuevas condiciones de sobrevivencia para la industria en su conjunto.

El presente documento sintetiza estándares internacionales y conocimiento actual sobre cómo hacer frente a las crisis turísticas. Destila ideas, acciones y estrategias que los destinos, empresas y profesionales pueden considerar para establecer mecanismos de respuesta y planificar procesos regenerativos. Las recomendaciones fueron recogidas de diversas fuentes, incluidos los informes de la industria, las publicaciones académicas, la OMT, y el conocimiento colectivo de la comunidad académica global TRINET, un foro de discusión electrónica de más de 3.000 investigadores y educadores de turismo en todo el mundo. El documento se centra únicamente en cuestiones turísticas, aunque se reconoce que las crisis afectan a todos los aspectos de una comunidad y sociedad.



Fotografía por: CARLA RICAURTE

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales con miras hacia la regeneración del turismo en tiempos de crisis

En cuanto a su génesis y método de elaboración, el listado presentado abajo es producto de un trabajo de tipo colaborativo. El profesor Bob McKercher, miembro del Consejo Asesor Internacional de TRINET encabezó la iniciativa. Si bien su origen es el brote de COVID-19, en realidad, el documento tiene una aplicabilidad más amplia¹. Como investigadores de la ESPOL y miembros activos de la comunidad TRINET² hemos tomado la iniciativa de: 1) traducir las recomendaciones y permitir su difusión hacia la comunidad académica y profesional hispano hablante; 2) adaptar y aportar ciertas recomendaciones considerando las especificidades del contexto local³.

El documento en su versión actual cuenta con mas de 150 propuestas, sumándose los aportes de varios colaboradores. Es todavía un trabajo en progreso, abierto a nutrirse de aportaciones y aprendizajes de quienes están viviendo la crisis en sus negocios, en sus destinos y en sus vidas. Pretendemos abrir un canal de comunicación entre la academia, la industria, la sociedad civil y los tomadores de decisiones locales con miras hacia la reactivación del turismo en Ecuador. Estamos animados por un espíritu de cooperación y actuación informada, coordinada y solidaria ante la crisis.

¹La versión original del documento se encuentra **disponible en línea:** [ver pdf](#) Si tiene más contribuciones a esta lista, póngase en contacto con Bob McKercher por correo electrónico: bob.mckercher@polyu.edu.hk.

²**Contactos:** cricaurt@espol.edu.ec; ceveinti@espol.edu.ec; mpecot@espol.edu.ec

³Agradecemos especialmente las contribuciones de la Dra. María del Pilar Cornejo Rodríguez, Decana de la Facultad de Ingeniería y Ciencias del Mar (FIMCM-ESPOL), Máster Nancy Paulina Criollo Álvarez, profesora de la Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la producción (FIMCP-ESPOL) y del doctor José Gabriel Castillo García, director del Centro de Investigaciones Económicas (CIEC-ESPOL).

Fotografía por: CARLA RICAURTE

Tabla de contenido

ANTES DEL EVENTO	7
Preparar planes de gestión de crisis	8
Todos los planes de gestión de crisis deben incluir...	9
Las estrategias de gestión de crisis turísticas deben...	10
DURANTE EL EVENTO	11
Acciones estratégicas	13
TEMAS OPERATIVOS	15
Finanzas	15
Marketing	16
Talento humano	17
Operaciones	18
Confianza del consumidor	19
Comunidad	20
Comunicaciones	21
Gobernanza y política pública	22
DESPUÉS DEL EVENTO	24
Sostenibilidad	26
Marketing	27
Proceso de marketing y comunicación de nueve pasos de PATA (<i>Pacific Asia Travel Association</i>)	28
Gobernanza y política pública	29
Comunidad	30
Consumidores	31
Racionalización y oportunidades	32
Elaboración o revisión y actualización de planes de gestión de crisis	32
¿Qué puede hacer la academia como una instancia de apoyo al sector?	33

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales con miras hacia la regeneración del turismo en tiempos de crisis

Cada situación de crisis tiene un contexto específico, es decir: una escala (de global a nacional, de nacional a local, del local a un sector, de un sector a un negocio individual), un origen (natural, guerra, emergencia médica, sanitaria etc.), una extensión (gravedad vs. capacidad de mantener el evento bastante localizado), un tiempo (del corto al largo plazo en términos de duración e impactos), sectores afectados (mercados, destino o ambos); etapas y eventos (incipiente, crecimiento rápido, pico, mejoramiento, segunda ola, recuperación, post-evento, etc.)

Todas las crisis tienen fases predecibles, en este documento se compilan recomendaciones de acción para tres momentos o fases: Antes, Durante y Después.

ANTES DEL EVENTO

No hay ninguna indicación hasta el momento de la crisis inminente, pero son tiempos para planificar y prever. Debemos ser conscientes de que crisis similares se pueden presentar en el futuro, y este es el momento para diseñar un plan de gestión de crisis.

