

**DEL 16 DE MARZO AL 30 DE MAYO DE 2020:**

**EXPLORANDO EL TURISMO CON Y POST-CORONAVIRUS EN 13 ARTÍCULOS CORTOS**

Sigue el compendio de todos ellos, disponibles en <http://alfonsovargassanchez.blogspot.com/> y <https://www.hosteltur.com/comunidad>

**EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (I)**

Parece aventurado plantearlo en estos momentos, cuando el problema y la turbulenta travesía a que nos aboca no han hecho más que empezar. Pero alguien tiene que poner la luz larga, más allá de la perentoria luz corta.

Es tiempo de preocupación, pero no de histeria o pánico. Es tiempo de prudencia y paciencia. De responsabilidad y disciplina. De ser constructivos y arrimar el hombro. De reflexionar y aprender para cambiar hábitos, tanto a nivel individual como colectivo. También de mirar hacia adelante, aunque sin hacer dejación de la memoria, para, cuando pase la tempestad y llegue una cierta calma, analizar más fríamente lo que pasó, sus causas, lo que se hizo o dejó de hacer.

Mirar hacia adelante y cambiar. Es una obviedad que las empresas turísticas se están viendo ya muy gravemente afectadas por el frenazo en seco provocado por la pandemia que estamos padeciendo, pero la historia nos muestra que el turismo es una actividad muy resiliente, incluso en situaciones catastróficas: serán meses muy duros, pero se recuperará. En los países del sur, que tan acostumbrados estamos a hacer vida en la calle, el confinamiento en nuestros hogares nos va a costar mucho, de manera que las ganas de airearnos y recuperar la libertad temporalmente sacrificada, cuando esta guerra al covid-19 termine, serán enormes, al estilo de lo que ocurre en los fríos países del norte cuando termina su largo invierno. Volveremos a viajar, y con más ganas aún, al paso, eso sí, de la recuperación de la crisis económica que el maldito bicho nos dejará como parte de su herencia. Por eso hay que pensar en las medidas a corto plazo, por supuesto, porque son urgentes para evitar en la mayor medida posible la caída de empresas y el desempleo masivo, pero también en el largo plazo, porque seguramente este episodio de nuestras vidas, que ningún ciudadano común podía imaginar, aún más por la rapidez con que se han sucedido (y siguen sucediéndose) los acontecimientos, nos va a cambiar como personas y, en consecuencia, como turistas. Nunca habíamos vivido nada parecido.

En este sentido, me permito compartir algunas ideas, de diferente alcance, conforme a unas pautas o principios.

**1.-Seamos más humildes.**

Este episodio nos demuestra cuán frágiles seguimos siendo. Quienes creían haber descubierto la nueva bola de cristal capaz de anticiparlo todo, con sus sofisticados algoritmos de big data, etc. etc., deberían bajar un poco el diapasón. En la hiperconectada economía actual, el pasado cada vez informa menos el futuro, y si lo hace es cada vez a más corto plazo. Hace muy pocos días podía leerse el siguiente titular: “Los hoteles ya pueden predecir su ocupación con un 90% de acierto”

(con hasta tres meses de antelación). No digo más, salvo que la globalización tiene peajes impredecibles y que el efecto mariposa existe; por eso es tan importante tener previstos planes de contingencia.

2.-Si la montaña no va a Mahoma, Mahoma va a la montaña.

Por ejemplo:

-Si la gente no puede ir a comer a los restaurantes, los restaurantes pondrían llevar su comida a la gente. El envío de comida a domicilio está permitido en el Real Decreto de estado de alarma: el "take away food". Una manera de adaptarse al entorno y paliar la crisis, sobre todo para los negocios familiares.

-Si la gente no puede ir a los hoteles y estos están vacíos, los hoteles pueden ponerse (voluntariamente) al servicio de la gente. Particularmente las grandes cadenas tienen una oportunidad extraordinaria de demostrar si sus políticas de responsabilidad social son auténticas o impostadas. El público lo va a reconocer, premiando a unos y dejando en la indiferencia a otros (lo mismo cabe decir respecto a otro tipo de empresas, como líneas aéreas y touroperadores, en lo que concierne a su respuesta a esta excepcionalidad). Aquellos gestores con más visión ya se han adelantado.

-Si los turistas no pueden llegar a los destinos, los destinos pueden llegar a los turistas potenciales a través de las nuevas tecnologías: tour virtuales, gemelos digitales, 3D,...La tendencia a una intensificación del uso de estas y otras tecnologías en el turismo (como la robotización) se va a acelerar, y quien no esté preparado quedará relegado aún más rápidamente. Ahora es momento de sembrar para empezar a recoger cuando este ciclón haya pasado. Ahora es el momento de que los entes gestores de los destinos pongan la luz larga e inviertan en proyectos de este tipo para llegar al turista potencial, despertar una ilusión (más necesaria que nunca) y provocar el deseo de visitar el destino cuando sea posible, dejando de ser invisible en la inmensidad del referido ciclón. Sé que no es fácil, la presión de las urgencias no ayuda, pero por eso mismo marcará la diferencia entre quiénes sean capaces de verlo (y hacerlo) y quiénes no.

-Si la actividad económica no dinamiza el negocio turístico, la empresa turística puede generar negocio y una cierta actividad económica en su entorno. Por ejemplo, las empresas del sector podrían aprovechar este paréntesis para hacer, en la medida de lo posible, las reformas o renovaciones pendientes en sus instalaciones, si hay personal que pueda trabajar en ellas. En esta misma línea iría lo ya indicado sobre entrega de comida preparada a domicilio por parte de los restaurantes.

-Si los empleados no pueden ir a la empresa, la empresa puede ir a los empleados facilitándoles el teletrabajo y estimulando la formación online, con idea de reforzar la competitividad cara al nuevo tiempo post-coronavirus.

3.-Si un destino no es percibido como seguro, ¿cómo va a ser inteligente?

La seguridad, en sentido amplio, será algo cada vez más valorado por el turista en su decisión de compra, no ya por posibles actos de terrorismo o inestabilidad social, sino por la salud. Ser percibido como un destino seguro, que da máximas garantías sanitarias al turista, va a ser un atributo aún más importante de lo que ya era. Quienes hagan esta apuesta, estarán bien orientados. Quizás, el concepto de destino turístico inteligente tenga que empezar a plantearse seriamente añadir una nueva dimensión en tal sentido, con toda la infraestructura tecnológica de vanguardia y de innovación que traen consigo puestas al servicio no sólo de la sostenibilidad y la accesibilidad universal, sino también de la seguridad y la salud (con herramientas que faciliten la telemedicina, etc.).

4.-Medios de transporte público más saludables, no sólo alimentos.

Por ejemplo, ¿podrán las compañías aéreas, por aquello del low cost, seguir metiendo pasajeros con calzador en sus aviones durante horas, con los riesgos que ahora se hacen más patentes (además de otros)? ¿Experimentará algún cambio la llamada “democratización” del transporte aéreo a raíz de esta crisis? ¿Aprenderemos alguna lección que nos haga tomar la salud más en serio, aunque haya que pagar algo más? ¿Hasta qué punto estaremos dispuestos a asumir un sobreprecio por medidas que reviertan ese hacinamiento percibido como potencialmente peligroso, con cabinas donde las distancias son mínimas, a modo de cuasi-latas de sardinas, y la limpieza/higiene es manifiestamente mejorable? Yo diría que la demanda de ese segmento del mercado tenderá a crecer, como la de los alimentos saludables.

En suma, es tiempo de pensar en cómo reinventarse, de pensar y vivir estratégicamente, como decía el maestro Rafael Alberto Pérez, cuyos libros recomiendo leer. Las mayores oportunidades están en las crisis, en los puntos de inflexión. Y me parece que estamos en uno de ellos.

## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (II)

Estamos sufriendo una crisis sin precedentes consecuencia de una amenaza sanitaria a escala global. Nunca habíamos vivido nada parecido y, por ello, este episodio de nuestras vidas seguramente nos va a cambiar a nivel individual y colectivo. Por tanto, no es descabellado pensar que en el sector de los viajes y el turismo haya un antes y un después.

A desentrañar ese después (la buena noticia es que lo habrá) es a lo que, modestamente, intento ayudar, pese a la enorme presión que por la supervivencia a corto plazo están enfrentando las empresas turísticas y sus profesionales en un entorno extremadamente hostil. El impacto en el sector es tan severo que es como si hubiera quedado en el limbo: es como si hubiera desaparecido en cuestión de días.

En estas circunstancias el mayor enemigo es la incertidumbre. Y la mejor manera de encararla que conocemos, para estar preparados a nivel de gestión, es a través de la evaluación de los posibles escenarios al que el post-coronavirus nos puede llevar. Ciertamente es que ahí las posibilidades son múltiples, pero empezaremos por plantear algunas.

Es fácil que la incertidumbre nos conduzca a la confusión que, a su vez, puede llevarnos por dos caminos: el de la parálisis (no saber qué hacer) o el de la creatividad (como vía para encontrar nuevos modos que den respuesta a los desafíos de una situación en el sector que, en alguna medida, el covid19 habrá hecho cambiar).

En este post, haciendo un pre-diagnóstico de urgencia, me centraré en dos de los aspectos que verosímilmente pueden cambiar (otros podrán ser abordados en posteriores entregas).

Uno es cómo van a reaccionar los gobiernos en lo que al movimiento de personas se refiere. Por ejemplo, si el espacio Schengen quedará restablecido a su estado previo a esta crisis o se mantendrán algunas restricciones; si las políticas de visados se volverán más limitativas; si, a nivel global, las fronteras serán menos porosas, revertiéndose el proceso de apertura e integración internacional. A su vez, estas restricciones al movimiento de personas pueden tener un carácter coyuntural (es decir, transitorio o a corto plazo) o estructural (o sea, a largo plazo o incluso permanente). Denotaremos a este factor como "Política Gubernamental", promotora, o no, de un cierto distanciamiento para tener una mayor sensación de control. Las derivadas político-sociales de este tipo de políticas aislacionistas trascienden con mucho la intención de este post.

A este factor de tipo institucional le sumaría otro de naturaleza individual: ¿cómo reaccionaremos, a partir de este trauma, respecto a los riesgos de viajar, que siempre hubo y habrá, pero que ahora, tras esta tragedia, se pueden convertir en mayor cautela (o hasta miedo) y sensibilidad respecto a todo lo relacionado con la seguridad y la salud? A este factor le llamaremos "Comportamiento del Turista", cuya verosímil mayor cautela a la hora de decidir cuánto, dónde y cómo viajar puede, igualmente, ser pasajera (coyuntural) o instalarse con vocación de permanencia (estructural). Cabe pensar que variables como el tiempo que dure el confinamiento y

distanciamiento social, así como el peaje tanto en vidas humanas como económico que hayamos de pagar, serán decisivas a este respecto y también influirán en las decisiones políticas.

La combinación de estos dos factores da lugar a cuatro escenarios posibles:

EL TURISMO POST-CORONAVIRUS: POSIBLES ESCENARIOS		COMPORTAMIENTO DEL TURISTA (más cauteloso y sensible frente a la seguridad y la salud)	
		ESTRUCTURAL	COYUNTURAL
POLÍTICA GUBERNAMENTAL (restricciones a la circulación de personas)	ESTRUCTURAL	(1) Reconfiguración del sector (cuantitativa y cualitativa)	(2) Contracción cuantitativa
	COYUNTURAL	(3) Cambio cualitativo de la demanda turística	(4) Vuelta a la situación pre-covid19

Empezando por el final (escenario 4), si las restricciones gubernamentales al movimiento de personas a nivel internacional fueran pasajeras y/o no significativas, así como los miedos o cautelas del turista generados por la pandemia, en relativamente poco tiempo se volvería a la situación pre-crisis, retro trayéndonos a los problemas que hasta hace pocas fechas cubrían las agendas de los agentes privados y públicos del sector, principalmente la sostenibilidad social (el sobreturismo, por ejemplo) y ambiental (la constatación de cómo la madre naturaleza se recupera cuando la acción humana deja de castigarla merecería una profunda reflexión).

Si los corsés de los gobiernos van progresivamente remitiendo pero el trauma del covid19 se instala en la mente del turista (aparte de en su bolsillo), nos encontraríamos en un escenario (3) en el que la demanda turística habría cambiado cualitativamente, con criterios en la decisión de compra (y por tanto con atributos en los productos y destinos turísticos) que habría que revisar.

Si el comportamiento del turista sólo se viera afectado coyunturalmente pero las políticas de los gobiernos siguieran frenando los flujos de viajeros, nos encontraríamos en un escenario (2) de contracción cuantitativa de la demanda a nivel internacional, que alteraría los flujos turísticos pre-crisis, con ganadores y perdedores. La movilidad doméstica o de más corto recorrido podría verse incentivada por estas políticas. Asimismo, aunque por otra razón (la prudencia acrecentada del turista), el escenario precedentemente citado (3) también podría alimentar esta situación, favorecedoras del turismo doméstico o de proximidad.

Finalmente, el escenario 1 sería el más complejo, con cambios estructurales tanto en la acción de los gobiernos como en el comportamiento del turista. El sector estaría llamado a una cierta reconfiguración de su oferta para adaptarse a estos cambios cuantitativos y cualitativos. Aquello de reinventarse o morir volvería a tomar carta de naturaleza.

Cada uno que se sitúe en aquel escenario que considere que tiene una mayor probabilidad de ocurrencia, pero sin dejar de dar atención al resto: la flexibilidad es obligatoria en estos tiempos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (los llamados entornos VUCA).

Sea como fuere, empresas y destinos necesitarán de estrategias para adaptarse y dar respuestas a cualquiera de estos escenarios (u otros). Y en esas estrategias, para que sean eficaces, el foco habrá de estar puesto en la configuración de la trama relacional más propicia con los actores principales de esta industria. En otras palabras, si los gobiernos y las personas modifican su relación con el turismo, las empresas y destinos se verán abocados a cambiar algunas claves de su relación con clientes y poderes públicos. Es muy verosímil que tengamos que asumir ese cambio en el modo de aproximación mutua, y sería más inteligente hacerlo con estrategias cooperativas que, huyendo de la confrontación, articulen ese nuevo esquema de relación.