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

ANTES DEL EVENTO

Preparar planes de gestión de crisis

1. Identificar, entender y monitorear las amenazas del sector.
2. Desarrollar una estrategia de crisis y revisarla regularmente. La mayoría de las estrategias de gestión de crisis se escriben una vez y luego se quedan en un escritorio.
3. Identificar a un líder, voz de la crisis y establecer una cadena de mando a seguir.
4. Tener capacitación regular para el equipo de trabajo, dada la alta rotación de personal.
5. Actualizar la estrategia a intervalos regulares.
6. Identificar segmentos de mercado y líneas de producto alternativas a los que el destino, negocio o profesional pueda reorientarse en caso de crisis.
7. Generar ejercicios de simulaciones (*en escritorio*) y simulacros (*acciones en vivo*) para probar los planes de gestión de la crisis.



+150 **propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales**
con miras hacia la **regeneración del turismo en tiempos de crisis**

ANTES DEL EVENTO

Todos los planes de gestión de crisis deben incluir:

8. Al personal y sus tareas.
9. Los roles de los socios externos y proveedores (*continuidad del negocio*).
10. Lista de contactos actualizada.
11. Métodos para identificar crisis (*monitoreo continuo de las amenazas*).
12. Formas de involucrar a las gerencias y mandos medios (*protocolos*).
13. Líneas de comunicación e identificación de voceros.
14. Mecanismos de presentación de informes.
15. Procesos de toma de decisiones (*protocolos*).
16. Sala Situacional: Equipos, instalaciones y centro de gestión de crisis (*articulado con las autoridades locales, regionales, nacionales, etc.*).
17. Niveles de control y límites de autoridad (*protocolos*).
18. Detalle claro de funciones del personal y condiciones de trabajo durante la crisis, incluir esto en los contratos de trabajo (*protocolos*).

Las estrategias de gestión de crisis turísticas deben:

19. Describir procedimientos de activación: qué debe ser hecho en primer lugar y por quién (*protocolo de activación*).
20. Establecer niveles de alerta predefinidos y procesos para alertar al personal y activar el sistema de gestión de crisis turísticas (*flujograma firmado por los responsables*).
21. Asignar funciones de gestión de crisis turísticas y responsabilidades.
22. Identificar los arreglos de control y coordinación.
23. Incluir procedimientos estándar para la respuesta y recuperación de las crisis.
24. Evaluar los efectos de la crisis sobre las instalaciones.
25. Describir las relaciones públicas y la gestión de los medios de comunicación, incluidas las redes sociales.
26. Identificar proveedores alternativos (*continuidad de los negocios*).
27. Desarrollar procedimientos operativos estándar.
28. Desarrollar la estrategia de redes sociales (*protocolos de comunicación y relaciones públicas*).



DURANTE EL EVENTO

En la mayoría de los casos los signos de alerta temprana son evidentes, pero son ignorados o malinterpretados. La revisión de los medios de comunicación puede revelar señales de alerta temprana. Ahora es el momento de activar los planes y prepararse para responder. En caso de no tener planes, planificar la atención y la reactivación.

Durante la emergencia la regla general clave es no empeorar la situación. La seguridad de los clientes y del personal es fundamental. Las comunicaciones precisas y eficaces tanto para los empleados, como para los clientes son fundamentales. Es necesario implementar estrategias y acciones para proteger el negocio y el destino turístico. Estas estrategias deben considerar tanto a los empleados, como a la comunidad en la que opera el negocio.

Mientras la crisis está en curso, debemos preguntarnos ¿Cuáles son las soluciones a corto plazo que se pueden implementar? Es importante supervisar la situación para ver cuáles serán las implicaciones a largo plazo y/o la duración prevista. Prepare planes de resiliencia. Es importante destacar que la confianza del consumidor fue afectada y no volverá hasta que pase la crisis.

A continuación, se presenta un listado de acciones que el sector puede considerar en esta fase.



Fotografía por: CARLA RICAURTE

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DURANTE EL EVENTO

Acciones estratégicas

29. Tomar un paso atrás y planificar la reactivación. Evaluar la situación y diseñar planes a nivel de destino, empresa o profesionales en turismo (*incluyendo jóvenes graduados, trabajadores independientes y desempleados*).
30. Reafirmar el rol de las organizaciones de turismo comunitario, gremios profesionales, asociaciones de mujeres emprendedoras, empresas familiares, cooperativas y asociaciones de artesanos para la gestión de la crisis.
31. Buscar investigaciones de mercado que identifiquen segmentos de demanda que puedan recuperarse primero, nuevos mercados o segmentos en los mercados existentes que se puedan activar.
32. Desarrollar una nueva estrategia de marca hacia un concepto más solidario, en el que se reconoce que se ha pasado por una crisis y que ha habido una transformación.
33. Buscar formas de diversificar el mercado y el producto durante y después de la recuperación, especialmente si existe una dependencia excesiva hacia un solo segmento. Por ejemplo, un negocio de comida puede abrir una línea de producto para servicio a domicilio (*home and office delivery*).
34. Fomentar alianzas estratégicas público-privadas, y trabajar en estrecha colaboración con otros colegas de la industria turística para desarrollar una serie de paquetes que se pueden lanzar a corto plazo. Los paquetes pueden incluir tarifas especiales para pasajes aéreos, alojamiento, comida y bebida, etc.
35. Emitir cupones y descuento en servicios que pueden prestarse en el futuro, para mantener algo de efectivo fluyendo hacia los negocios o destinos.