Ya Rafael Alberto Pérez, a quién me referí en el post precedente, nos decía, para entender el fundamento de la estrategia, que la vida es relación, o sea, que lo que existe es la interacción, no la acción. Y que la estrategia no es una fórmula (ojalá fuera tan fácil, por complicada que fuera la fórmula); sin embargo, es mejor hacerla que prescindir de ella, pues, como nos decía Rafael, “ese es nuestro margen de maniobra. Lo contrario sería volver al fatalismo y dejar nuestras vidas en manos de los dioses”. Somos lo que elegimos: las elecciones que en cada momento hacemos van marcando nuestro presente y nuestro futuro.

Más en el próximo post, caso de que estas ideas resulten de interés. La utilidad social es lo que legitima oficios como el mío.

### EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (III)

En el post precedente comentábamos que el tiempo que dure esta epidemia, y sus consecuencias, influirá de forma decisiva en el escenario post-coronavirus, tanto por su impacto en el comportamiento del turista como en la política gubernamental, los dos factores considerados para presentar posibles escenarios. A este respecto, y con la prudencia propia de un contexto VUCA (también referido en el citado post), podemos empezar a atisbar algunas señales débiles.

La compañía de investigación de mercados GWI (GlobalWebIndex), con sede en Londres, dio a conocer ayer los datos de un estudio internacional sobre el Covid-19 realizado en 13 países, entre ellos España. El trabajo de campo se realizó entre el 16 y el 20 de Marzo (por tanto, ya dentro del estado de alarma decretado por el gobierno y que entró en vigor el día 15), con una muestra de 1.000 respuestas para cada país (concretamente 1.005 en el caso de España), formada por usuarios de Internet y ponderada según edad (entre los 16 y los 64 años), género y nivel educativo.

De los resultados que arroja, a continuación se reflejan algunos que, quizás, puedan ayudar a vislumbrar las perspectivas del turismo en nuestro país en dicho escenario:

\*Un 56% declara estar muy o extremadamente preocupado por la situación generada por esta pandemia en España (bastante por encima del conjunto de los países incluidos en el estudio). Este dato es consonante con el 46% que cree que el impacto económico en sus hogares será grande o incluso dramático (también muy por encima de la media de dichos países). Asimismo, el 92% anticipa que los efectos sobre la economía del país y global será, igualmente, grande o dramática, infiriéndose, por tanto, que la mitad espera que ese nivel de impacto no le alcance.

\*Casi la mitad (49%) piensa que esta situación durará entre 2 y 3 meses, periodo que tiende a ser más largo cuando se pregunta por los efectos a escala global. Por tanto, parece ampliamente asumido que las consecuencias de la epidemia se alargarán más allá del tiempo anunciado para el estado de alarma (4 semanas, por el momento).

\*Medido en una escala de 1 a 5 (desde no optimista en absoluto hasta muy optimista, respectivamente), el grado de optimismo en España respecto a la superación del brote de este coronavirus es muy moderado (3'4) y claramente inferior a la media del conjunto de países (4'0) e incluso de Italia (3'6). En suma, parece que aún no hemos empezado a ver la luz al final del túnel.

\*Apenas el 52% aprueba la gestión de las aerolíneas en esta crisis, muy por debajo del 69% general y, por ejemplo, del 64% de Italia. Mejorar la percepción de la población debería ser, pues, un objetivo para las compañías que consigan sobrevivir al periodo indeterminado de casi paralización del tráfico aéreo.

\*Las medidas adoptadas para combatir la pandemia (casi todas ellas con efecto directo en la actividad turística, como cancelación de eventos deportivos, cierre del comercio no esencial, de bares, restaurantes, cafés, lugares de ocio, museos, galerías, hasta el cierre de fronteras) cuentan con un muy alto grado de aprobación, del 89% en adelante.

\*Sólo el 20% afirma haber cancelado planes de viaje a otro país, y el 33% dentro de España. Cabe entender que el resto o no tenían aún planes o los han pospuesto. Así, el 38% declara que ha retrasado la compra de productos vacacionales, que es el porcentaje más alto de compra retrasada. A su vez, el 31% declara que la duración de ese retraso en la compra será hasta que el brote de Covid-19 haya terminado en España, si bien el grado de incertidumbre al respecto es elevado.

\*En este periodo de confinamiento, el 64% declara que pasa más tiempo usando su teléfono móvil o smartphone. En consecuencia, para las empresas y destinos turísticos el canal móvil gana aún más importancia en este escenario. A su vez, la mayor parte pasa más tiempo utilizando servicios de mensajes como Whatsapp, Facebook Messenger, etc., y en las redes sociales, siendo ahí, por tanto, donde más fácil resultará encontrar a turistas potenciales. Como contraste, y pese a la mayor avidez por la cobertura de noticias, destaca el bajo porcentaje de lectura de medios convencionales como revistas y periódicos.

En suma, son datos que requerirían de una observación de sus tendencias a lo largo de las próximas semanas y meses, pero que ayudan, como ha quedado expuesto, a sugerir acciones en el presente y a configurar los perfiles del futuro escenario post-coronavirus. En todo caso, la percepción de confianza que transmitan empresas y destinos, que aplaque el miedo a viajar, será fundamental en una recuperación de la actividad turística que, presumiblemente, se acercará más a la forma de U (crecimiento progresivo) que de V (rebote rápido), sobre todo en lo que al turismo internacional se refiere, tanto por la situación (sanitaria y económica) de los principales destinos emisores como por la prudencia a la hora de dismantelar los controles establecidos. A este respecto, debería prestarse atención a posibles reacciones de turismofobia por la concentración de turistas; téngase en cuenta que, en el referido estudio, el 77% de los españoles manifiesta que ha reaccionado evitando lugares con mucha gente, siendo éste el cambio de comportamiento más acusado (evitar el transporte público alcanza el 59%). O a posibles amagos de rechazo social según la procedencia del turista, mientras la herida de este drama todavía esté fresca. También podría darse una alteración de los habituales periodos de vacaciones (con la correspondiente influencia en los flujos turísticos), así como modificaciones en los servicios que prestan los establecimientos de alojamiento y restauración (por ejemplo, ¿se mantendrán los bufés?; ¿y los aforos?).

Por tanto, a partir de esas señales, aunque sean débiles aún, las estrategias aplicables deben ser anticipativas más que reactivas. Como decía el Prof. Rafael Alberto Pérez, en sus postulados sobre la nueva teoría estratégica, mejor (más fácil y controlable) cambiarse a uno mismo (mejorar nuestros productos/servicios) que tratar de cambiar a los demás (tu entorno); mejor transformar la relación que intentar cambiar al otro. Los indicios apuntan a que habrá un antes y un después en el modo en que las partes intervinientes en la industria turística se relacionan entre sí, acelerando o modificando determinados aspectos de esas interacciones, que habrán de cambiar en la medida en que el comportamiento del consumidor/turista se altere y las políticas gubernamentales que condicionan la actividad turística también lo hagan.



No es inverosímil pensar que este trauma global nos lleve a un replanteamiento (que esperemos sincero) de la industria turística en su conjunto, para hacerla, por supuesto, más sostenible, pero también más segura y consciente de los riesgos para la salud. Deberíamos aprovechar la oportunidad y el aprendizaje que nos brinda esta crisis para repensar los modelos de desarrollo turístico de forma que puedan contribuir a atajar de forma más decidida los desafíos del cambio climático, así como para diseñar modelos más respetuosos con (e inclusivos de) las comunidades locales.

En esta línea, lo primero ha de ser definir el futuro al que aspiramos; después vendrá la definición de la estrategia para alcanzar los objetivos que nos hayamos marcado y, así, avanzar para hacer realidad ese futuro deseado. Para encontrarlo, el ejercicio de prospectiva que representa el diseño de los posibles escenarios, como empezamos a hacer en el post anterior, nos ayudará a decidir cuál de ellos es el que convertimos en nuestra meta y a pasar a la fase de planificación de las acciones a ejecutar. Razón/lógica e intuición/creatividad estarán involucradas en esta tarea, sin que podamos permitirnos el lujo de renunciar a ninguna de nuestras capacidades.

Felizmente, los profesionales del turismo en nuestro país han demostrado atesorar suficientes capacidades en ambas esferas (conocimiento científico-técnico e imaginación) para afrontar los desafíos del turismo post-coronavirus. Hay razones para la esperanza, para no caer en el fatalismo: no debemos olvidar que, si bien el entorno nos condiciona, nosotros, con nuestras decisiones y acciones, también podemos alterar ese entorno. Somos producto pero, a la vez, también productores del mismo, tengámoslo presente.

## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (IV)

La ciencia nos muestra que hay una relación muy estrecha entre caos y orden, tanto que el uno conduce al otro siguiendo un proceso que no tiene fin. La pandemia que estamos padeciendo nos ha desbaratado, de forma súbita, nuestro orden (siempre inestable) y nos ha instalado, como sociedad, en el caos. El sector turístico es una buena prueba de ello: en cuestión de días el turismo ha desaparecido en España (y en casi todo el mundo). De estar atrapados por los problemas del sobre-turismo, hemos pasado a la incertidumbre de cuándo y cómo podremos reiniciar un sistema que se ha apagado por completo. Del blanco al negro, del día a la noche, sin medias tintas. Toca empezar de nuevo, desde cero.

También en el caso que nos ocupa, sabemos que el caos es la antesala de un nuevo orden, distinto al anterior por las razones esgrimidas en los posts precedentes. Tal y como están evolucionando los acontecimientos, es verosímil pensar que habrá un antes y un después: no es la primera pandemia, ni la primera catástrofe, ni la primera recesión económica por la que pasa este sector, pero ésta, por sus características, no tiene precedente. Y ese después significa que se abre una ventana de oportunidad para repensar la industria turística y reconstruirla desde una nueva visión más alineada con los grandes desafíos de la humanidad: ambientales, sociales, tecnológicos... Cabe esperar que la demostrada resiliencia de esta actividad económica se vuelva a poner de manifiesto, pero también un cambio en los comportamientos de gobiernos, turistas y operadores turísticos.

Partiendo de la base de que en un mundo tan volátil la capacidad de aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible (con su consiguiente traslación en términos de agilidad de respuesta y capacidad de adaptación), aunque no sabemos cuánto tiempo más se alargará la pandemia, diría que hay algunas lecciones que hemos empezado a aprender (y que, esta vez, no debieran olvidarse):

\*La importancia de la detección temprana de señales (aunque sean débiles) acerca de fenómenos con un nivel de impacto potencial alto en los flujos turísticos y un nivel de urgencia en la respuesta también alto. Es decir, de una cultura proactiva que impulse un análisis en profundidad de los mismos y la elaboración de protocolos de prevención y planes de contingencia que permitan reaccionar con la mayor celeridad posible, evitando respuestas tardías e improvisadas ante la presión de la necesidad de actuar rápidamente. Esto vale para riesgos sanitarios como las epidemias o pandemias, pero también para cualquier otro escenario de crisis. A partir de ahora la gestión de las crisis debería tomarse aún más en serio, con mecanismo de cooperación regional, nacional e internacional reforzados. De no hacerlo, como estamos sufriendo ahora, el peaje a pagar puede ser enorme.

\*Todo está interrelacionado. No basta con pensar en las acciones (las nuestras y las de otros), sino que, en un mundo hiperconectado, hemos de prestar especial atención a las interrelaciones y las consecuencias o reacciones que pueden generar. Por ejemplo, la gran movilidad que los modernos medios de transporte han hecho posible, que tanto ha beneficiado al sector de los viajes y el turismo, hace que con la misma facilidad los brotes infecciosos se desplacen por el mundo:

¿alguien pensó que en una sociedad y economía abierta no nos llegaría? De forma similar, los conflictos bélicos, comerciales, o los episodios de inestabilidad política, a los que en principio pudiéramos ser ajenos, a la postre terminan afectándonos a todos, de una manera u otra. Hoy más que nunca, por tanto, se necesita tener una visión global del turismo, aunque la nueva versión que seguirá de la globalización sea diferente, basada en nuevos equilibrios geo-políticos.

\*Cada problema tiene su particular contexto, con sus correspondientes dinámicas, del que no se puede separar a la hora de encontrar soluciones. China, por tantas razones, no es equiparable a España; ni España es como Italia, aunque estemos mucho más cerca geográfica y culturalmente. Los factores que influyen en un mismo fenómeno son muchos y variados (demografía, concentración de la población, densidad de los núcleos urbanos, condiciones de vida, hábitos de consumo, etc.), con diferentes comportamientos. Por tanto, las soluciones pasan por aceptar el problema con la complejidad que le es propia, lo que exige estudiarlo dentro de su contexto particular. Por ejemplo, para abordar la recuperación del turismo internacional, hemos de ser conscientes de las diferencias entre los destinos y entre los mercados emisores: no todos se recuperarán con la misma velocidad ni requerirán del mismo tipo de acciones para lograrlo. La inercia a aplicar la misma receta para todos es lo que ahora debe ponerse en cuarentena.

\*En momentos críticos como los actuales, la empresa debe comportarse, más que nunca, como un buen ciudadano corporativo, ayudando (cada una en la medida de sus posibilidades) a sus empleados, a sus clientes, a sus proveedores y, en general, a la comunidad de la que forma parte. En el sector turístico, son numerosos los ejemplos que han trascendido, lo que habla en su favor. Es una cuestión de solidaridad, pero también de reputación, de credibilidad de la marca y de construir organizaciones sobre la base de valores que refuercen el vínculo con clientes y empleados. En los momentos más difíciles es cuando los liderazgos más muestran su verdadero alcance.