+150 **propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales**
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DURANTE EL EVENTO

36. Organizar términos y condiciones mutuamente beneficiosos con los proveedores. Incorporarlos en el análisis del problema y de la solución. Aquí es importante elaborar soluciones inteligentes y realizar reorganizaciones en tiempo real.
37. Aprovechar esta oportunidad para reestructurar y buscar nuevos segmentos de mercado y líneas de producto. Esto aplica a destinos, empresas y profesionales quienes pueden reorientar su perfil profesional o quehacer turístico.
38. Si bien los recortes de precios pueden ofrecer un breve aumento en el volumen de ventas, también pueden resultar en impacto negativo a largo plazo para cualquier negocio o destino que persiga esta estrategia.
39. Renegociar contratos con intermediarios y agencias de viaje en línea.
40. Establecer sistemas de inteligencia de mercado y estrategias de transformación digital. Las decisiones y estrategias basadas en el análisis de datos y la evidencia son fundamentales, especialmente en momentos de crisis. Invertir en datos debe permitir un seguimiento a corto plazo del desarrollo de la crisis.
41. Identificar los cambios en las preferencias de los consumidores. La crisis provoca un cambio de motivaciones y comportamiento en las personas que debe ser identificado para permitirnos relanzar o reorientar nuestro producto.

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración del turismo en tiempos de crisis**