\*No esperes a que la crisis del coronavirus dicte tus decisiones como gestor de un destino turístico o una empresa del sector: planifica desde ya la salida de la crisis, involucra a tus colaboradores en la ilusionante tarea colectiva de la recuperación y, cuando llegue el momento, ejecuta oportunamente las acciones del plan. Siempre habrá problemas que no podremos ni anticipar ni evitar, pero lo que siempre dependerá de nosotros es la manera de afrontarlos: ese es nuestro margen de maniobra, del que no podemos hacer dejación. Hacerlo sería arrojarnos en los brazos del fatalismo y renunciar a influir en nuestro futuro. No hacerlo significa entender que hemos de trazar nuestra estrategia para afrontarlo: aun sabiendo que el resultado no depende sólo de nosotros, es mejor tenerla que prescindir de ella; no siempre acertaremos, pero lo más importante es ir en la buena dirección y aprender de los errores cometidos. Ahora bien, esa estrategia no podrá ser sólo una estrategia de promoción, sino también de reconfiguración de nuestra oferta a la luz de la nueva realidad del turismo post-coronavirus.

En este punto es donde retomamos la identificación de escenarios iniciada en el segundo post de esta serie (disponible [aquí](#)). En él, se enfatizaron dos factores del entorno turístico: la “Política Gubernamental” y el “Comportamiento del Turista”, dando lugar a cuatro escenarios posibles. En

cuanto al carácter estructural o coyuntural de los cambios en ambos factores, se aludía a que variables como el tiempo que dure el confinamiento y distanciamiento social, así como el peaje tanto en vidas humanas como económico que hayamos de pagar, influirían en ese carácter. Por lo que vamos viendo en estos días, parece más verosímil hablar de cambios estructurales que coyunturales, es decir, con una huella que irá más allá de lo transitorio o pasajero a corto plazo.

Tomaremos, pues, esos dos escenarios de cambio en la demanda turística (sólo cualitativo o cualitativo + cuantitativo) y los cruzaremos con una variable de carácter interno de singular importancia en la definición de la estrategias empresariales: la cultura organizacional (proactiva o reactiva, es decir, preventiva/anticipatoria o no, respectivamente). El resultado sería el que refleja la siguiente tabla, con cuatro escenarios:

EL TURISMO POST-CORONAVIRUS: POSIBLES ESCENARIOS		DIMENSIÓN INTERNA (cultura organizacional)	
		REACTIVA	PROACTIVA
DMENSIÓN EXTERNA (cambio en la demanda turística)	Cualitativo	(1) Mantenimiento del modelo actual, con algunas modificaciones	(3) Avance moderado hacia un nuevo modelo
	Cualitativo y cuantitativo	(2) Avance lento hacia un nuevo modelo	(4) Avance rápido hacia un nuevo modelo

El escenario 1 supondría volver a lo que podríamos llamar “business as usual”, esto es, al mantenimiento de los enfoques pre-crisis con algunas modificaciones en las estrategias de marketing para adaptarse a posibles nuevos rasgos comportamentales de un turista marcado por las consecuencias del covid-19.

El escenario 2, más movilizador del cambio en la medida que contempla una recuperación insuficiente de la demanda en relación a los valores pre-crisis, empieza a hacer atisbar la inadecuación del enfoque anterior y, por tanto, la necesidad de transitar hacia un nuevo modelo turístico, algunos de cuyos rasgos describiremos al final. No obstante, una cultura organizacional meramente reactiva, que sólo aborda el cambio cuando la necesidad de éste se ha hecho más que evidente, hará que la referida transición se produzca lentamente. En consecuencia, estas empresas quedarán rezagadas, de forma que esta falta de ajuste estratégico puede incluso poner en riesgo su supervivencia.

El contrapunto al escenario 2 es el 4: una cultura organizacional proactiva permitirá un avance más rápido hacia ese nuevo modelo, siempre que puedan contar con los recursos para ello. Estas empresas representarán la avanzadilla que marcará el camino al resto. Finalmente, en el escenario 3 el avance se producirá más moderadamente al no existir la presión externa de una recuperación

limitada de la demanda, pero la cultura proactiva de la organización habrá abierto y guiado la visión de la empresa hacia un necesario cambio de modelo.

Una gran incógnita es si el impacto de esta recesión, los esfuerzos por la supervivencia y la posterior recuperación van a dejar a las empresas del sector (e incluso a los gobiernos) con el suficiente músculo financiero para enfrentar el tsunami de cambio tecnológico que está en ciernes, clave para la competitividad de las empresas y de los destinos turísticos en un futuro que avanza más rápido de lo que solemos pensar: el impacto exponencial de la convergencia de inteligencia artificial, robótica, sensores, internet de las cosas, impresión 3D, realidad aumentada, realidad virtual, blockchain, vehículos de transporte autónomo,...va a revolucionar el mundo, los transportes, la hostelería, la restauración...Y es una revolución tecnológica que puesta al servicio del combate al cambio climático (punta lanza de la preocupación ambiental contemporánea) y de la salud pública (preocupación social que ha vuelto a emerger con singular fuerza como consecuencia de la pandemia del covid-19) se deberá convertir en un aliado fundamental. Este es, en esencia, el nuevo modelo al que nos referíamos, con un sector turístico que, apalancado en las nuevas tecnologías, es capaz de contribuir mucho más significativamente a cumplir con las grandes metas que la humanidad tiene trazadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, a las que el coronavirus no nos puede hacer renunciar, bien al contrario.

## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (V)

En los posts precedentes se propusieron tres variables para identificar posibles escenarios post-coronavirus: política gubernamental, comportamiento del turista y cultura organizacional (de las empresas). Respecto a las dos primeras, también se apuntaban factores que, verosímilmente, las van a condicionar, particularmente el tiempo que le lleve a la ciencia encontrar soluciones para controlar la pandemia, lo que a su vez determinará el tiempo durante el que se mantendrán las medidas de distanciamiento social y confinamiento, así como su progresiva relajación.

En este contexto, y sin olvidar que cada caso (destino o empresa dentro del complejo mosaico turístico) tiene sus connotaciones específicas y, por tanto, debe abordarse de manera singular, me aventuro a realizar algunas consideraciones de carácter general y de orden práctico, más allá de las lógicas reivindicaciones de las organizaciones representativas del sector a los gobiernos para articular medidas eficaces (de carácter financiero, fiscal, laboral...) que palíen los efectos de la hibernación obligada por el covid-19, permitiéndoles sobrevivir durante un paréntesis que, sin entrar en especulaciones acerca de su duración, ya sabemos que no se cerrará en un solo acto, sino paulatinamente. La plena recuperación -la sanitaria (la nuestra y la de nuestros mercados emisores), la de la conectividad aérea, la económica y, quizás la más importante, la de la confianza- llevará, probablemente, años, a la vista de la experiencia de otras crisis relativamente recientes pero que nunca fueron tan globales como la actual ni supusieron tener que detener por completo la actividad.

Tales consideraciones (10) para salir del limbo actual se presentan clasificadas en dos bloques: inercias a evitar, por un lado, y acciones a explorar, por otro (5+5).

\* Inercias que deberían ser revertidas.

1.-La inercia de la promoción. Claro que la promoción será necesaria para que los mercados turísticos despierten (unos antes que otros) de su letargo tras el trauma que estamos sufriendo, pero ni será una condición suficiente, ni debería ser la misma de antes: el mercado cambió, cuantitativamente (la demanda potencial será más limitada, y sobre todo nacional, en el arranque) y cualitativamente (muy verosímilmente los comportamientos se habrán modificado). Será necesario replantearse algunos atributos del producto, el mensaje, la relación con el cliente, los canales para llegar hasta ellos. En otras palabras, el qué, cómo, dónde, cuándo...Más presupuesto para promoción, sin más, no puede ser la receta.

2.-La inercia del "business as usual". Se tiende a (querer) pensar que tras el paréntesis referido, la recuperación será en forma de V, es decir, rápida; reajustaremos nuestras agendas de eventos de todo tipo y perseveraremos en nuestra propuesta de valor pre-crisis: las cosas, más pronto que tarde, volverán a ser como antes. Una simple aproximación prudente a lo que está por venir desaconsejaría, a destinos y empresas, este tipo de planteamiento. Perderíamos una oportunidad extraordinaria para, colectivamente, repensar la industria turística con la mirada puesta en los grandes desafíos (económicos, sociales y ambientales) de la humanidad, concretados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, e impulsar una respuesta en forma de

un mayor alineamiento de la actividad turística con los mismos. Tras la luz corta de la supervivencia no ha de ocultarse la luz larga que nos lleve en la dirección de un cambio que haga posible una contribución más decisiva a esos objetivos, a los que el virus no puede hacernos renunciar.

3.-La inercia del modelo de las 3Ps (partenariado público-privado). Ciertamente que la colaboración público-privada (es decir, entre las administraciones públicas y las organizaciones empresariales representativas del sector) en los destinos será fundamental para sumar recursos (financieros y talento) para re-posicionarlos con éxito en el nuevo escenario turístico. No obstante, la atención a las comunidades locales y a los más desfavorecidos por esta crisis debería constituir un punto de referencia para la acción. En este sentido, sería un buen momento para añadir una cuarta P al modelo tradicional de gobernanza: la P de las Personas. En el nuevo escenario que se dibuja, el sector turístico necesita, aún más, de una alianza con la sociedad, con las comunidades locales, de forma que éstas (quienes allí viven) se sientan parte activa y se beneficien en mayor medida de los flujos turísticos, en una suerte de simbiosis industrial que, en torno al turismo, cree un ecosistema colaborativo con los productores locales (agrícolas y de cualquier otro tipo), las instituciones locales de educación e investigación, impulse iniciativas de economía circular, etc. Las acciones encomiables de ciudadanía corporativa durante la crisis deben dar paso a un nuevo modelo más abierto para la articulación de las aspiraciones de los varios grupos de interés. El turismo no se hace (por parte de Administraciones y empresas) para la gente, sino con la gente.

4.-La inercia (cultural) de la división y del no compartir. Los españoles tardaremos algún tiempo en recuperar nuestra plena libertad de movimientos dentro de nuestra “piel de toro”, y aún más para ser aceptados como turistas en muchos países del mundo. Y seguramente habremos de aceptar algún tipo de monitorización sanitaria, aunque sea de forma invisible por mor de las nuevas tecnologías. De igual forma, la marca España como destino turístico se ha visto dañada por la fuerza con que la pandemia nos está azotando, de modo que restaurar la confianza de nuestros mercados debe ser la prioridad. Y para avanzar en ese camino el alineamiento entre Administraciones públicas, empresas y ciudadanía será clave. Hoy más que nunca el sector del turismo necesita capacidad de gestión y unidad de acción a partir de instituciones representativas fuertes, capaz de traducirse en confianza para compartir conocimientos e información que impulsen dinámicas cooperativas. Una buena manera de empezar sería mediante políticas de “open data” de amplio espectro por parte de los responsables públicos de los destinos. Lo dicho para el destino España es trasladable a cualquier otro ámbito geográfico.

5.-La inercia de dejarnos llevar por el derrotismo. Es fácil que la presión impida ver que en toda crisis hay oportunidades. Por eso es importante que otros observen nuestra propia realidad, porque lo harán con ojos diferentes y proporcionarán nuevas perspectivas y conversaciones. Además, esta crisis tiene la particularidad de que las empresas tienen que partir de cero, lo cual no tiene precedente y es terrible, pero a la vez da pie a hacer cosas que de otra manera ni se plantearían. Por ejemplo, la unidad de acción de los hoteleros frente a las OTAs puede hacer

cambiar el status quo existente dentro del canal de distribución y propiciar un re-equilibrio en el mismo.

\* Acciones a explorar.

6.-Gestionar sistemáticamente con base en datos. Las ocurrencias y los impulsos espasmódicos, cuando no la simple rutina, deben quedar atrás. Sin desdeñar la experiencia y la intuición, porque siempre habrá lagunas, la gestión del turismo post-coronavirus necesitará de datos fiables acerca del nuevo entorno en el que los operadores del sector han de definir sus estrategias, particularmente de los cambios en el comportamiento de los turistas y de los residentes (ambos grupos manifestarán nuevas fobias, por ejemplo). Para lograrlo, en primer lugar, habrá que inyectar en empresas y destinos una cultura de toma de decisiones basada en los datos, en los nuevos datos que nos permitan entender con el mayor detalle posible la nueva realidad a la que hemos de dar respuesta; y en segundo lugar, pasa por trabajar con las unidades de investigación que estén mejor capacitadas para obtener esa materia prima fundamental llamada información. La brecha, todavía excesivamente grande, entre la academia (universidades) y las organizaciones privadas y públicas del sector tiene que acortarse cuanto más mejor, alineando, cuanto más mejor, las necesidades del sector con los objetivos de la investigación científica. Asumamos que el covid-19 representa un antes y un después, actuando en consecuencia. Con confianza en lo que las herramientas tecnológicas a nuestro alcance nos pueden ayudar, pero también con la humildad a que se hizo referencia en el primer post de esta serie.

7.-Ampliar y reforzar la red de destinos turísticos inteligentes. Es una acción consonante con la propuesta anterior, si bien este concepto debería adaptarse a lo que el covid-19 nos ha puesto delante de nuestros ojos: la fragilidad del turismo ante amenazas a la salud pública y a la seguridad. En consecuencia, quizás éste debiera ser un nuevo pilar de la inteligencia de los destinos turísticos, lo que supondría poner la tecnología y la innovación, no sólo al servicio de la sostenibilidad y la accesibilidad universal, sino también al servicio de la salud pública y la seguridad. Este sería un factor más a poner en juego para recuperar los niveles de confianza perdidos.