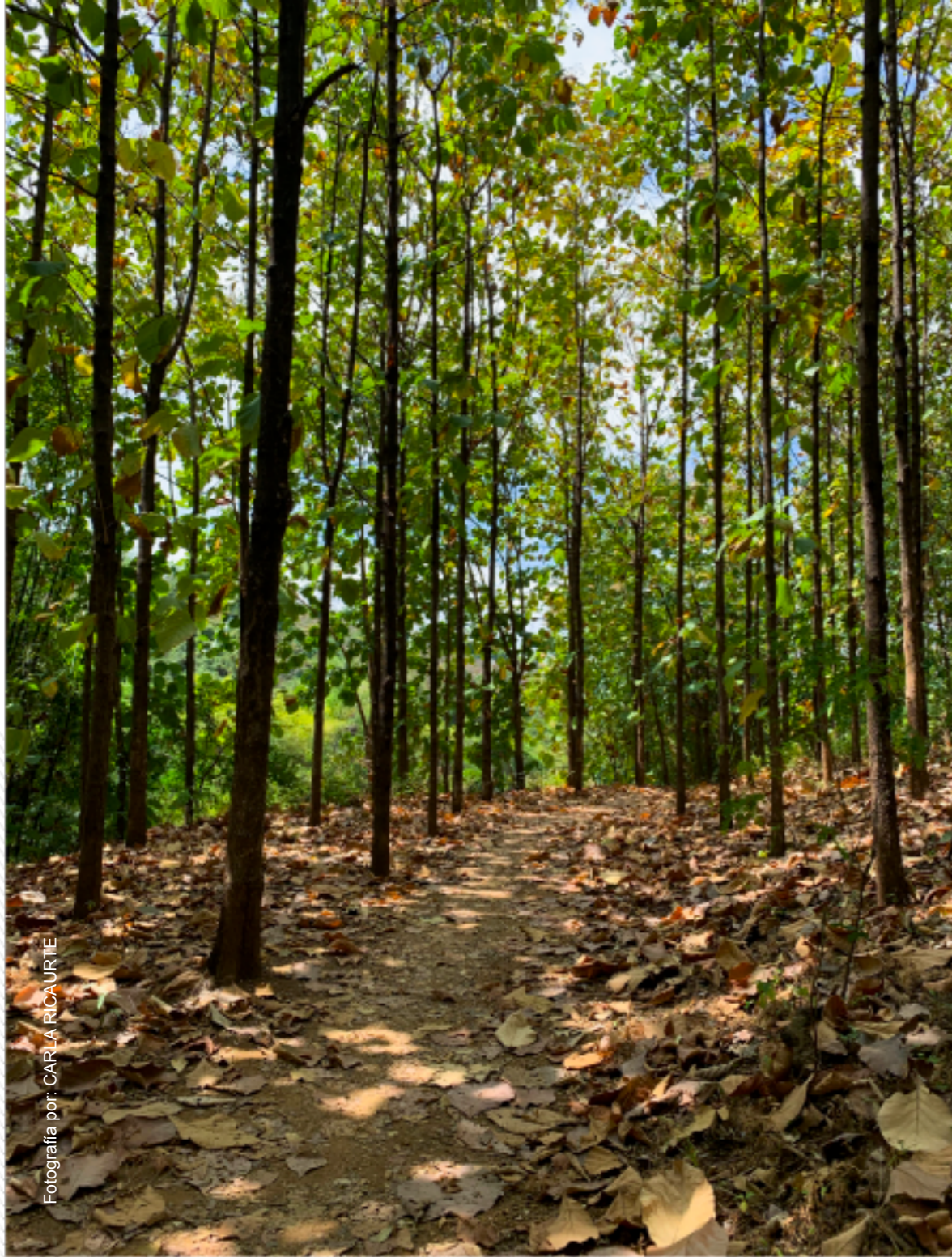
DURANTE EL EVENTO

TEMAS OPERATIVOS

Finanzas

42. **Costos fijos:** Renegociar términos de pago y buscar mecanismos de diferimiento de pago, o negociar planes de pago blandos. Evitar adquirir deudas para cubrir estos costos.
43. **Costos variables:** Minimizar costos. Identificar mecanismos flexibles de organización del trabajo (*dentro de los esquemas laborales y de operatividad permitidos*) para mantener el mínimo la operación sin detenerla. Adscribirse a los planes de diferimiento de pago de aporte patronal y de trabajador y estar pendiente de estas iniciativas.
44. Trabajar con instituciones financieras para la reestructuración de financiamiento, crédito y préstamos.
45. Evitar el uso de préstamos para cubrir costos fijos vencidos, es mejor negociar con acreedores términos y plazos de pago (*arriendos, sueldos, servicios básicos, entre otros*).
46. Mantener frescas fuentes de financiamiento y relaciones comerciales con proveedores y clientes. Mantener una cadena de información que permita retomar de inmediato las actividades, una vez superada la medida.
47. Evaluar el uso de efectivo (*liquidez*) de la empresa. Identificar oportunidades de optimización del capital de trabajo y generar espacios de liquidez que permitan reorientar esos recursos a cubrir los costos variables de operación.
48. Mantener una lista de proveedores y refrescarla con proveedores alternativos para no cortar las operaciones en caso de emergencia. Identificar procesos alternativos de provisión o de sustitución de insumos (*bienes sustitutos*) que sean sujeto de uso en caso de desabastecimiento.
49. Ampliar el crédito o posponer los pagos.





Fotografía por: CARLA RICAURTE

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DURANTE EL EVENTO

Marketing

50. Restringir las actividades de marketing y reorientar los esfuerzos hacia el marketing de contenidos. La publicidad y los descuentos no funcionan si los consumidores no están dispuestos a viajar, pero contenido en redes que enseñe cómo usted prepara su plato insignia, mantendrá al cliente comprometido con el negocio.
51. Mantener canales de mercadeo si los costos son mínimos. Capacitarse en herramientas de mercadeo y en sistemas de reserva en línea si no lo ha hecho antes, de manera que pueda utilizar las redes sociales de manera eficaz.
52. Concéntrese en los sistemas de reserva más rentables. Asegúrese de que las ventajas asociadas con reservas directas se muestren de forma evidente en los sitios web y en las redes sociales.
53. Concéntrese en aumentar los ingresos a partir de cada reserva. Considere la posibilidad de lanzar ofertas de ampliación de la duración de la estancia.
54. Reorientar el presupuesto hacia los mercados nacionales y cercanos.
55. Apuntar al mercado local y promover estancias más largas.
56. Si se hace promoción a nivel de turismo internacional, esta debe enfocarse hacia la seguridad del visitante.

DURANTE EL EVENTO

Talento humano

57. Involucrar al personal como un actor clave en la gestión de la crisis.
58. Mantener en lo posible al personal de turismo en sus puestos de trabajo y desarrollar soluciones consensuadas. Empoderarlos para tomar decisiones y optar por acuerdos mutuamente beneficiosos.
59. Procurar implementar licencias sin pago o dar licencias, en lugar de dejarlos ir. Una vez que el personal renuncia será difícil reemplazarlo cuando las cosas mejoren. Se corre el riesgo de perder gente buena y ya capacitada.
60. Liberar al personal casual y a tiempo parcial primero y el personal esencial en último lugar.
61. Implementar modalidades de trabajo flexibles, trabajar de forma remota, autoaislamiento, días de trabajo reducidos, etc.
62. Apoyar la formación continua del personal, especialmente para las personas que tienen tiempo libre y pueden trabajar desde casa.
63. Capacitar el personal en la realización de nuevas tareas y tareas múltiples.
64. Facilitar la adquisición de equipos de apoyo para favorecer un trabajo eficaz desde el hogar.
65. Apoyar el uso de teleconferencia y tecnologías de videoconferencia.
66. Garantizar un entorno de trabajo seguro, monitorear la salud mental del personal e intervenir si es necesario.
67. A nivel gubernamental o de destino se debe promover mecanismos de protección de los trabajadores contra el desempleo y la pérdida de ingresos (*esquemas de trabajo de corta duración, programas de formación o reorientación*), apoyo a profesionales free-lance o autoempleados.
68. Congelar el aumento de sueldos.
69. Como una acción de emergencia, negocie salarios y pago de utilidades con los empleados altamente pagados.
70. Aumentar la externalización si es rentable.
71. Para los profesionales independientes, analizar la pertinencia de sus perfiles a la realidad actual y futura. Fortalecer sus competencias y capacitarse (*buscando opciones gratuitas*) durante este período, para estar preparados para el post evento o replantearse su perfil profesional.