8.-¿Bajar precios? En una apreciación global y a corto plazo, con una demanda limitada y con menor capacidad de gasto por la crisis económica, que también estimula la propensión al ahorro como consecuencia de la incertidumbre, será inevitable que asistamos a una caída en los precios respecto a la situación pre-coronavirus. Ahora bien, ni las guerras de precios son recomendables, ni el precio es la única variable con la que competir, ni todos los segmentos del mercado son igualmente sensibles a esta variable. Por tanto, pasado el vértigo inicial, dependerá mucho del tipo de producto, del posicionamiento que posea cada marca y de la estrategia que cada compañía decida seguir: no es una regla inexorable. Eso sí, se necesitará agudizar el ingenio (creatividad extrema), mucha flexibilidad (también extrema) y aquilatar los costes (al máximo posible pero con visión de futuro).

9.-No perder de vista la revolución tecnológica que se avecina, y que avanza más rápidamente de lo que nos solemos imaginar. La convergencia de inteligencia artificial, robótica, realidad



umentada, realidad virtual, internet de las cosas, etc. transformará radicalmente el turismo que hemos conocido hasta ahora. Son fuente de innovación y de contención de los costes, enlazando con el punto anterior. La crisis del coronavirus acelerará la digitalización, la automatización de procesos, la utilización de robots...disminuyendo ineficiencias o riesgos derivados de la acción/interacción humana. La dimensión social del turismo cambiará, tanto por la huella del distanciamiento social que nos dejará el confinamiento, como por el desarrollo tecnológico.

10.-Cultivar el concepto del turismo regenerativo. No ya sólo regenerador del medio ambiente, como en su concepción original, sino regenerador del turista, de su cuerpo y de su alma, que ese periodo de confinamiento (psicológicamente largo por tratarse de una experiencia vital que no habíamos tenido jamás) pedirá a gritos en muchos casos. La salud, la recuperación del contacto con la naturaleza, también con otras personas pero sin aglomeraciones, la no masificación...todos estos serán valores en alza. Más importante que el destino en sí, es la experiencia que seamos capaces de ofrecer para conectar con nuestro público objetivo.

Este decálogo no es sino un botón de muestra. Su desarrollo forma parte del continuo desafío intelectual asumido en esta serie de posts. Sus comentarios, estimado/a lector/a, son siempre bienvenidos.

## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (VI)

El tercer post de esta serie recogió aquellos datos de la primera ola del estudio multi-mercado “Coronavirus Research” -realizado por la compañía de investigación de mercados con sede en Londres GWI (GlobalWebIndex)- más directamente vinculados a la actividad turística, cuyo trabajo de campo fue realizado entre el 16 y el 20 del pasado mes de Marzo.

Ahora ya disponemos de los resultados de la segunda ola de este estudio internacional, que ha ampliado su alcance desde los 13 países iniciales, entre ellos España, a 17. En esta ocasión, el trabajo de campo se realizó entre el 31 de Marzo y el 2 de Abril, con una muestra de 1.107 respuestas en el caso de España, formada por usuarios de Internet y ponderada según edad (entre los 16 y los 64 años), género y nivel educativo.

De los resultados que arroja, a continuación se reflejan quizás los más interesantes, con las correspondientes comparaciones entre ambas olas, a los efectos de ayudar a vislumbrar patrones de cambio en los comportamientos del turista:

\*Un 64% declara estar muy o extremadamente preocupado por la situación generada por esta pandemia en España (ocho puntos por encima del conjunto de los países incluidos en el estudio). Este dato es consonante con el 45% que cree que el impacto económico en sus hogares será grande o incluso dramático (siete puntos por encima de la media de dichos países). Asimismo, el 93% anticipa que los efectos sobre la economía del país y global será, igualmente, grande o dramática. La evolución más llamativa respecto a los resultados de la primera encuesta se refleja en los ocho puntos de aumento en el grado de muy alta preocupación por la situación en España (del 56 al 64% arriba indicado).

\*Casi la mitad (46%) piensa que esta situación durará entre 2 y 3 meses, con expectativas aún más pesimistas cuando se pregunta por los efectos a escala global. Al comparar los resultados de ambas olas se detecta una inclinación a extender el referido periodo, con un 23% que ya piensa que será de 6 o más meses. Por tanto, parece ampliamente asumido por la población española que las consecuencias de la epidemia se alargarán más allá del tiempo anunciado para el estado de alarma (6 semanas, por el momento).

\*Medido en una escala de 1 a 5 (desde no optimista en absoluto hasta muy optimista, respectivamente), el grado de optimismo en España respecto a la superación del brote de este coronavirus es muy moderado (3'3) y claramente inferior a la media del conjunto de países (4'0) e incluso de Italia (3'6). En suma, parece que seguimos sin ver la luz al final del túnel, con los datos más recientes un poco más pesimistas.

\*Apenas el 41% aprueba la gestión de las compañías de viajes en esta crisis, muy por debajo del 57% general y, por ejemplo, del 59% de Italia. Mejorar la percepción de la población debería ser, pues, un objetivo para las firmas que consigan sobrevivir al periodo indeterminado de hibernación del sector.

\*El 46% de los informantes afirma haber retrasado la compra de sus vacaciones, ocho puntos más que en la encuesta anterior, siendo el porcentaje más alto de compra retrasada. A su vez, el 30% declara que la duración de ese retraso en la compra será hasta que el brote de Covid-19 haya terminado en España, si bien el grado de incertidumbre al respecto es elevado (el 31% no está seguro). La cancelación de viajes o vacaciones sólo es una preocupación para el 9% de los españoles.

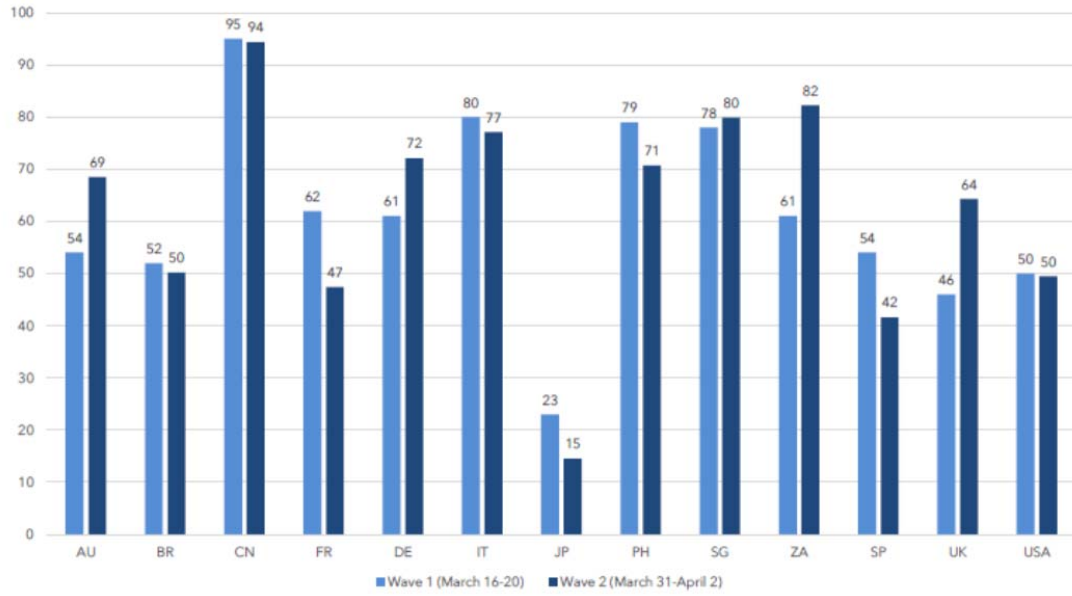
\*En este periodo de confinamiento, el 67% declara que pasa más tiempo usando su teléfono móvil o smartphone. En consecuencia, para las empresas y destinos turísticos el canal móvil gana aún más importancia en este escenario. A su vez, la mayor parte pasa más tiempo utilizando servicios de mensajes como Whatsapp, Facebook Messenger, etc., y en las redes sociales, siendo ahí, por tanto, donde más fácil resultará encontrar a turistas potenciales. Como contraste, y pese a la mayor avidez por la cobertura de noticias, destaca el bajo porcentaje de lectura de medios convencionales como revistas y periódicos.

En suma, estos datos (entre otros) y su evolución representan señales de lo que puede ser el futuro escenario post-coronavirus. Por tanto, su monitorización a lo largo de las próximas semanas y meses será fundamental y contribuirá, más allá del instinto, a consolidar esa cultura de toma de decisiones basada en datos a la que se hacía mención en el post anterior.

A modo de apéndice, y por la evidente trascendencia de este factor en todos los órdenes, reproducimos a continuación el gráfico que muestra el nivel de aprobación del gobierno de España (SP), y del resto de países, en la gestión de esta crisis, que ha experimentado un claro deterioro entre la primera y la segunda ola de este estudio, siendo, tras el de Japón, el peor valorado por sus ciudadanos.

## Levels of Approval - Your Country's Government: Trended Data

% who say they strongly or somewhat approve of how their country's government have handled the coronavirus / COVID-19 outbreak



Question: How much do you approve / disapprove of how the following have handled the coronavirus / COVID-19 outbreak so far? Your country's government. Chart illustrates combined responses for Strongly Approve, Somewhat Approve

## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (VII)

Uno de los aspectos más importantes de las crisis es el aprendizaje. Es su lado positivo, pues nos permitirá estar más preparados para la siguiente si, fruto de ese aprendizaje, se adoptan las medidas adecuadas, sobre todo preventivas, para abordar una situación de emergencia. No sabemos cuándo ni en qué forma (epidemia/pandemia, terrorismo, incendios, terremotos...), pero sí que antes o después llegará, con sus consecuencias sobre la economía en general y el turismo en particular.

El covid-19 ha dado lugar a la madre de todas las crisis, por su alcance (prácticamente global), su intensidad (el peaje en vidas humanas y económico) y su extensión (duración en el tiempo). Los antecedentes de pandemias en el mundo no son parangonables. Por tanto, debería ser una fuente de aprendizaje extraordinaria para un país como España, no habituado (como muchos otros del mundo más desarrollado) a este tipo de crisis sanitarias, que se ha vanagloriado, con razón, de ser la economía más competitiva del mundo en cuanto a turismo y el segundo país más visitado del planeta.

Ahora nos encontramos en la fase reactiva, tratando de minimizar los daños de esta crisis, sanitaria en origen pero con una derivada económica cuya dimensión aún no conseguimos valorar con claridad. No obstante, también debe verse como una oportunidad que, manejada inteligentemente, debería dar pie a una reflexión constructiva y serena, más allá de las urgencias que estas catástrofes provocan, que permita extraer lecciones para mejorar, sobre todo, la acción preventiva; que permita corregir errores y mejorar los protocolos de actuación, a la par que reafirmar aquellos que funcionaron bien; que posibilite la puesta en marcha de un proceso de aprendizaje, con la institucionalización de los correspondientes mecanismos, que dé pie a elaborar un modelo preventivo de gestión de las crisis a las que el sector turismo es propenso, sabiendo que cada caso es único y singular y que, por tanto, no puede separarse de su contexto.

Una primera lección es que creíamos que, en materia turística, bastaba con vender sol, playa, paisajes, monumentos históricos, fiestas...y nos encontramos ahora con que también, y fundamentalmente, hay que vender confianza, ligada a la seguridad y la salud, con la particularidad que ha de ser doble: confianza en los mercados de destino y en los de origen. Quienes aún piensen que, no más allá de algunos cambios de carácter operativo y transitorio, el turismo volverá a ser como era antes, no habrán aprendido nada.

Catástrofes como ésta reabren la cuestión, siempre latente, de la gestión de las crisis en el turismo, entendiendo por tal cualquier acontecimiento con capacidad para amenazar el funcionamiento normal de las empresas relacionadas con esta actividad y dañar la reputación general de un destino, al afectar negativamente la percepción de sus visitantes, a la vez que provoca una quiebra en la economía al interrumpir la continuidad de las operaciones comerciales de la industria de viajes y turismo por la reducción (llevada al extremo en el caso que nos ocupa) de las llegadas y gastos turísticos.

Debido a su alta interacción con todos los aspectos de la sociedad, los destinos turísticos son muy vulnerables a las crisis y se ven afectados por todas las posibles perturbaciones de la normalidad, ya se trate de inestabilidad política, catástrofes naturales, recesiones de la economía, problemas de salud pública, etc., que pueden conducir el sistema turístico hacia un estado caótico, por la incapacidad de hacer frente a cambios que pueden ser repentinos y, por estar sujetos a limitaciones de tiempo, control limitado y alta incertidumbre, extremadamente complejos.

Por tanto, aunque el turismo ha demostrado ser una actividad con alto grado de resiliencia, recuperándose en relativamente poco tiempo de los impactos negativos de acontecimientos catastróficos y convirtiéndose en elemento tractor o locomotora de la recuperación económica general, no es menos cierto que los gestores de empresas y destinos turísticos no deberían subestimar sus efectos (\*). De hecho, esta sería otra lección a aprender: la gestión de crisis y desastres debería considerarse una competencia básica en ambos perfiles, que no es posible improvisar so pena de incrementar los daños como consecuencia de una mala gestión de este tipo de situaciones, tan excepcionales como amenazadoras.

Con responsables públicos y privados con esta sensibilidad y competencia, la aplicación de metodologías proactivas a la gestión de situaciones de crisis en un destino turístico debería ser el siguiente paso: la siguiente lección que debe ser aprendida. Anticipar, en la medida de lo posible, es fundamental para minimizar el peaje humano y económico a pagar. Para ello es preciso: identificar los potenciales factores de riesgo, con sus correspondientes escenarios en cuanto a impacto potencial; individualizar los correspondientes indicadores o señales de alarma para el factor de riesgo de que se trate, monitorizándolos muy de cerca; y preparar la respuesta, que ha de ser planificada e incorporar los mecanismos de coordinación y control que hagan posible una reacción eficaz. Los destinos turísticos deben dotarse de planes de contingencia integrales (no sólo de promoción) para hacer frente a eventuales situaciones catastróficas.