Fotografía por: SEBASTIÁN VIZCARRA

Operaciones

72. Facilitar las modificaciones de reservas para evitar, siempre que sea posible, cancelaciones. Todo el mundo está lastimado. No añada insultos a las lesiones. Reconsidere las políticas de cancelación. Puede ser una forma de fidelizar al cliente en busca de consumos futuros.
73. Cierre las operaciones no esenciales o reduzca la escala de las operaciones. Por ejemplo, los hoteles con varios puntos de venta de alimentos pueden cerrar uno o más de los puntos de venta. Cerrar pisos. Reducirlos servicios.
74. Oferta de 'Bonos Reactivación', los viajeros y turistas que tuvieron que cancelar su viaje serán reembolsados con este vale en lugar de devolverles su dinero. Este vale se puede utilizar para cualquier otro viaje y es válido durante un año después de la emisión. Esto debe ser opcional para el cliente.
75. Para turismo de reuniones y eventos, los hoteleros deberían acercarse con los organizadores para posponer el evento en lugar de aceptar cancelaciones directas. Considerar beneficios adicionales al cliente, siempre que no afecte a la liquidez del negocio, para evitar cancelaciones.
76. Posponer el mantenimiento no esencial de edificios.
77. Posponer el mantenimiento de los sistemas no esenciales.
78. Utilizar las habilidades del personal en tareas fuera de su función normal. Revisión de funciones y reestructuración de ser el caso.
79. Tener los planes de acción listos en caso de que los huéspedes/clientes se enfermen.
80. Implementar las barreras y pruebas apropiadas en el check-in.
81. Mejorar la limpieza y el saneamiento.
82. Adaptar procesos y ofertas en las áreas de restauración. La transición de buffet a comida servida, de platos familiares a porciones individuales deben ser considerados por motivos sanitarios.
83. Implementar soluciones tecnológicas para hacer frente a los temores (*acceso sin contacto y robotizado, información y señalética*) y reducir los contactos cercanos innecesarios entre humanos.

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DURANTE EL EVENTO



Fotografía por: MATHÍAS PÉCOT

Confianza del consumidor

84. Espere y observe el comportamiento de los consumidores para ver cuándo cambia.
85. Garantizar a los consumidores que está haciendo todo lo posible para ofrecer un destino, negocio o servicio seguro.
86. Mantener contacto frecuente con consumidores y proveedores, demostrando preocupación genuina por su bienestar. Generar un boletín gráfico de información que se distribuye a través de la cadena.

+150 **propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales**
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DURANTE EL EVENTO

Comunidad

87. Desarrollar estrategias de relaciones públicas e implementarlas a nivel comunitario para comunicar sobre los beneficios del turismo y recordar a la gente de mostrar hospitalidad hacia los turistas cuando sea el momento adecuado.
88. Cuidar a las personas afectadas tanto como sea posible.
89. Trabajar en estrecha colaboración con las autoridades sanitarias para minimizar la propagación de la enfermedad.
90. Ofrecer apoyo a las personas mayores y a los actores más afectados a través de la entrega de alimentos o la realización de tareas críticas que requieren equipo disponible.
91. Ofrecer capacitación para que las personas desarrollen habilidades y trabajen en estrecha colaboración con usted en el futuro.
92. Entregar comida y ofrecer hospitalidad a los trabajadores de primera línea (*personal de la salud, policía, voluntarios, etc.*).
93. Iniciar actividades de bienestar público, mediante las cuales los trabajadores de primera línea puedan obtener entradas gratuitas o importantes descuentos para acceder a atractivos turísticos lugares pintorescos.
94. Promover, dar forma e implementar una cooperación y una confianza más estrechas entre los socios de la industria y el resto de los actores en general, incluidas las ONG.

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración del turismo en tiempos de crisis**

DURANTE EL EVENTO

Comunicaciones

95. Tener un único punto de contacto y una sola voz para comunicarse sobre el problema (vocero).
96. La información precisa y oportuna es fundamental para todos, al igual que el análisis de las tendencias.
97. Decir la verdad y ser transparente.
98. Manténgase en el mensaje y no especule. Denuncie las declaraciones falsas y responda utilizando los mismos canales de comunicación. Responda rápidamente.
99. No imponga un apagón mediático. Más bien, desarrolle declaraciones preestablecidas para mantener un mensaje claro y consistente.
100. Utilice las redes sociales y monitoree continuamente el flujo de conversación en línea. Son ideales para proporcionar Información actualizada.



Fotografía por: SEBASTIÁN VIZCARRA

+150 **propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales**
con miras hacia la **regeneración del turismo en tiempos de crisis**

DURANTE EL EVENTO

Gobernanza y política pública

101. Organizar rápidamente la acción civil para transmitir una voz unificada al Gobierno y a las autoridades locales. Promover políticas para la recuperación y la prevención/mitigación en el futuro. Los gremios existentes, asociaciones de profesionales y organizaciones civiles pueden liderar la comunicación en la que es fundamental que todos los sectores y todas las líneas de negocio, de cualquier tamaño, estén representados y tengan una voz. El turismo somos todos y estos son momentos para levantarnos mutuamente.
102. La crisis puede ayudar a fortalecer la gobernanza. Si no existe una organización de gestión de destino, formar de manera inmediata un equipo de gestión de crisis de asociación público-privada para gestionar las crisis y desarrollar estrategias de recuperación. Este equipo puede convertirse en una futura organización de gestión de destino y la crisis nos habrá brindado la oportunidad de identificar actores sociales dispuestos a actuar.
103. Hacer lobby con el gobierno para obtener un período de gracia sobre los impuestos locales y gestionar la exención de impuestos para el sector turístico por un periodo determinado.
104. El gremio debe gestionar acceso rápido y fácil a préstamos a corto y medio plazo para superar la escasez de liquidez. Promover préstamos blandos, con apoyo de la banca pública (*CFN, Banecuador*) para financiar flujo de caja y operaciones. Bajas tasas de interés (*inclusive interés cero*) y plazos laxos. Involucra devolver el capital y puede retrasar problemas.



Fotografía por: SEBASTIÁN VIZCARRA

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DURANTE EL EVENTO

105. El gremio debe alentar las subvenciones vía la gestión de gobiernos locales en tarifas, costos y permisos locales.
106. Proponer políticas de alivio fiscal (tanto a nivel de mercado de origen como de destino), empezando por PYMES y extendiéndose a operadores de todos los tamaños.
107. Hacer lobby para acciones a más largo plazo, como la simplificación del proceso de visado, reducir o renunciar a imposición de los viajeros y apoyar destinos económicamente afectados con promoción y comercialización para atraer turistas.
108. Hacer lobby con el gobierno para obtener ayuda financiera para proteger los ingresos de los trabajadores que serán despedidos temporalmente.
109. Proponer formas de intervención gubernamental para estimular la demanda local de turismo mediante la provisión de un vale para cada trabajador, que sólo puede utilizarse para el consumo de turismo nacional.
110. Hacer lobby para que se revisen las leyes y normativas de turismo a nivel de destinos locales y de país, ya que es un momento de baja producción que se puede aprovechar para resolver problemas estructurales del sector.
111. Asegurarse de que el turismo sea considerado en planes y programas de reactivación económica a nivel local, nacional, regional e internacional.



Fotografía por: SEBASTIÁN VIZCARRA

DESPUÉS DEL EVENTO

Este es el momento para establecer objetivos de recuperación y cronogramas. Identificar y priorizar los mercados objetivos. Trabajar con intermediarios y el público. Es importante ser positivo y honesto en la comunicación. Implementar planes. Tratar a los medios de comunicación, incluidas las redes sociales como aliados. Demostrar aprecio y consideración a los problemas que enfrentan los demás.

Se deben generar resoluciones: ¿Qué acciones tomar para recuperarse lo más rápido posible? ¿Qué lecciones se han aprendido? ¿Está el negocio o el destino preparado para la próxima crisis? La recuperación rápida a menudo ocurre después de un evento.

Los planes de recuperación pueden comenzar durante el evento, pero deben implementarse eficazmente después del evento.