Hay muchas ideas o teorías acerca de cómo manejar una situación de crisis, pero todas ellas, pese a sus diferencias, tienen algunos elementos en común, como la necesidad de anticiparlas y prepararse para ellas, reaccionando lo más rápidamente posible. Ante una catástrofe potencial no cabe dejar la suerte del destino a la improvisación o al albur de la fortuna.

Si antes del covid-19 pensábamos que en España el riesgo de epidemias era extremadamente bajo, y que este tipo de problemas estaba localizado en otras partes del globo, ya habríamos debido aprender que, con la globalización, el riesgo de sufrir este tipo de crisis es real: también va con nosotros y puede volver a producirse.

Si antes del covid-19 pensábamos que esta ha sido una crisis sobrevenida que llegó a España sin avisar y, por tanto, para la que no pudimos prepararnos mejor, ya habríamos debido aprender que, dentro de la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad de la situación, existen señales de alarma, a veces llamadas señales débiles, que, por ser malinterpretadas o minusvaloradas, impiden la adopción de medidas con más antelación. Como la ciencia de la complejidad nos enseña, pequeñas causas pueden generar grandes efectos, lo que quiere decir,

transponiendo esta regla, que unos pocos días de diferencia en la adopción de medidas pueden suponer una gran diferencia en cuanto a la eficacia de las mismas.

Por poner un ejemplo de naturaleza económico/empresarial, ligado a los mercados de valores y a su comportamiento anticipatorio, si el temor al tristemente famoso coronavirus provocó un desplome en la Bolsa china (la mayor caída en muchos años; ver <https://www.elindependiente.com/economia/2020/02/03/bolsa-china-desploma-temores-impacto-coronavirus/>), esto debió hacernos pensar que, en un mundo hiper-conectado e interdependiente, éste era un asunto serio para el que debíamos prepararnos. De hecho, inmediatamente después empezamos a ver cómo operadores turísticos desaconsejaban viajar a zonas afectadas, empresas multinacionales anunciaban su retirada de eventos de gran importancia comercial, el comportamiento de los negocios chinos en dichas zonas, etc.

Cierto es que el análisis a posteriori es mucho más fácil que la valoración de la información (siempre imperfecta) cuando se produce, en un contexto en que los acontecimientos se suceden con gran rapidez, el margen de maniobra temporal es escaso y la toma de decisiones está sujeta a múltiples presiones, pero por eso ahora estamos en el tiempo del aprendizaje.

Esperemos que hayamos aprendido estas lecciones y la próxima vez estemos mejor preparados, no ya sólo para reaccionar (con una organización más afinada), sino para anticiparnos con medidas preventivas. La prevención y la agilidad de respuesta son fundamentales, y el sector debe dotarse de mecanismos de inteligencia y organizativos para impulsarlas.

El posicionamiento como “destino seguro” será cada vez más valorado por los turistas, sobre todo los internacionales por su mayor vulnerabilidad. Y ello exige tener identificados los riesgos que con mayor verosimilitud existen (incendios forestales, terremotos, tsunamis, contaminación del aire, de las aguas de baño, etc.) y poner a punto planes de contingencia que permitan, si llegara el caso, reducir al máximo posible los efectos adversos al tener pre-definidos los planes de actuación y sus correspondientes medidas (ahora, también, ante una epidemia o pandemia). La gestión de crisis es, por tanto, un problema estratégico que todos los destinos turísticos deben ocuparse de gestionar adecuadamente y no deberían subestimar.

¿Habremos aprendido esta lección? Nuestro camino en el escenario post-coronavirus dependerá de ello.

(\*) Por ejemplo: EE.UU. tardó 6 años en recuperar el número de llegadas de turistas internacionales del ejercicio precedente al 11-S (2001), y 5 años para recuperar los ingresos por dicho turismo. España necesitó 8 años para recuperar el nivel de precios (ADR) previo a la crisis del 2008 (y 6 para recomponer su RevPAR).

---

Más información sobre gestión de crisis en el turismo en:

<http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/15137>

Especialmente recomendables los trabajos de Rodríguez-Toubes et al.



## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (VIII)

No suele haber mucha interacción entre académicos y profesionales. Cada uno tiene sus círculos, sus foros, pero se encuentran poco. No diré que la intersección es el conjunto vacío, porque sería exagerar y obviar los logros de quienes se esfuerzan por articular espacios de interés mutuo, pero sí que observan la realidad con lentes diferentes. Recientemente, alguien me preguntó en un webinar **si esta crisis** que estamos empezando a sufrir, y que tanto daño ha hecho ya, **terminará por dejarnos algo bueno**. Quisiera pensar que parte de ese **legado positivo** que ahora nos cuesta ver será un mayor diálogo entre esos dos mundos. En estilo socrático, he aquí la transcripción de una conversación telemática (imaginaria, por supuesto) entre un académico (A) y un profesional (P). Aunque parezca paradójico, aventurémonos a atisbar, desde el realismo, qué luces puede traernos el turismo post-coronavirus.

P: Mi experiencia me dice que la memoria de la gente es corta, que el miedo a este virus pasará en cuanto haya una vacuna disponible y que, entonces, todo volverá a ser como antes. Claro que habrá un periodo transitorio en el que tendremos que tomar medidas excepcionales, pero cerrado ese paréntesis, que serán unos meses, la pesadilla habrá pasado y las aguas volverán a su cauce. ¿No será que hay mucho gusto por el apocalipsis y la sobreactuación?

A: Es verdad que el turismo ha pasado por otras crisis como consecuencia de desastres naturales, actos de terrorismo, recesiones económicas... y ha demostrado ser una actividad resiliente, que se recupera, aunque no siempre tan rápidamente en función de a qué variable (nº de turistas/pernoctaciones, precios, ingresos...) y a qué mercado (no reacciona igual el mercado doméstico que el internacional y, dentro de éste, los comportamientos de los mercados emisores son dispares) nos estemos refiriendo. Creo, como tú, que el turismo volverá, por supuesto, pero me inclino a pensar que, en este caso, que es inédito, habrá un antes y un después. Particularmente en estas situaciones críticas, es fundamental que haya un proceso de aprendizaje que nos permita identificar espacios de mejora e introducir cambios para afrontar otras emergencias en mejores condiciones.

P: Admito que la recuperación pueda no ser de golpe, sino progresiva. Lo del rebote en forma de V o de U, que se ha puesto de moda. Pero fíjate que, aparte de las medidas sanitarias, de lo que fundamentalmente se habla en el destino es de re-agendar los eventos que estaban previstos y de presupuestos para la promoción que contribuyan a recuperar la confianza y estimular la demanda.

A: Incluso podría ser en W, es decir, con recaídas en el camino. Pero al margen de ello, me temo que, si sólo hacemos eso, no habremos aprendido gran cosa. Por ejemplo, tras el trauma generalizado que estamos viviendo, con muy largos periodos de confinamiento y distanciamiento social (aunque a mí me gusta más decir distanciamiento físico) en muchos países, ¿crees que la demanda seguirá respondiendo a los mismos patrones de comportamiento que antes de caer en la pandemia? ¿No afectará esto al comportamiento del turista incluso más allá del corto plazo? Cuando hablamos del turista parece como si estuviéramos refiriéndonos a un colectivo ajeno a nosotros, pero los turistas somos personas como tú y como yo. Lo que está pasando es algo sin precedentes, no es equiparable a otras crisis: nunca el turismo cayó hasta desaparecer (a cero) y durante todo ese tiempo de obligado encierro en nuestras casas y con nuestra libertad de movimientos tan drásticamente restringida. Si como consecuencia de ello nosotros hemos cambiado como personas, habremos cambiado como turistas.

P: Pero eso no lo sabemos todavía. Habrá que verificarlo a través de estudios de mercado. Tampoco sabemos cómo van a reaccionar los gobiernos, cuyas decisiones definen el marco regulatorio de nuestra actividad. Todo esto es parte de la incertidumbre en la que todavía estamos instalados. Y no depende de nosotros. Como decís los académicos, son variables externas que forman parte de un entorno que no podemos controlar.

A: Estamos de acuerdo, pero tenemos herramientas para gestionar la incertidumbre y un espacio de decisión propio para afrontarla, dentro del cual está el apoyarnos en la investigación científica para gestionar con datos, sin ir del todo a ciegas. La confusión propia de estas situaciones puede llevarnos por dos caminos: el de la parálisis (no hacer nada o, más bien, hacer lo de siempre, dejándonos llevar por la inercia de lo que veníamos haciendo) o el de la creatividad, que en este caso elevaría a creatividad extrema, porque la flexibilidad y agilidad que vamos a necesitar es también extrema, con datos, en la mayor medida posible, en tiempo real. Esto forma parte de los cambios que habremos de introducir.

P: Me parece que sé por dónde vas: lo del “business intelligence” y los destinos turísticos inteligentes, ¿no?

A: Eso es. La tecnología puesta al servicio de nuestros problemas, para entenderlos mejor y tomar decisiones con un fundamento más sólido. Esto ya estaba en marcha, pero ahora debería acelerarse y extenderse. La información es la materia prima fundamental en estos momentos. **Esta es una de las razones por las que pienso que esta crisis nos hará mejores.**

P: En lo relativo a la digitalización, la automatización de procesos, el canal online....ya habíamos avanzado bastante; y habrá que seguir haciéndolo. De lo que no estoy seguro es de si la guerra contra el covid-19 va a retardar o acelerar este proceso, que necesita inversiones. Por un lado, el músculo financiero de las empresas es ahora más débil y, por otro, va a haber otras prioridades, ligadas a los protocolos sanitarios reforzados que habrá que implantar en hoteles, restaurantes, playas...

A: No son dos ámbitos separados. Las tecnologías nos ayudarán a que esos protocolos de seguridad sean más eficaces, por ejemplo: para los controles de temperatura (medidores de fiebre) en los accesos a los establecimientos, la realización de los procesos de check-in y de check-out a través de apps o de kioscos que eviten los riesgos derivados de las aglomeraciones en las áreas de recepción, sensores para controlar el aforo y la distancia entre personas...todo esto son medidas para recuperar la confianza en los viajes y el turismo.

P: Alguna certificación sanitaria que acredite la idoneidad de esos protocolos reforzados será imprescindible, desde luego. Pero me preocupan, visto sobre todo desde la perspectiva del mercado internacional, las iniciativas dispersas que se están adoptando desde algunas comunidades autónomas e incluso provincias para implantar su propio sello “covid free”. En lugar de esta dispersión sería preferible un certificado a nivel nacional, le daría más credibilidad y visibilidad. La marca España es la que nos cobija a todos y es la que prioritariamente tenemos que recuperar del daño sufrido al haber sido uno de los países más afectados por la pandemia. Además, no sería razonable que las cadenas que operen a escala nacional tuvieran que gestionar certificados distintos a nivel regional o, ya no digamos, provincial, con protocolos en alguna medida distintos. Todo esto merma la eficacia y genera sobrecostes.

A: Espero que haya un protocolo y certificación única, como ya han hecho en Portugal con su sello “Clean & Safe”, que no se auto-limita, creo que con acierto, al covid-19: hay que mirar más allá del problema actual. Y todavía mejor si esa etiqueta tuviera el respaldo de las autoridades de la UE. Creo que **algo bueno** que también nos va a dejar esta crisis es más unidad de acción en el sector, fundamental, como estamos constatando, para hacerse fuertes y superar esta fase de hibernación, pero también en el momento del reinicio de las operaciones. Una acción coordinada sería aconsejable para acompasar la oferta a una demanda inicialmente limitada y con una capacidad de gasto mermada por la crisis económica que seguirá a la sanitaria. Es verosímil que esta necesidad de cooperación y de mayor eficiencia desemboque en nuevas alianzas en la cadena de valor turística.

P: La competencia, desde luego, será muy intensa, pues los segmentos que se activarán primero son pocos y dentro de un turismo de proximidad a nivel regional/nacional, pero a la vez debemos ser capaces de cooperar. Todos saldremos beneficiados de una mejor gobernanza e imagen del destino. Y también pienso que debemos cooperar para no sacar al mercado toda nuestra oferta desde el minuto uno. Si no la acompasamos al ritmo de recuperación de la demanda entraremos en una espiral de caída de precios que terminará por no beneficiar a nadie. Tenemos que hacer que nuestros destinos sean, de nuevo, atractivos, pero no tirando los precios.

A: Permíteme una licencia académica. Es en lo que en los libros de estrategia se conoce como “coopetition”, es decir, la capacidad de cooperar y competir a la vez. La vigencia de este concepto se hace patente en una situación como ésta. Y tu apunte sobre la gobernanza de los destinos me parece también muy pertinente. Si esa gobernanza evoluciona como consecuencia de esta crisis, su legado tendrá **otro aspecto positivo** más.

P.: ¿A qué te refieres? Aunque siempre hay espacio para la mejora, creo que la colaboración público-privada es un modelo que ha dado resultados satisfactorios.

A: No lo cuestiono. Esa colaboración seguirá siendo fundamental ahora, cuando precisamos de alinear los recursos de unos y de otros para reactivar la maquinaria del turismo. Pero creo que debe evolucionar en un doble sentido: por un lado, la M de las DMOs no puede ser sólo Marketing por más tiempo, sino Management, también para gestionar las crisis; y por otro, diría que es una magnífica oportunidad para añadir a esos partenariados público-privados una nueva P, la de las Personas, la de las comunidades locales receptoras de los flujos turísticos. En otras palabras, el turismo necesita no sólo de promoción, sino de una gestión eficaz y también necesita de una gran alianza con la sociedad, porque el turismo se hace con la gente, no sólo para la gente.

P: ¿Pero la gente no está ya presente en las instituciones públicas a través de sus representantes políticos?

A: Si siguiéramos ese mismo razonamiento los empresarios también lo estarían. Pero entendéis, y con buen criterio, que no es suficiente. Te pongo dos ejemplos del momento: ¿cómo reaccionarán los residentes en un determinado destino ante posibles concentraciones de turistas y ante turistas de determinadas procedencias muy marcadas por la pandemia? Sobre todo mientras la sensibilidad esté a flor de piel, se podrían producir reacciones adversas, de turismofobia, que en nada nos beneficiarían. Por eso es tan importante implicar a las comunidades locales.

P: Hablando de gestión del turismo en tiempos de crisis, permíteme una crítica constructiva dirigida a tu gremio. En mis estudios de grado y master, no recuerdo que hubiera ninguna asignatura sobre gestión de crisis. En situaciones de emergencia como ésta vemos que son necesarias determinadas competencias específicas para abordarlas y minimizar daños.

A: Este puede ser **otro legado positivo** del coronavirus. Me inclino a pensar que los planes de estudios incorporarán esta materia. Existe investigación al respecto, que se debe trasladar a los planes formativos reglados. Ojalá la burocracia también se agilice y estos cambios puedan ser efectivos más pronto que tarde para dar respuesta, en tiempo y forma, a una necesidad de capacitación profesional que afecta tanto a destinos como a empresas. Si este tema no estaba en sus agendas, ahora debería empezar a estarlo.

P: Me quedo con mejor cuerpo tras esta conversación. Hemos sido capaces hasta de ver algunos aspectos positivos de esta crisis. Y ahí, además de la vacuna y el “cóctel” de medicamentos para el tratamiento de la enfermedad, pienso que el llamado “pasaporte sanitario” digital (antes se le llamaba certificado médico acreditativo de no padecer enfermedad infecto-contagiosa, ¿te acuerdas?) será definitivo para recuperar la confianza en viajar, especialmente la conectividad aérea y el turismo internacional.

A: Sí, en efecto, aunque no será fácil de poner en práctica. La confianza es no sólo en el país de destino, sino en los países emisores e incluso en los países por los que el cliente está en tránsito. Por eso estimo que habrá más medidas de precaución sanitaria incluso en el periodo post-vacuna, en prevención de otros problemas de ese tipo. Igual que, tras actos terroristas que siguen en la mente de todos, ciertas medidas de seguridad reforzadas se han mantenido en el tiempo. En suma, la nueva normalidad post-coronavirus no será igual a la preexistente: la nueva normalidad supondrá para el turismo encontrar un nuevo equilibrio entre libertad y control.

P: Viendo los aspectos que ya se vislumbran como parte del nuevo protocolo sanitario que deberemos aplicar, quizás llesves razón. Una nueva normalidad con **más incidencia en la higiene y la seguridad sanitaria, más tecnología, menos masificación** (por lo menos durante algún tiempo)...

A: Y **más unión en el sector, mejor gobernanza, más apoyo en los agentes del conocimiento, mejor formación**...y no perder de vista la revolución tecnológica que se avecina más rápidamente de lo que solemos pensar: robotización, inteligencia artificial, realidad aumentada y virtual, etc. El turismo va a cambiar, pero no sólo por la pandemia: convergen varios factores.

P: Una revolución tecnológica que puesta al servicio de los desafíos de la salud pública, el cambio climático y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas será una palanca de enorme valor. Me has ayudado a poner la luz larga: gracias. La lucha cotidiana por la supervivencia a veces no nos deja ver más allá.

A: Gracias a ti. Tú me has ayudado a no olvidarme de la luz corta y a trabajar sobre el terreno. Tenemos que conversar más veces. Ojalá que la próxima vez podamos hacerlo en la agradable cafetería de tu hotel o en mi despacho en la universidad.

## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (IX)

El llamado "Plan para la transición hacia una nueva normalidad", cuya propuesta de fecha 28 de abril es la que conocemos en el momento de escribir estas líneas, trata de establecer un marco de referencia para saber cuándo el confinamiento, el distanciamiento físico y las restricciones a la movilidad, que tan severamente influyen en la economía en general y en el sector de los viajes y el turismo en particular, podrán aliviarse y, finalmente, eliminarse, en consonancia con la evolución de la pandemia. Dentro de un contexto tan incierto, al menos las normas que se dicten deberían ser claras y coherentes, fruto de un deseable consenso, lo más amplio posible, entre las Administraciones públicas y los agentes sociales.

Esto es especialmente importante si somos lo suficientemente conscientes y humildes como para reconocer que, hoy por hoy, para contener esta pandemia tenemos los mismos mecanismos que hace un siglo con la terrible y mal llamada Gripe Española (1918-19), que infectó a aproximadamente un tercio de la población mundial de entonces: las llamadas intervenciones no farmacéuticas, pues ni tenemos vacuna ni medicamentos específicos para enfrentar este virus nuevo: los tendremos, pero aún tardarán. Si además no tenemos claro cuál es el mapa real de afectación de la pandemia (no se ha testeado masivamente a la población) y los datos disponibles son poco fiables, la situación se complica aún más. Por ello, si de algo hubiera que pecar en este escenario, sería de prudencia. Actuar precipitadamente y relajar la disciplina que exige la aplicación de las medidas de protección sería, cuando menos, irresponsable. Una vuelta atrás sería terrible, también en términos económicos.

Sin ánimo de comparar con las fases del referido plan, pero sí de tomar en cuenta los plazos (realistas a mi juicio) que ahí se ofrecen, en un documento del mes pasado (28 de marzo), el American Enterprise Institute esboza una hoja de ruta con cuatro fases, estableciendo hitos o condiciones medibles para el progresivo reinicio de la economía. Así:

\*Gran parte del mundo se encuentra actualmente en la fase uno (ralentizar la propagación del virus).

\*Para pasar a la fase dos (nivel inicial de reapertura) se deben cumplir cuatro condiciones:

- (1) reducción sostenida en el número de nuevos casos durante, al menos, 14 días;
- (2) los hospitales pueden tratar a todos los pacientes que requieren hospitalización sin recurrir a los estándares de atención de crisis;
- (3) el sistema de salud es capaz de testar a todas las personas con síntomas de covid-19; y
- (4) el sistema de salud es capaz de realizar un seguimiento activo de casos confirmados y el rastreo de contactos.

En la fase 2 la mayoría de las escuelas, universidades y empresas podrían reabrir, si bien el trabajo a domicilio (o teletrabajo) debería continuar donde sea posible, las reuniones sociales deberían

permanecer limitadas a menos de 50 personas, y las personas mayores de 60 años y con condiciones de salud delicadas deberían seguir limitando los contactos.

Alcanzar la segunda fase es fundamental para reiniciar la economía del turismo a nivel local, nacional y quizás, aunque de forma limitada, internacional (por ejemplo, viajes dentro de la Unión Europea). Podría decirse que algunos países, como Corea del Sur, se encuentran en esta fase, pero para muchos de los principales mercados turísticos (como España) no se espera que estas condiciones se cumplan hasta dentro de 3-8 meses.

\*Una vez que se logre desarrollar una vacuna y se reciba autorización para su uso, con la consiguiente protección inmunológica, estaríamos en la fase tres, en la que se pueden levantar las restricciones de distanciamiento físico y otras intervenciones no farmacéuticas. Una vez que la vacunación sea generalizada y se complete esta fase, el turismo mundial será seguro para reiniciarse por completo. Aunque se están realizando enormes esfuerzos para acelerar el desarrollo y las pruebas de vacunas, el plazo estimado sigue siendo de 12 a 18 meses.

\*La fase cuarta y final (preparación para la próxima pandemia) necesita invertir en investigación y seguimiento de enfermedades, en infraestructura de atención médica y personal sanitario, así como en la mejora de las estructuras de gobierno y comunicación. El turismo, en particular los viajes aéreos y los aeropuertos, debe ser parte de los nuevos planes internacionales de control y respuesta rápida. Esto también incluiría una mejor comprensión del papel del turismo en las pandemias.

Por tanto, deberíamos asumir, con un criterio de prudencia, que el periodo pre-vacuna de esta crisis va a ser más largo de lo que nos gustaría (aunque ojalá termine siendo más corto, como a veces nos "venden"), ya que no es sólo el desarrollo y autorización de la vacuna, sino la producción de ingentes cantidades de dosis y una vacunación masiva. Sobre esta base, no sería descabellado pensar que durante 2021 la co-existencia con el covid-19 seguirá imponiendo algunas restricciones al normal desarrollo de la actividad turística, sobre todo a escala internacional. Y aún en el post-vacuna, el turismo habrá de encontrar un nuevo equilibrio entre libertad y control.

Por ello, la definición de protocolos higiénico-sanitarios que provean de la máxima seguridad posible en cualquier tipo de establecimiento turístico, la implementación de las medidas que en ellos se contemplen en los centros de trabajo y la verificación de su cumplimiento por parte de las autoridades competentes, es una condición sine qua non para reiniciar estas actividades. Esos protocolos deberían tener alcance nacional, y aún mejor europeo, con certificaciones reconocidas y reconocibles que transmitan la confianza que se requiere en estas circunstancias, dejando al margen las veleidades regionalistas e incluso provinciales que hemos conocido.

La perplejidad se produce cuando sin ni siquiera tener esos protocolos aprobados, el referido Plan de transición permite la apertura de establecimientos, que veremos hasta qué punto llega a producirse teniendo en cuenta, además, las limitaciones de movilidad y aforo. Algo así como el mundo al revés, que revela precipitación y descoordinación. El sector turístico, no lo olvidemos, es

un integrado, no un mero agregado de muchos agentes independientes; por el contrario, son absolutamente interdependientes, lo que quiere decir que para que el sector funcione se debe acompañar el reinicio de todos ellos, o de cuantos más mejor. ¿Qué mercado puede generar una situación en virtud de la cual alguien va a salir del confinamiento en su casa para confinarse en la habitación de un hotel de su propia provincia, ya que fuera no puede hacer casi nada? Quizás disfrutar de la naturaleza en los entornos rurales...

Ante el riesgo evidente de una destrucción significativa del tejido productivo, no cabe más que entender la preocupación de los empresarios por ésta y otras circunstancias, ya sean de tipo:

\*laboral (cualquiera con sentido común puede entender que las empresas no pueden asumir la totalidad de la plantilla, en función de las condiciones de los ERTes, estando obligados a limitar su aforo, es decir, su actividad, severamente);

\*financiero (por una liquidez que tarda en llegar por mor de procedimientos administrativos no suficientemente ágiles); y

\*fiscal (el planteamiento no debería ser el de la moratoria de impuestos, sino el de su exención, ya sea total mientras se obligue al cierre total, o parcial en la medida en que se obligue a ejercer la actividad de forma limitada; no parece razonable -sin entrar en consideraciones legales que se me escapan- que quien obliga a no realizar, o a realizar parcialmente, el objeto social de la empresa, pretenda cobrarle los mismos impuestos, aunque sea diferidamente, que cuando sí podía realizarlo plenamente).

El turismo sólo es posible si hay turistas, es decir, personas con voluntad y recursos para viajar, que quieran y puedan hacerlo. Y los habrá con esa capacidad si la economía (la nuestra y la de nuestros principales socios comerciales) se recupera, es decir, si hay empresas y gente que trabaja en ellas. Ahí es donde está el quid de la cuestión, equilibrando los condicionantes de las tres crisis que tenemos ante nosotros: la sanitaria, la de la recesión (esperemos que no depresión) económica y la de las finanzas públicas (el escenario del rescate, y su intervención, resulta verosímil). Es evidente que la situación es extremadamente compleja, pero al menos, como se decía al comienzo, dotémonos de un marco de actuación claro, coherente y, en la mayor medida posible, consensado. En el BOE podremos constatarlo muy pronto.

## EL TURISMO POST-CORONAVIRUS (y X)

Los posts tercero y sexto de esta serie recogieron aquellos datos de las dos primeras olas del estudio multi-mercado "Coronavirus Research" -realizado por la compañía de investigación de mercados con sede en Londres GWI (GlobalWebIndex)- más directamente vinculados a la actividad turística, cuyos trabajos de campo fueron realizados entre el 16-20 de Marzo y el 31 de Marzo y el 2 de Abril.

Ahora ya disponemos de los resultados de la tercera ola de este estudio internacional que abarca 17 países, entre ellos España (la primera ola sólo incluyó 13). En esta ocasión, el trabajo de campo se realizó entre el 22 y el 27 de Abril, con una muestra de 1.073 respuestas en el caso de España, formada por usuarios de Internet y ponderada según edad (entre los 16 y los 64 años), género y nivel educativo.

De los resultados que arroja, a continuación se reflejan quizás los más interesantes, con la correspondiente evolución temporal, a los efectos de ayudar a vislumbrar patrones de cambio en los comportamientos del turista. Este sería el resumen:

\*Se mantiene muy alto (el mayor entre los países europeos) el nivel de preocupación con la situación en España: suman un 88% quienes se declaran extremadamente, muy o bastante preocupados, 20 puntos por encima del conjunto de países considerados.

\*El grado de preocupación de los españoles con la situación a nivel global es idéntica que a nivel nacional (88%), en línea con el promedio del conjunto de países estudiados (87%).

\*La expectativa de que el brote dure seis meses o más en España se ha elevado hasta el 52%, frente a los moderados valores (16% y 23%) de las dos primeras olas. En su estado más reciente, dicho valor se sitúa 12 puntos por encima de la media de los países en estudio.

\*La expectativa del 81% de los españoles es que a nivel global el brote del covid-19 se extenderá durante seis o más meses, lo que representa 4 puntos más que la media. También en este caso, dicho porcentaje ha ido creciendo a lo largo de las sucesivas olas.

\*Medido en una escala de 1 a 5 (desde no optimista en absoluto hasta muy optimista, respectivamente), el grado de optimismo en España respecto a la superación del brote de este coronavirus es muy moderado (3'1), en ligero descenso y claramente inferior a la media del conjunto de países (4'0) e incluso de Italia (3'4). En definitiva, el pesimismo ha ido creciendo, tanto a nivel nacional como global, siendo este último aún más acusado.

\*Congruentemente, el 51% cree que el impacto económico en sus hogares será grande o incluso dramático (13 puntos por encima de la media), con un incremento de 6 puntos respecto de la ola anterior. Asimismo, el 97% (5 puntos más que en la primera ola) anticipa que los efectos sobre la economía del país será, igualmente, grande o dramática (96% en el caso de la economía a escala global).



\*El 55% de los españoles afirma haber retrasado la compra de sus vacaciones (el mayor porcentaje entre los países europeos que forman parte del estudio), 17 puntos más que en la primera encuesta, siendo el porcentaje más alto de compra retrasada. A su vez, el 44% declara que la duración de ese retraso en la compra será hasta que el brote de covid-19 haya terminado o esté bajo control en España, si bien el grado de incertidumbre al respecto es elevado. Como contraste, dentro de las compras retrasadas, las vacaciones/viajes es la compra que primero se prioriza (25%), ligeramente por encima de la ropa (24%).

\*En cuanto a la reserva de vacaciones, la principal razón que le daría a los españoles confianza para comenzar a viajar de nuevo es sentir que es seguro hacerlo (52%). La segunda en importancia es la seguridad en el empleo/económica (29%).

\*Respecto a las vacaciones tras el brote epidémico, la primera opción de los españoles es pasarlas en su propio país, en lugar de en el extranjero (31%). Un 24% se inclina por su área geográfica más local.

\*Con relación al ocio tras la pandemia, el 37% declara que comerá en restaurantes con menos frecuencia, y otro 37% que irá a bares y pubs también menos frecuentemente. Sin embargo, con más frecuencia se hará ejercicio en casa (31%), se usarán las video-llamadas (30%) y se harán compras online (29%). Respecto a este último aspecto, la opción preferida es la compra online con entrega a domicilio (34%), unida a visitas menos frecuentes a las tiendas (31%) y pasar menos tiempo en ellas (31%). Incluso un 36% manifiesta que, una vez reabiertas las tiendas, no las visitarán durante algún tiempo (sólo el 8% lo hará inmediatamente).

\*Una vez reabiertos, el 37% no irá a grandes recintos cerrados durante algún tiempo (sólo el 5% lo hará de inmediato). Resultados semejantes arroja el estudio respecto a los grandes recintos abiertos: el 34% no los visitará durante algún tiempo. Los grandes recintos, en general, deben dar atención a estas pautas en cuanto a velocidad de regreso del público a los mismos.

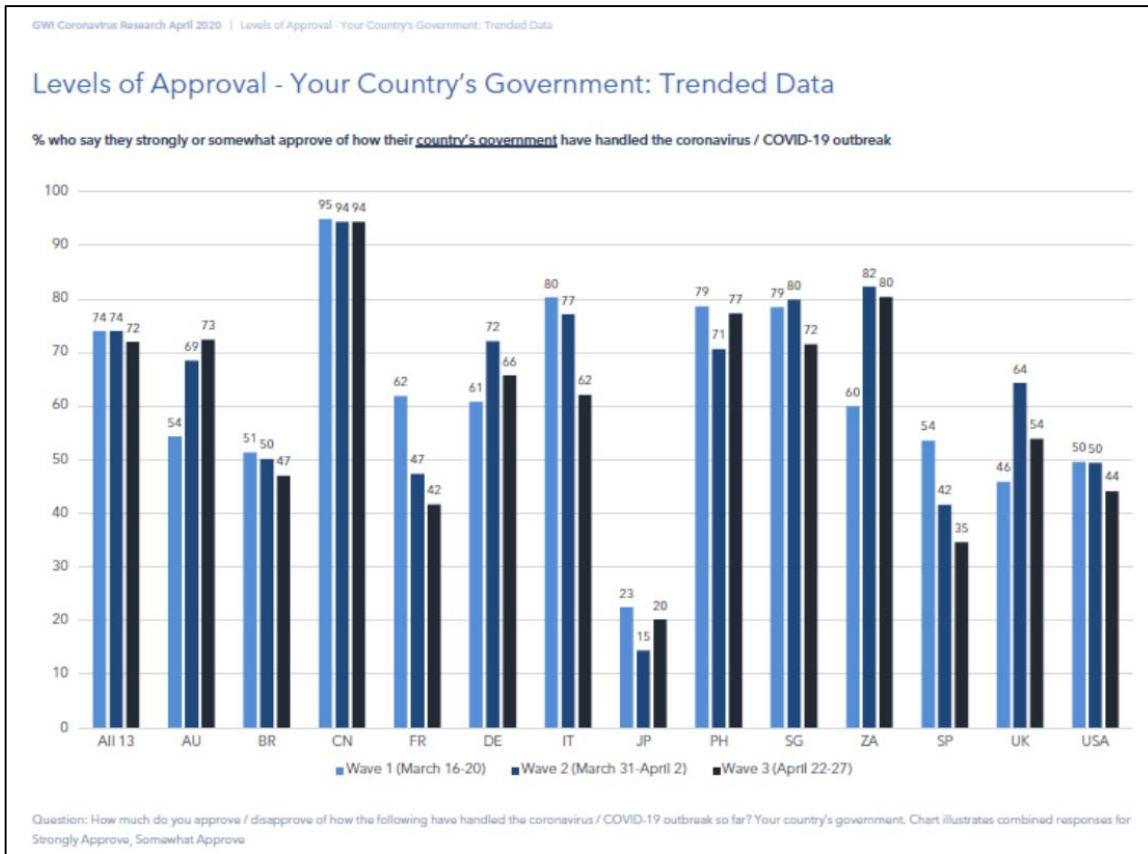
\*En este periodo de confinamiento, más del 60% (65, 67 y 63 por ciento en cada una de las tres olas del estudio, respectivamente) declara que pasa más tiempo usando su teléfono móvil o smartphone. En consecuencia, para las empresas y destinos turísticos el canal móvil gana aún más importancia en este escenario.

Como fácilmente puede inferirse, son datos extremadamente interesantes para empezar a rediseñar estrategias. Quienes aún no estén convencidos de que habrá un antes y un después, deberían leer con atención y más detalle estudios como éste.

Cierro aquí esta serie, a modo de decálogo. Me he esforzado por ser útil al sector en este tiempo de especialísima dificultad, aportando lo que al alcance de mi intelecto estaba. Ojalá, desde mi modesta condición, haya podido ayudar en algo. Muchas gracias por haberme leído.

---

P.D.: A modo de apéndice, y por la evidente trascendencia de este factor en todos los órdenes, reproducimos a continuación el gráfico que muestra el nivel de aprobación del gobierno de España (SP), y del resto de países, en la gestión de esta crisis, que ha experimentado un claro y progresivo deterioro, siendo, tras el de Japón, el peor valorado por sus ciudadanos.



## LA GESTIÓN DE LA ESCASEZ

Ya no se trata de gestionar la abundancia: todo cambió súbitamente. Y éste, el de la escasez, es el escenario de la primera etapa del periodo pre-vacuna de la crisis causada por el covid-19, en el que nos encontramos (la vacuna, y la correspondiente inmunización de la población, es el elemento definitivo para recuperar el pulso de un sector que aún está en estado de hibernación). Ya los destinos no se llenarán solos: habrá que esforzarse mucho más y poner en juego todas nuestras capacidades.

Sin confundir el deseo con la realidad, ésta se caracteriza, en estos momentos, por la escasez, que habrá que gestionar. Lo único que no escaseará serán las ganas (y la necesidad) de los profesionales del turismo por salir adelante.

Escasez: de turistas (mercado doméstico solamente, y no con todos sus segmentos operativos), de gasto (constreñido por la recesión económica), de liquidez (empresas del sector con un músculo financiero muy mermado), de información (las referencias pre-crisis en cuanto a patrones de comportamiento de los turistas ya no son aplicables), de confianza (minada por la pandemia y su gravísima afectación), de memoria (pese a las decenas de miles de afectados y fallecidos), de responsabilidad y disciplina (para cumplir con las normas de distanciamiento pese a los avisos de que nuevos brotes epidémicos pueden aflorar con fuerza, con el riesgo consiguiente de una vuelta atrás que tendría consecuencias aún más terribles por llover sobre mojado), etc.

Asistiremos (estamos asistiendo ya) a comportamientos endogámicos con llamamientos (e incluso estímulos económicos) a hacer turismo dentro de la propia región y hasta provincia; así como al anuncio de redoblados esfuerzos públicos en materia de promoción. En un mercado con una demanda limitada, cuantitativa y cualitativamente, la competencia por atraer clientela será desesperada, con un riesgo evidente de entrar en una espiral de caída de precios para al menos generar movimiento y una cierta sensación de normalidad, aunque no rentabilidad. Salvar los muebles...

En un contexto en el que la presión mimética será más fuerte de lo habitual por lo que de inédito tiene esta situación, la diferencia no estará tanto en qué se vende sino en cómo se vende, de ahí que defienda un cambio en el modelo de gobernanza que incluya a las personas que residen en el territorio de que se trate. La colaboración pública-pública y público-privada (es decir, el modelo de las 3Ps) es necesaria, incluso debe reforzarse, pero no será suficiente si no incorpora la (cuarta) P de las personas. Una gran alianza con la sociedad se antoja como imprescindible, por varias razones:

- 1.-La recuperación del turismo es cosa de todos, no sólo de responsables públicos y de empresas. A todos afecta y todos debemos ser interpelados a sumarnos a ese esfuerzo colectivo. El turismo no se puede construir de espaldas a la gente, sino con la gente.

- 2.-Todos debemos asumir el rol de vendedores de nuestro destino. Su marca y eslogan deberían ser el de todos y acompañarnos (haciéndolos visibles) en nuestras diversas actividades, aunque no

estén directamente ligadas al turismo. Del mismo modo que el recepcionista de un hotel no es sólo eso, sino también un vendedor de su empresa, y el camarero de un restaurante no es sólo eso, sino también un vendedor de su empresa, los residentes en un destino debemos ser llamados a convertirnos en vendedores del mismo.

3.-Necesitamos del apoyo de la gente para vender el destino en un contexto de recursos financieros excepcionalmente escasos. Por ejemplo, ¿por qué no movilizar a los muchos amantes de un destino, esas personas emocionalmente vinculadas a un determinado lugar, locales o no, para que compartan esas hermosas fotografías y videos que atesoran (y que enganchan) con los medios a su alcance (hoy es fácil hacerlo a través de las redes sociales) y tratar de hacerlos virales? Estos activistas/prescriptores lo harán encantados si hay un liderazgo que los incite a ello. Serían nuestros mejores embajadores, una suerte de crowdmarketing para desencadenar un torrente de emociones inspiradoras.

4.-La extrema importancia que la creatividad y la innovación tienen en este escenario (nuevas experiencias cautivadoras, nuevas colaboraciones dentro de la cadena de valor turística, nuevas soluciones tecnológicas,...) debería desatar toda una movilización masiva (de abajo hacia arriba) del caudal de ideas que está latente en la sociedad. Quien sea capaz de hacerlo aflorar y de conectarlo con los emprendedores, empezará a poner las bases de una recuperación sólida. Los responsables públicos deben jugar ese papel dinamizador y vertebrador, implicando a los agentes del conocimiento (¿cómo es posible que estos sean obviados?) y dando las máximas facilidades posible con la máxima agilidad posible. Ahora la prioridad es regenerar el tejido productivo y poner a todos a trabajar en la misma dirección, con la máxima empatía.

5.-La comunidad local tiene que estar informada y preparada para seguir acogiendo de la mejor manera a los visitantes que llegarán tras el reseteo de la actividad turística. Y eso implica que los gestores de los destinos han de dar atención a cómo manejar posibles reacciones adversas fruto de aglomeraciones puntuales o de turistas provenientes de lugares más severamente azotados por la pandemia. Estas reacciones contrarias pueden ser muy negativas en términos de imagen, y para evitarlas es vital que los residentes sean parte activa de este proceso de recuperación de la confianza.

El turismo, en la generalidad de los casos, carece de liderazgos claros, que ahora, en situaciones de extrema dificultad, es cuándo más necesarios son. Si afloran y son capaces de dinamizar a todos los agentes implicados en la recuperación, incluidos los residentes, las posibilidades de salir a flote serán mayores, añadiendo valor y no tanto bajando precios. Este es el cómo a que antes me refería, que marcará la diferencia más que el qué. Durante la escasez no podemos permitirnos ningún lujo. Es preciso que todos podamos sumar para que el resultado se multiplique: pequeñas causas pueden generar grandes efectos (el efecto mariposa existe en un mundo que ya no es lineal).

## ¿Y TU QUÉ HARÍAS?

Es una pregunta que me hizo hace unos días un profesional del sector ante la crisis por la que atraviesa el turismo en estos momentos, pensando, sobre todo, en la campaña de verano. Todos deberíamos hacérnosla, en efecto, y participar con nuestros conocimientos e ideas en una suerte de plataforma abierta para la co-creación de un entendimiento compartido de los problemas a enfrentar y de soluciones a los mismos. Aceptado el desafío -más allá de lo que ya he publicado sobre la materia (\*)-, detallo seguidamente algunas propuestas, sin hacer referencia a ningún destino concreto, que podrá adoptarlas (o no) y adaptarlas a sus recursos, posicionamiento de marca, mecanismos de gobernanza y otras características propias de su singularidad.

1.-**Estrategias anticipativas.** Estimular dinámicas de trabajo proactivas, no reactivas; de abajo hacia arriba, sin esperar a lo que pueda dilucidarse (o no) en otras instancias. Y ello, naturalmente, sin perjuicio de que las organizaciones representativas del sector sigan desempeñando su papel en defensa de los intereses del mismo ante las instancias que correspondan, desde la autonomía y unidad de acción. La gravedad de la situación no tolera ni conformismos ni divisiones personalistas ni connivencias con la inacción o la acción falsa para auto-justificarse de cara a la galería mediática.

2.-**Generar liquidez.** Dado que la doble incertidumbre sanitaria y económica está motivando el diferimiento de las decisiones de compra relativas a viajes y vacaciones, estimular las reservas anticipadas con descuentos y libres de penalización por cancelación se antoja como pertinente. En este sentido, lo más aconsejable sería realizar campañas dirigidas a la base de clientes que ha mostrado fidelidad a la marca y el destino, ofreciéndoles alternativas atractivas de pago adelantado. Y esto sin perjuicio de explorar nuevas fuentes de ingresos, como el modelo de negocio *kaas (kitchen as a service)* para los restaurantes, pensado no para quienes vienen de fuera, sino para la propia comunidad local. Los dos puntos siguientes también inciden en ello.

3.-**Ofrecer experiencias regenerativas.** Si el turismo es experiencial *per se*, en este tiempo post-confinamiento una apuesta ganadora será la de las experiencias regenerativas del cuerpo y del alma. Para ello, en la mayor parte de los casos se requerirá el establecimiento de alianzas entre operadores turísticos para su diseño y comercialización, interconectando conceptos como la salud, el bienestar, la naturaleza, la libertad de los espacios abiertos sin aglomeraciones, los productos naturales, auténticos y sostenibles...

4.-**Lo pequeño es bello.** Otra apuesta ajustada a este tiempo tan particular será la de los eventos/actividades de ocio para un reducido número de participantes, que, por su pequeña escala, generen confianza. Deberán tener precios ajustados, por aquello de la recesión económica.

5.-**Añadir una capa virtual e inteligente a los productos/empresas/destinos tan amplia como sea posible.** Esta pandemia ha acelerado la digitalización, la automatización de procesos, los asistentes virtuales o chatbots, la robotización...No cabe quedarse atrás, no ya sólo porque en este contexto de pandemia la reducción de la interacción humana reduce los riesgos, sino porque incrementa la eficiencia de las organizaciones y son fuente de nuevas oportunidades de negocio en la medida en

que dan lugar a experiencias innovadoras: el nuevo efecto “wow” que el cliente espera a través de videojuegos, realidad aumentada, realidad virtual, etc. Si alzamos la mirada más allá del covid-19, la revolución tecnológica que está en puertas será un punto de inflexión en la industria del ocio y el entretenimiento en general, con repercusiones ineludibles en la forma de hacer turismo.

**6.-Poner en marcha campañas de *crowdmarketing* en las redes sociales.** Se trataría, así, de movilizar a todos aquellos amantes de un destino para que, en virtud de sus vínculos emocionales con el mismo, se conviertan en sus mejores activistas compartiendo (bajo un mismo *hashtag* que refuerce la marca y favorezca su viralidad) sus vivencias, recuerdos, imágenes...todo aquello que resultó memorable porque les hizo felices. Se trataría de lanzar al ruedo turístico todo un ejército de embajadores orgullosos por contribuir a la recuperación de un destino al que se sienten unidos afectivamente, sean originarios de ese lugar o no; embajadores satisfechos porque se ha contado con ellos y se les ha dado la oportunidad de contribuir a un propósito loable, porque se trata de algo que les concierne e importa: el turismo se construye con la gente. El destino ganará visibilidad y credibilidad, por encima de los, en general, manidos y estereotipados mensajes institucionales. Estos activistas son los mejores contadores de historias, de esas que cautivan, que emocionan, que llegan al corazón de sus destinatarios a través, principalmente, en sus *smartphones*.

**7.-Mejorar la gobernanza turística.** Para liberar todo el caudal de conocimiento, habitualmente desaprovechado, que atesora esa multitud (o *crowd intelligence*) se necesita un tipo de gobernanza que vaya más allá de las tradicionales colaboraciones público-privadas. Se trata de liderar y articular una gran alianza con la sociedad (¡qué mejor contexto que el actual!) para que ésta desempeñe un papel activo en la reactivación del turismo, que es el modo de vida principal en muchos lugares. Todo suma, y éste es un factor de la ecuación que, ahora más que nunca, no deberíamos permitirnos el lujo de obviar. El turismo se hace con las comunidades locales, no para ellas. Esto también contribuiría a revertir los atisbos de desafección hacia la actividad turística que han brotado en los últimos años y que ahora, en este tiempo de pandemia, podrían reproducirse, aunque sea por otras razones.

**8.-Hacer todo lo posible por transmitir seguridad sanitaria.** He dejado este punto para la parte final de este decálogo, aunque en realidad es la base de toda la recuperación. Sobre este particular, dos consideraciones resultan imprescindibles:

**8.1.-La unidad es clave.** La dispersión de sellos o etiquetas en este campo genera confusión y desconfianza, tanto en la oferta como en la demanda. El empeño debe ponerse en contar con un distintivo único y reconocido internacionalmente, que facilite la movilidad. Y de utilización generalizada en el destino, con el aval de organizaciones auditoras independientes. En cuanto al coste de esa auditoría, mi postura es en favor de su gratuidad, al menos la primera y en especial para las pymes: debería formar parte del paquete de apoyo al sector.

**8.2.-La comunicación es la otra clave.** Los protocolos correspondientes deben aplicarse y certificarse con la máxima diligencia, pero, acudiendo a la célebre frase del emperador romano Julio César: «La esposa del César no solo debe ser honesta, sino parecerlo». Es decir, es fundamental comunicar bien que se han tomado todas las medidas necesarias en esta materia, así

como fundamentar sólidamente (con datos fiables) el control de la pandemia e incluso la baja afectación que hubiera podido tener en el territorio de que se trate. Sabemos que tendremos que seguir conviviendo con el virus durante algún tiempo y que el riesgo cero no existe, pero en ese marco de realismo, el mensaje de confianza debe ser nítido y soportado en argumentos convincentes. También los esfuerzos por minimizar las molestias al turista deberán comunicarse con eficacia, tratando de aliviar las resistencias que ello pudiera provocar. Y por si le cupiera alguna duda, debe ratificársele que es bienvenido.

**9.-Elaborar planes de contingencia.** Hemos de encarar la realidad tal y como es. En este sentido, el escenario de un rebrote de la epidemia es muy verosímil, sobre todo ahora que somos conocedores del muy bajo porcentaje de la población que está inmunizada. En consecuencia, las empresas y el sector en su conjunto deben prepararse para enfrentarlo. No caben improvisaciones, sino anticipar y tener a punto planes de contingencia: una respuesta rápida y ordenada minimizará los daños.

**10.-La regla de oro final.** Si no puedes cambiar tu entorno, no quedan más que dos opciones: cambiar uno mismo o transformar la relación con ese entorno. El buen entendedor sabrá interpretarla convenientemente.

Dicho todo lo cual, ¿usted qué haría?

(\*)

Serie sobre el turismo post-coronavirus: [AQUÍ](#).

Artículo “La gestión de la escasez”: <http://alfonsovargassanchez.blogspot.com/2020/05/la-gestion-de-la-escasez.html>

Documento AECIT ("Entender el turismo post-coronavirus: posibles escenarios"): <https://aecit.org/documento-de-trabajo-el-impacto-de-la-crisis-sanitaria-en-el-sector-t/news/193/>

## ESTE VERANO NO SERÁ POST, SINO CON

El lenguaje no es neutro, y a veces nos conduce al engaño. Cara a la inminente temporada de verano (y lo que siga), es importante recordar (porque la memoria suele ser muy corta) que la expresión turismo post-coronavirus no es correcta: será un turismo con coronavirus; aún no estamos en la fase post covid-19, sino con covid-19. Seguiremos conviviendo con el virus, en todos los aspectos: ésta es una certidumbre dentro de tanta incertidumbre.

Si en mi último artículo desgrané algunas ideas acerca de lo que yo haría en este tiempo, ahora trataré de explicar qué es lo que NO haría.

1.-Lo primero sería obviar de dónde venimos. No se trata de ser aguafiestas, sino realistas. El peaje en vidas humanas ha sido de decenas de miles de fallecidos, el grado de inmunización de la población española todavía es muy bajo (en torno al 5% solamente), no contamos aún con una vacuna ni con medicamentos específicos para tratar la enfermedad...No lo expreso desde ningún púlpito de especialista en nada que tenga que ver con la salud pública, sino, simple y llanamente, desde el sentido común y la prudencia, porque una vuelta atrás sería aún más terrible. Aunque no nos agrade, debemos hacer el ejercicio de imaginar las consecuencias reputacionales que tendría un rebrote en algún establecimiento/destino turístico en plena actividad estival. Es evidente que, aunque estemos mejor preparados por lo sufrido y aprendido en los últimos meses (cabe esperar que a partir de ahora haya planes de contingencia a punto), el riesgo cero no existe, a la vez que la hiper-sensibilidad ante las consecuencias de la pandemia aún es patente. Aunque la vida (social y económica) que el turismo nos aporta tiene que reactivarse, no se puede bajar la guardia ni relajarse ante la amenaza que, aunque mitigada, sigue representando el virus. Por tanto, atención a los límites.

2.-Confiar en la mera responsabilidad individual para garantizar un cierto distanciamiento social y, en general, el cumplimiento de las medidas de protección (de uno mismo y, sobre todo, de los demás) en, por ejemplo, las playas durante un fin de semana de canícula. Sería, cuando menos, una ingenuidad esperar tal grado de disciplina. No es nada fácil controlar esto, evidentemente, pero hay que hacer algo más que simplemente confiar: de la forma menos invasiva y más amable posible, es imprescindible poner límites y empezar a educar, desde ya, a la gente.

3.-Una comunicación a la antigua usanza que apela al sol, la playa, la fiesta, la diversión... descontextualizada de la situación presente. Aunque esto sea lo que a la gente, en general, le guste escuchar, los gestores públicos y privados del turismo tienen la responsabilidad de informar, a través de los canales más eficaces, de las pautas de comportamiento y de uso de los recursos y servicios turísticos que la excepcionalidad de este tiempo con coronavirus exige. Y, para transmitir confianza, es una información que debe facilitarse antes del acto de compra, no sólo cuando el turista llegue a su destino. Una previa concienciación lubricará las fricciones que es verosímil que se produzcan en un contexto que será inhabitual. También debería reducir las infracciones, atenuando la necesidad de aplicar medidas penalizadoras.



4.-No escuchar a los residentes en las comunidades locales receptoras de los flujos turísticos. Esta necesidad se está manifestando con mayor claridad en los entornos rurales. Aunque estos se hayan visto relativamente poco afectados por el virus, son colectivos frágiles (baste mirar la edad y la demográfica) y que, por ello, es fácil que recelen de una llegada de turistas que pueda poner en peligro su protección ante la pandemia. Por un lado, el turismo rural y de naturaleza (con sus casas, alojamientos, restaurantes...) puede ser uno de los segmentos beneficiados a corto plazo, pero, por otro, una afluencia de turistas superior a la habitual y/o con comportamientos inapropiados pueden generar rechazo y, por tanto, reacciones adversas (fóbicas) por el riesgo para la salud que los residentes pueden llegar a percibir. En otras palabras, la situación actual es una oportunidad para el medio rural, para esa llamada "España vaciada", pero siempre hasta el punto en que quienes allí viven la acepten. En consecuencia, es fundamental que las Administraciones locales trabajen junto a esa población y a los empresarios y trabajadores ligados al turismo para buscar un equilibrio en el que todos se sientan cómodos y se minimicen los riesgos.

5.-Convertir los sellos o etiquetas de garantía sanitaria en un acto de fe. Terminan por serlo cuando su obtención se limita a una declaración responsable y los negocios operan sin una verificación independiente del cumplimiento de los requisitos establecidos para su obtención. Además de la confusión que genera su fragmentación (sectorial y territorial), que dificulta su reconocimiento por parte del cliente y, por tanto, limita su capacidad para transmitir confianza, si su obtención no se apoya en verificaciones o auditorías independientes pierden buena parte de su sentido. Cabe entender la presión del tiempo y la imposibilidad de un exhaustivo control a priori, pero se debería dejar patente, para reforzar su valor, que esas verificaciones tendrán lugar cuanto antes, además, idealmente, de su homologación a escala internacional. La percepción del auto-otorgamiento sería dañina, máxime si algún contagio tuviera lugar. Aunque esto puede ocurrir con verificación y sin ella, llevarla a efecto reforzaría la imagen que se desea transmitir, en la línea de reducir el riesgo todo lo posible. Téngase en cuenta que el eslabón más débil es determinante en la percepción de calidad de un destino, en la que ahora la seguridad ha ganado un gran peso.

En suma, lo que interesa más destacar en esta ocasión es que la gestión del turismo con coronavirus tiene un vector de información-comunicación-educación-concienciación que es fundamental, y que quizás no se esté trabajando lo suficiente. Un vector que tiene carácter preventivo y que debe abarcar no ya sólo a las empresas y profesionales (que están más que preocupados por los esfuerzos de adaptación en sus negocios), sino a los turistas y a los residentes. Ojalá que estos no sean eslabones perdidos en la apresurada planificación de la temporada que ya está en puertas.

A partir de ahí, lo último que no haría es creer que cuando alcancemos la fase post-coronavirus todo volverá a la vieja normalidad. La nueva normalidad provocará cambios positivos, que harán mejorar nuestros servicios a través de un uso más intensivo de las tecnologías, con un arraigo mayor de la causa de la sostenibilidad y el cambio climático, con una gobernanza más centrada en las personas, su seguridad, su salud, su bienestar, con más valor añadido...Y también podría provocar cambios en el propio sector y en la relación del mismo con quienes por acción, omisión, falta de empatía o de colaboración no han sumado lo que en sus capacidades estaba para la

recuperación, en este impasse tan inédito como crucial, de una actividad económica tan fundamental para el conjunto de España. Al menos yo, desde mi humilde condición y limitadísimo alcance, he tratado de poner mi granito de arena escribiendo mucho y compartiendo mis ideas tan sólo a cambio de intentar ser útil.

Para finalizar, deberíamos recordar la definición de locura atribuida a Einstein: hacer lo mismo una y otra vez esperando obtener resultados diferentes. Esta locura no debería formar parte de la nueva normalidad.

Dicho lo cual, ¿y tú qué NO harías?