Fotografia por: CARLA RICAURTE

Sostenibilidad

112. Redefinir la misión, la visión y la estructura organizacional de su organización. Interiorizar las lecciones aprendidas frente a la crisis sanitaria y humanitaria. Reconsiderar el rol económico, social, ambiental y cultural de su organización, así como del turismo en general. De-construir y reconstruir su forma de hacer negocio hacia mayor sostenibilidad y resiliencia.
113. Ser humildes y apreciar que el sector del turismo comercial es el facilitador de experiencias y no la experiencia en sí.
114. El turismo puede ser una industria regenerativa a nivel local, nacional e internacionalmente. Fomentar el desarrollo de políticas pertinentes.
115. Aprovechar el momento para replantear o implementar acciones de sostenibilidad en la operación. Considerar impactos globales del turismo y no solamente a nivel del destino.
116. Establecer alianzas estratégicas público-privadas para asegurar la conservación del patrimonio natural y cultural durante las fases de reactivación y recuperación.
117. Evaluar el impacto social y ambiental de los objetivos, planes y medidas de reactivación.
118. Establecer la garantía del derecho al turismo, al tiempo libre, ocio y bienestar de los ecuatorianos como un pilar de la reactivación turística (*sostener la demanda doméstica*).
119. Implementar estándares, normas y protocolos internacionales de bioseguridad.
120. Minimizar los impactos ecológicos y sociales asociados con la producción y el manejo de sus desechos. Establecer protocolos de disposición, recolección y procesamiento de los desechos producidos por efectos de limpieza, sanitización y desinfección (de forma coordinada con gestores ambientales locales y acatando el marco legal vigente).
121. El diseño y/o la participación en procesos de certificación ambiental, sanitaria y social puede contribuir a reconstruir la confianza de trabajadores, colaboradores, turistas y de las comunidades locales en general.



Fotografía por: SEBASTIÁN VIZCARRA

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DESPUÉS DEL EVENTO

Marketing

122. Reactivar el destino/producto.
123. Lanzar los paquetes y promociones especiales que han sido desarrollados durante el evento.
124. Dirigirse a los mercados leales primero, a los clientes frecuentes.
125. Trabajar en una expansión progresiva del mercado apuntando primero hacia mercados recuperados y luego extendiendo hacia mercados en recuperación.
126. Trabajar en el sector MICE (*siglas en inglés de reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones*) local.
127. Centrarse inicialmente en los mercados nacionales e internacionales cercanos. Existirán problemas de fronteras y restricciones de la movilidad.
128. Trabajar en Redes sociales - Instagram, Facebook, etc. con historias y noticias positivas.
129. Concéntrese en los viajes de negocios: es mucho menos discrecional.

Proceso de marketing y comunicación de nueve pasos de PATA (*Pacific Asia Travel Association*)

- Paso 1** **EMITIR MENSAJE PRINCIPAL**
Estamos abiertos para los negocios; los turistas son bienvenidos y buscados.
- Paso 2** **ESTABLECER LOS HECHOS:** - Nuestros destinos/hotel/tour/atracción/vuelos están operando; esbozar restricciones y limitaciones.
- Paso 3** **ALIANZAS ESTRATÉGICAS** - Arreglos conjuntos con hoteleros, resorts, restaurantes, atracciones, excursiones terrestres y enlaces aéreos; valor – acuerdos con socios estratégicos.
- Paso 4** **RESTAURAR LA CONFIANZA EN LOS MERCADOS DE ORIGEN** - los viajes de familiarización de las agencias de viajes y los escritores de viajes - elegir líderes de opinión.
- Paso 5** **PROTECCIÓN DE LA RENTABILIDAD DURANTE LA RECUPERACIÓN DE MARKETING** - ofrecer incentivos que permitan a la empresa mantener la rentabilidad - valor añadido en lugar de descuento.
- Paso 6** **RE-IMAGEN DEL NEGOCIO Y EL DESTINO**
re-tematizar publicidad y promoción.
- Paso 7** **INCENTIVOS QUE ATRAEN A LOS TURISTAS**
productos de valor añadido.
- Paso 8** **DAR A CONOCER LOS ASPECTOS POSITIVOS** - noticias positivas de resurgimiento de las llegadas de turistas, reconstrucción y mejoras de la infraestructura.
- Paso 9** **REPORTAR Y MONITOREAR LOS PROGRESOS**
dar a conocer los cambios y mejoras realizadas.

Gobernanza y política pública

130. Adoptar estrategias de reactivación turística integradoras e incluyentes de los diferentes sectores del turismo.
131. Establecer acuerdos de cooperación y coordinar acciones intersectoriales (salud, transporte, relaciones exteriores, ambiente, etc.). Trabajar con proveedores de transporte, autoridades públicas y sanitarias para limitar las restricciones de movilidad y reconstruir libertades de circulación para viajeros y turistas.
132. Diseñar e implementar planes y acciones de reactivación turística de forma coordinada y responsable. La participación solidaria y eficaz de los diferentes niveles de gobierno (nacional, estatal, regionales, locales) proyecta un mensaje coherente a los consumidores de productos y servicios turísticos.
133. Asociar las comunidades locales al diseño e implementación de los planes y acciones de reactivación. Reconstruir la confianza de la comunidad local mediante su participación directa en la regeneración del turismo.
134. Fomentar alianzas estratégicas público-privadas y mecanismos de “coopetición” entre empresas turísticas considerando el bien común y la escasez de recursos.
135. Reconstruir la confianza en un esfuerzo concertado y cooperativo que involucra al gobierno, las organizaciones de gestión de destino y la industria.
136. Reconsiderar el equilibrio entre el volumen y la calidad de los mercados objetivos para los turistas.
137. Desarrollar estrategias de recuperación en todo el sistema.
138. Identificar y centrarse en las ventajas competitivas sostenibles.
139. Comunicar los beneficios del turismo a la comunidad local.
140. Mitigar cualquier tendencia a la fobia turística y al racismo que implique turistas de ciertas regiones.
141. Garantizar que las medidas de reactivación sean igualmente accesibles para las mujeres y otros grupos, en particular los jóvenes, las personas con discapacidad, las comunidades rurales e indígenas. Esto contribuirá a establecer una cadena de suministro local más inclusiva y diversificada.
142. Acción diplomática con los representantes de países emisores, por ejemplo, fam trips con misiones diplomáticas.

+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración** del turismo en tiempos de crisis

DESPUÉS DEL EVENTO

Comunidad

143. Comprar bienes a productores locales.
144. Construir una plataforma en línea para conectar a los productores locales de alimentos y la industria.
145. Fomentar la cooperación entre empresas, el altruismo y la solidaridad. Establecer mecanismos para intercambiar información, ideas, recomendaciones (más allá de cuestiones operativas y negocio).
146. Animar a visitar amigos y familiares para reconstruir tráfico y vincularse con las necesidades de visitar a la familia después de cualquier encierro.
147. Animar a los residentes locales a visitar primero las atracciones locales. La gente es más consciente de la situación real de la epidemia local, por lo que tiene más confianza en realizar actividades de recreación con la familia en las zonas locales.

Consumidores

148. Asegurar el acceso del turista a sistemas de pruebas y diagnósticos tempranos. Garantizar el derecho de información del consumidor de productos y servicios turísticos.
149. Recuérdeles cualquier acción que el destino aún pueda estar implementando (como controles de virus, otras medidas de seguridad). Comunicar si el destino es seguro y qué acciones se han hecho para brindar seguridad al visitante.
150. Trabajar sobre la confianza y la relación con el visitante.
151. Recordar al turista que su visita puede promover la sostenibilidad, el respeto la naturaleza y beneficia a la comunidad local.
152. Enfatizar el verdadero significado de Hospitalidad, a través de la calidad y calidez del servicio brindado.
153. Esté preparado para un fuerte repunte de la demanda una vez que pase la crisis.
154. Promueva la contratación de seguros de viaje por parte del visitante.



+150 propuestas de acción para destinos, empresas y profesionales
con miras hacia la **regeneración del turismo en tiempos de crisis**

DESPUÉS DEL EVENTO



Racionalización y oportunidades

- 155. Habrá un temblor en la industria con muchas empresas que dejarán de operar. Esto creará nuevas oportunidades para que otras empresas llenen el vacío.
- 156. Existirá una reducción forzada de operaciones no rentables.
- 157. Los profesionales independientes que estén preparados para afrontar nuevas realidades podrán proponer nuevas alternativas al mercado.

Elaboración o revisión y actualización de planes de gestión de crisis

- 158. En caso de no haber contado con un plan para la gestión de crisis se recomienda el diseño de uno para estar preparados para el futuro, de acuerdo con los lineamientos detallados en la fase “Antes”.

Si se contaba con uno, pero se presentaron condiciones y situaciones fuera de la capacidad de previsión, será necesaria una revisión y actualización de planes, incorporando posibles nuevos escenarios.



¿Qué puede hacer la academia como una instancia de apoyo al sector?

159. Ofrecer de forma voluntaria sus servicios mientras el dinero es muy limitado.
160. Trabajar en colaboración con otros. Ahora es el momento de cooperar.
161. Proporcionar apoyo específico a la investigación, incluso para sustentar y guiar cambios políticos.
162. Proporcionar apoyo específico en la oferta de programas de formación continua, incluso para la adquisición de competencias digitales.
163. Desarrollar cursos gratuitos de formación en línea para las personas más afectadas económicamente, como las que se quedan desempleadas, los trabajadores de temporada o con horas de trabajo reducidas.
164. Ajustar contenidos curriculares. Incorporar contenidos sobre manejo de crisis e identificar nuevas oportunidades de formación orientadas al desarrollo de productos y experiencias turísticas (*por ejemplo: actividades culturales, turismo marino costero, turismo de aventura, turismo de salud y bienestar*).
165. Compartir la investigación colectiva con organizaciones de gestión de destino e industria. Las actividades de divulgación científica y técnica aseguran la circulación y transferencia de conocimientos y saberes en continua evolución.
166. Involucrar profesores, estudiantes, colaboradores y beneficiarios en el diseño e implementación de soluciones adaptadas, mediante acciones de vínculos con la colectividad.
167. Generar espacios de diálogo y mediación entre los actores del sector.
168. Promover una forma diferente de llevar a cabo el turismo, con principios éticos, de sostenibilidad, equidad, inclusión, solidaridad y justicia social.





espol

Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas