

Lanzarote

A UNIQUE ISLAND

TurismoLanzarote

Cómo gestionar la crisis del #covid-
19 desde tu empresa
joantxo llantada - 06/2020

● los temas que hoy abordamos

1. Momentun.
2. COVID-19 y turismo.
3. Gestión de crisis.
4. 10 pasos que tenemos que dar.



Momentum

El efecto mariposa

*«el leve aleteo de las alas
de una mariposa se puede
sentir al otro lado del
mundo»*

antiguo proverbio chino



¿Quien hubiera podido imaginar que una persona desde un pequeño mercado perdido de la China central en diciembre de 2019 iba a transformar, cuatro meses después, la vida en el planeta afectando a más de 200 países, a la salud, la economía, el trabajo y las relaciones de más de 7.000 millones de personas?.

En el siglo XX, 4 crisis sanitarias. En tan solo 20 años del XXI, 5 crisis.

5

History of deadly plagues, epidemics and global pandemics

Major outbreaks

Before 1300

Plague of Athens
430 BC
Estimated deaths:
100,000

Antonine plague
165 - 180
3.5 - 7 million

Japanese smallpox
735 - 737
1 million

Plague of Justinian
541 - 542
25 - 100 million

After 1300

Black death
(Bubonic plague)
1347 - 51
25 - 50 million

Great plague
of London
1665 - 66
100,000

Smallpox
(in Mexico)
1520
8 million

Cocoliztli
(possibly typhoid,
Mexico)
1545 - 48
15 million

Cocoliztli
1578
2 million

Great
plague of
Marseille
1720 - 23
40,000

Russian plague
1770 - 72
100,000

Russian flu
1889-90
1 million

Asian flu
1957-58
1.1 million

Hong Kong flu
1968 - 70
1 million

Spanish flu
1918 - 19
50 million

HIV
1981-
32 million+

COVID-19
2020-
75,000+
as of Apr 7

Ebola
2014-16
11,300

MERS
2012 -
850

Swine flu
2009 - 10
151,700-575,00

SARS
2002 - 03
770

*Toll estimates vary
according to different
sources

● 1 million or more deaths*
● Less than 1 million

Momentum

Lanza

© AFP

Source: livescience.com/cdc.gov/ljiidonline.com/britannica.com/ph.ucla.edu/history/ncbi.nlm.nih

A UNIQUE ISLAND

Turismo Lanzarote

En el siglo XX, 4 crisis sanitarias. En tan solo 20 años del XXI, 5 crisis.

6

History of deadly plagues, epidemics and global pandemics

Major outbreaks

Before 1300

Plague of Athens
430 BC
Estimated deaths:
100,000

Antonine plague
165 - 180
3.5 - 7 million

Japanese smallpox
735 - 737
1 million

Plague of Justinian
541 - 542
25 - 100 million

After 1300

Black death
(Bubonic plague)
1347 - 51
25 - 50 million

Great plague
of London
1665 - 66
100,000

Smallpox
(in Mexico)
1520
8 million

Cocoliztli
(possibly typhoid,
Mexico)
1545 - 48
15 million

Cocoliztli
1578
2 million

Great
plague of
Marseille
1720 - 23
40,000

Russian plague
1770 - 72
100,000

Russian flu
1889-90
1 million

Asian flu
1957-58
1.1 million

Hong Kong flu
1968 - 70
1 million

Spanish flu
1918 - 19
50 million

HIV
1981 -
2 million +

COVID-19
2020-
75,000+
as of Apr 7

Ebola
2014-16
11,300

MERS
2012 -
850

Swine flu
2009 - 10
**151,700-
575,00**

SARS
2002 - 03
770

*Toll estimates vary
according to different
sources

● 1 million or more deaths*
● Less than 1 million

Momentum

COVID-19

- El momentum actual -15/06/2020- es de 200 países y territorios afectados, 7.963.000 contagiados y 434.000 muertos.

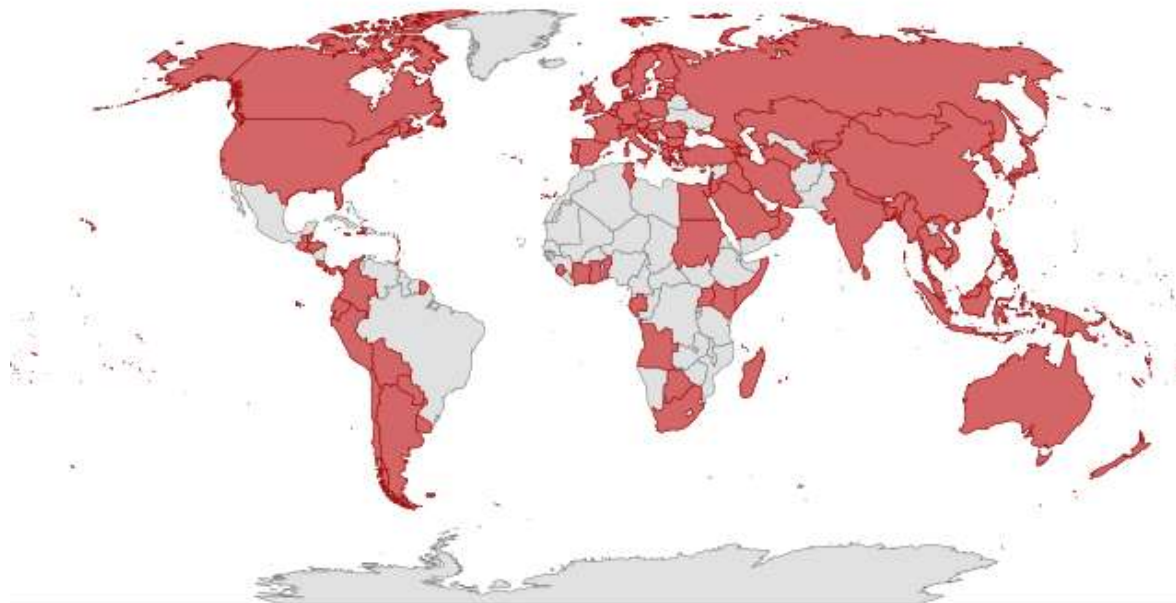




2 COVID-19 y turismo

- Las restricciones de viaje hacen que el mundo se pare

Más de 100 países impusieron restricciones de viaje por el coronavirus



Fuente: Asociación Internacional de Transporte Aéreo, BBC. 19 de marzo de 2020 **BBC**

Índice de confianza del turismo

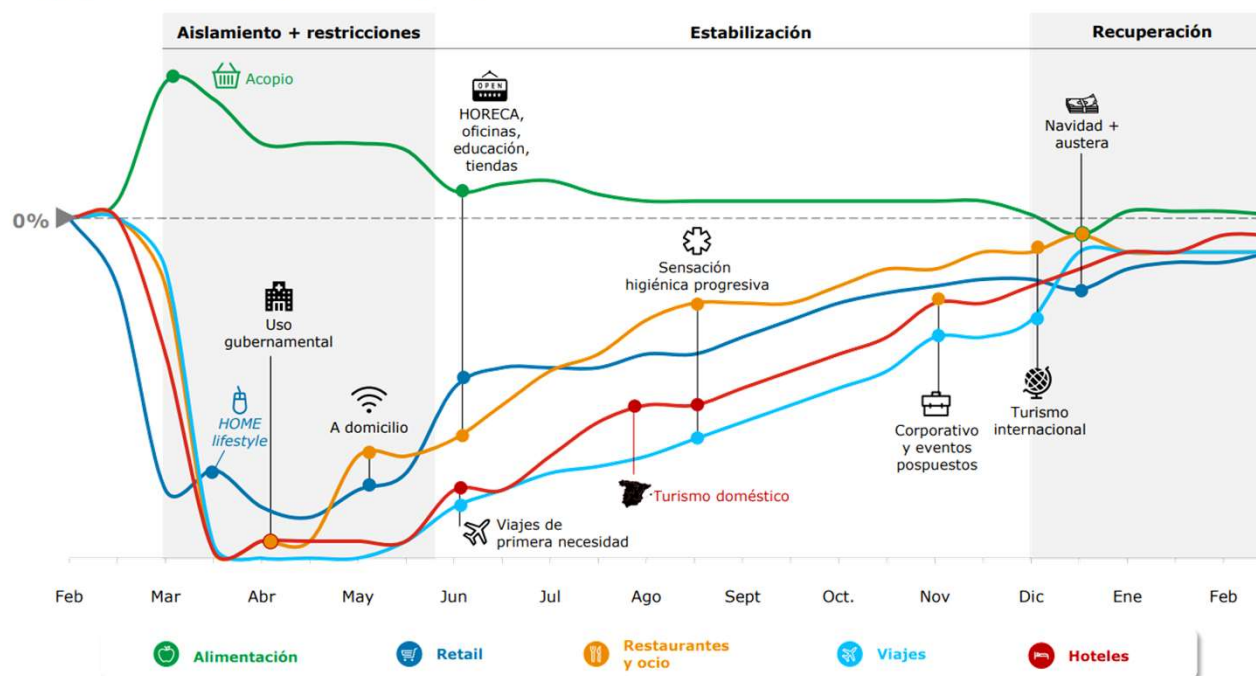


La recuperación será asimétrica

COVID-19 | Impacto económico - CB&D

Racional de recuperación por sectores

Análisis sectorial (%Var. sobre Año Anterior)



© 2020 Deloitte Consulting, S.L.U.

Escenarios COVID19

Estimación del fin del encierro por país, según BCG

PAÍS	¿Cuándo terminará la cuarentena?	
	ESCENARIO	
	OPTIMISTA	PESIMISTA
Estados Unidos	Semana 2, Junio	Semana 3, Julio
Reino Unido	Semana 3, Junio	Semana 4, Julio
Brasil	Semana 1, Julio	Semana 2, Agos.
Francia	Semana 2, Junio	Semana 4, Julio
Rusia	Semana 4, Junio	Semana 4, Julio
India	Semana 4, Junio	Semana 2, Sep.
Argentina	Semana 4, Junio	Semana 4, Agos.
China (Hubei)	Marzo 25	Abril 8
Alemania	Semana 2, Junio	Semana 1, Julio
Australia	Semana 4, Junio	Semana 4, Julio
Canadá	Semana 4, Junio	Semana 3, Julio
España	Semana 1, Junio	Semana 3, Julio
México	Semana 1, Julio	Semana 3, Julio
Italia	Semana 2, Junio	Semana 1, Julio
Colombia	Semana 4, Junio	Semana 4, Julio

Fuente: Boston Consulting Group

Lanzarote

A UNIQUE ISLAND

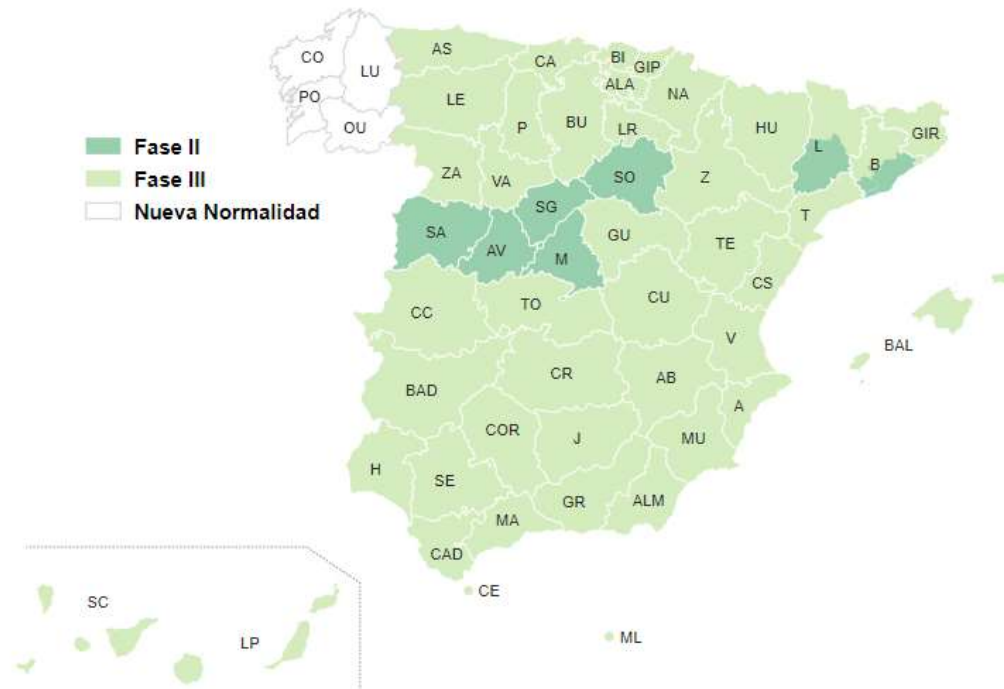
TurismoLanzarote

Covid-19 & turismo

La evolución es asíncrona

Mapa de transición a la nueva normalidad

Situación de cada territorio en España según los criterios de valoración de su capacidad estratégica para el proceso de transición. En vigor a partir del lunes 15 de junio de 2020.



IDEAS >

Adiós globalización, empieza un mundo nuevo. O por qué esta crisis es un punto de inflexión en la historia

La hiperglobalización de las últimas décadas se acaba. El capitalismo liberal está en quiebra, asegura el prestigioso filósofo político británico John Gray. Asistimos a un punto de inflexión histórico

El sistema se resetea

- Afectará a la globalización, localización.
- A las relaciones sociales, aislamiento y distancia.
- A la forma de comprar, e-commerce (+145%).
- A la forma de trabajar, teletrabajo/reuniones virtuales.
- A cómo consumimos, sostenibilidad.

● Se recupera el turismo siempre que se den los siguientes factores

- ⦿ Seguridad y sanidad.
- ⦿ Clima de confianza.
- ⦿ Renta disponible.
- ⦿ Capacidad de transporte.

- MASLOW: en la base, nivel 1 “necesidad fisiológica”, el nivel 2 “necesidad seguridad”. El turismo, como concepto global se encuentra en el nivel 5 de la pirámide

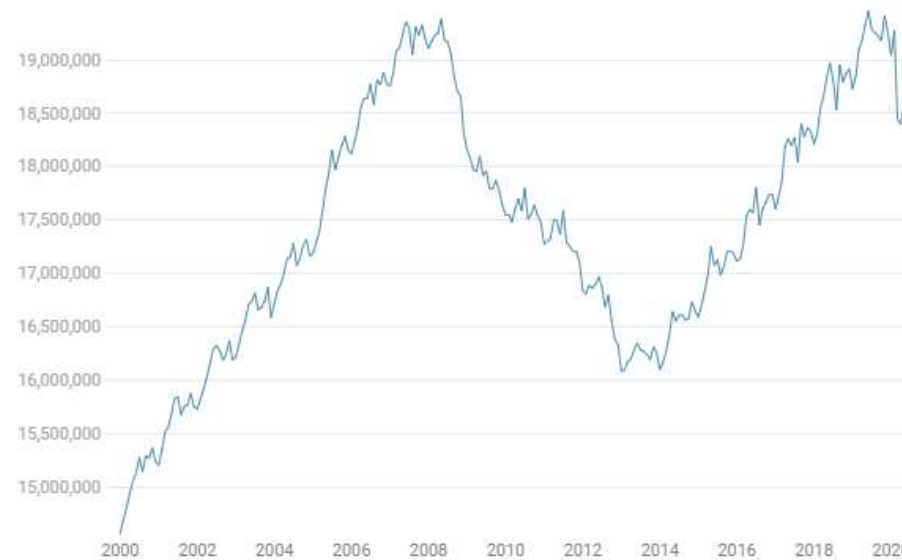
- Aumenta el empleo pero más 700,000 puestos de trabajo perdidos

15

La crisis ha costado más de 700.000 empleos

El Confidencial

Evolución del número de afiliados a la Seguridad Social. Datos a último día del mes



Source: Seguridad Social • [Get the data](#) • Created with [Datawrapper](#)

Covid-19 & turismo

- Pero tenemos que evaluar la evolución CADA DÍA

COYUNTURA

Reino Unido sufre una caída récord del PIB del 20,4% en abril

- La economía ya se contrajo un 2% en el primer trimestre



AGENCIAS

TUI UK vuelve a prolongar las cancelaciones de sus viajes

NOTICIAS DE EMPRESAS

REDACCIÓN TOURINEWS

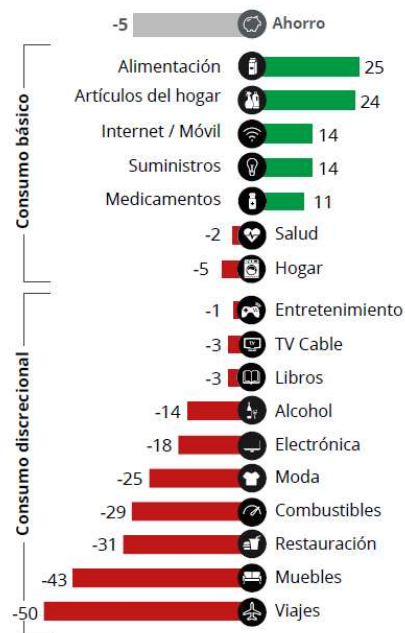
SÁBADO, 13 DE JUNIO DE 2020



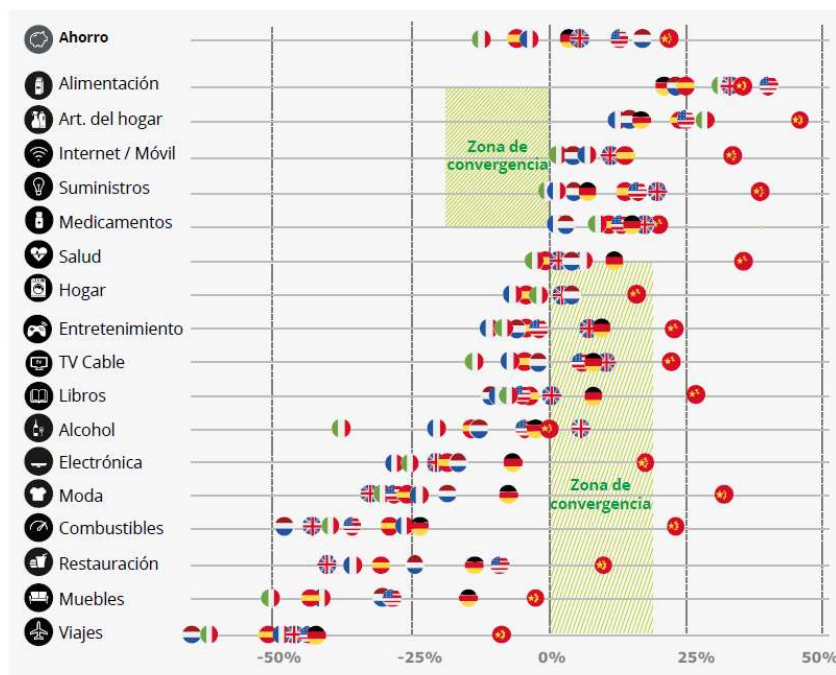
Propensión al gasto (mayo)

Monitor
Deloitte.

 **Propensión neta al gasto por categoría¹ en las próximas 4 semanas (% de encuestados)**



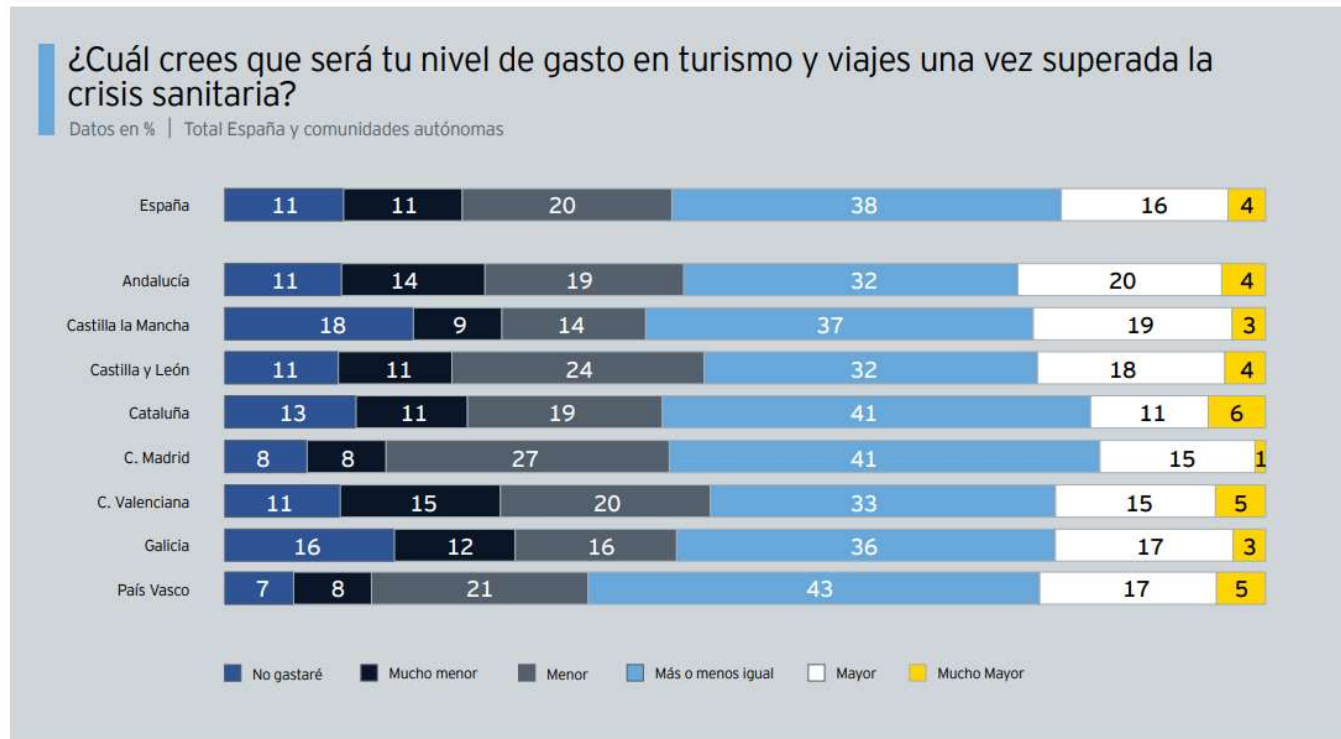
 **Comparativa internacional de la propensión neta al gasto por categoría¹ en las próximas 4 semanas (% de encuestados)**



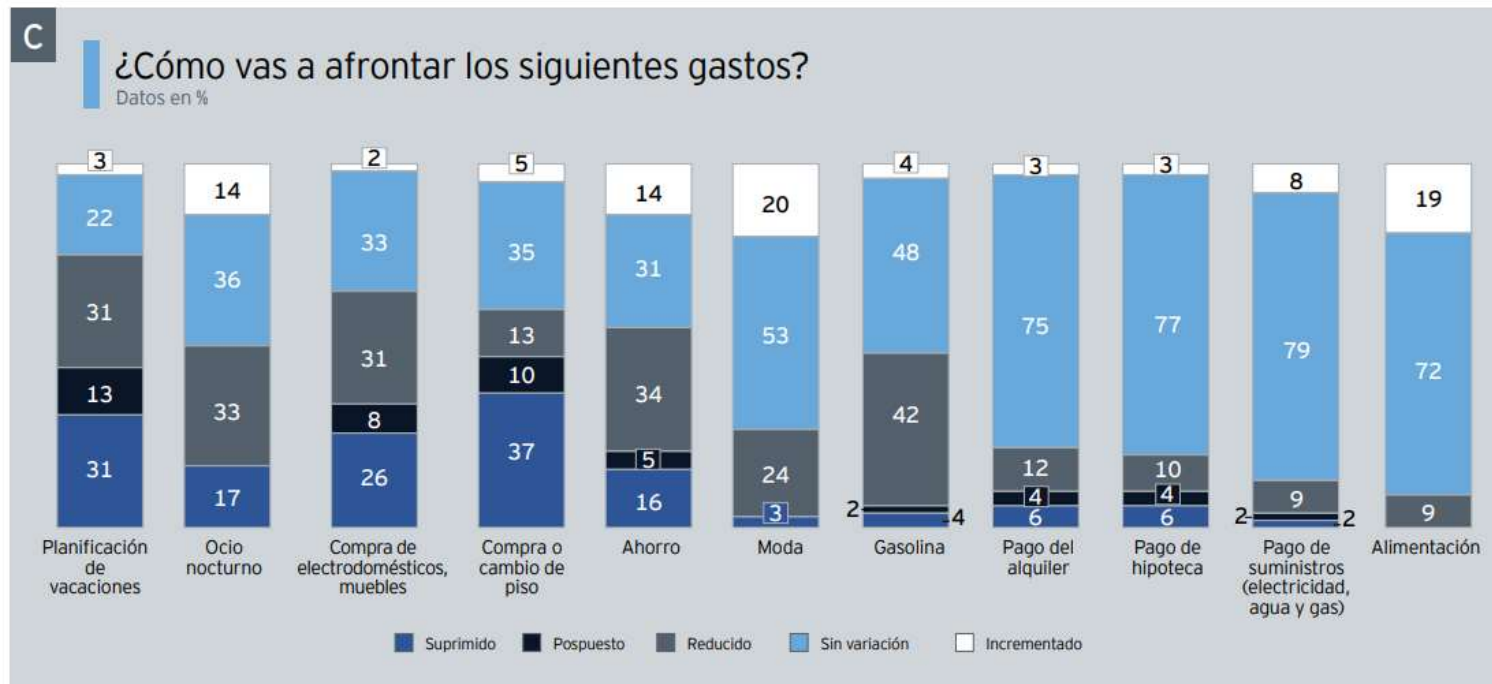
(1) Diferencia entre aquellos con una preferencia positiva ("Mucho más" y "Algo más") y aquellos con una preferencia negativa ("Algo menos" y "Mucho menos").
Propensión de gasto comparando con el de las últimas 4 semanas
P12: ¿Cuánto tiene previsto gastar en cada uno de los siguientes artículos durante las próximas cuatro semanas en comparación con las últimas cuatro semanas?
Tamaño de la muestra n=938



Las perspectivas no son muy buenas...



En cuanto a los gastos ...



● Sin embargo... el clima de confianza mejora con una noticia

LA CRISIS DEL CORONAVIRUS >

EL PAÍS

Sánchez anuncia la apertura al turismo extranjero desde julio

El Gobierno atiende a las peticiones del sector y promete una temporada turística en verano con “orígenes y destinos seguros”

Madrid - 23 MAY 2020 - 16:18 CEST

NOTICIAS 24/05/2020 14:43 CEST | **Actualizado** 24/05/2020 14:43 CEST

Se disparan las búsquedas de hoteles en España hasta un 142% tras el anuncio de Sánchez, según Destinia

La agencia advierte de un repunte de reservas entre las 14.00 y las 19.00 horas del sábado, justo después de la comparecencia del presidente del Gobierno.

Redacción El HuffPost/Europa Press

● El clima comienza a despejarse

ANÁLISIS

valenciaplaza

El optimismo empresarial se apodera de los mercados en todo el mundo

Las ganas están ahí

Alltours ofrecerá vacaciones en Mallorca y Canarias a partir del 1 de julio

NOTICIAS DE EMPRESAS REDACCIÓN TOURINEWS DOMINGO, 14 DE JUNIO DE 2020



RIU reabre en Canarias tras el parón turístico por el COVID-19

EMPRESAS REDACCIÓN TOURINEWS SÁBADO, 13 DE JUNIO DE 2020



La cadena reanudará operaciones en las cuatro islas en las que tiene presencia: Gran Canaria, Tenerife, Fuerteventura y Lanzarote

Los viajes se activan

DESTINOS

Las restricciones a los viajes turísticos empiezan a levantarse

El mundo está abriéndose de nuevo lentamente, indica el nuevo estudio de la Organización Mundial del Turismo (OMT), y los destinos flexibilizan con cautela las restricciones de viaje introducidas como respuesta a la COVID-19.

POR CONTACTO EDITORIAL | 01 DE JUNIO DE 2020

elEconomista.es

El Gobierno se abre a autorizar los viajes entre provincias o CCAA en fase 3 a partir del 7 de junio

- *El Gobierno planteará que la sexta prórroga sea la última del estado de alarma*
- *Mientras este dure, la movilidad seguirá siendo controlada por el Ejecutivo*

- Pero el cliente no será el mismo por un tiempo

*Grupo Tragaluz ha dado de comer a 150 comensales cada día y el fin de semana ha duplicado el servicio: “**antes teníamos turistas, ahora son los barceloneses** que quieren venir a ver el mar y tener buenas vistas”.*

Los datos de Escapada Rural

- El mes de mayo han tenido un crecimiento de contactos (pre-reservas y visualización de teléfonos) del 25%.
- A medida que pasan los días parece que va a más.
- Probablemente se deba a que muchas zonas han avanzado a la fase 1 el día 18.
- Los destinos donde más se concentran los contactos:
 - Madrid 295%.
 - Murcia 223%.
 - Andalucía 211%.
 - Valencia 141%.
 - Extremadura 130%.

EscapadaRural

Los datos de Escapada Rural

- Casas con calendario marcado como ocupado para agosto 28% (dato basado en 9.879 calendarios actualizados). Lo cual es muy significativo a las alturas del año y circunstancias.
- En la encuesta realizada a clientes (basada en 10.507 respuestas de viajeros):
 - el 22% dice que viajará en julio.
 - el 25% en agosto.
 - el 23% en septiembre.



Los datos de Escapada Rural

EscapadaRural

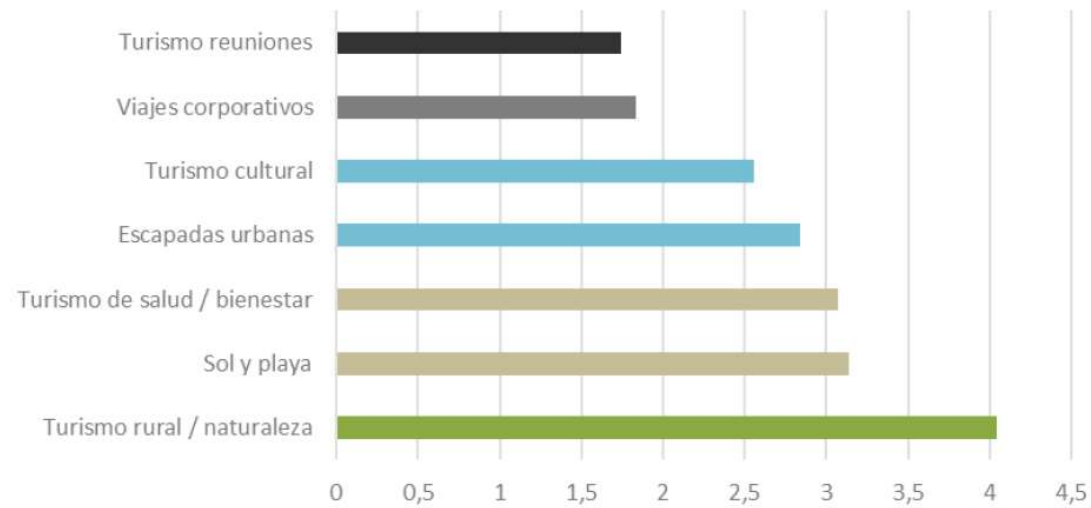
27

- Otros datos de la encuesta, basada en 10.507 respuestas de viajeros:
 - 67% de hará turismo rural este verano.
 - 50% lo hará en familia.
 - 54% elegirá una casa de alquiler íntegro.
 - 53% dice que tiene intención de hacer 1 y 2 escapadas este año.
- De los propietarios (1580 respuestas)
 - Un 24% indica que abre en mayo su establecimiento, un 41% en junio, un 26% esperará hasta julio.

Covid-19 & turismo

Y en lo que a nosotros nos afecta...

¿Qué tipologías de turismo serán los primeros en recuperarse?
(Valoración con escala de 1 a 10, siendo 1 una recuperación más lenta y 10 una recuperación más rápida)



dna  turismo y ocio

Y en lo que a nosotros nos afecta...

¿Qué destinos y oferta serán los primeros en recuperarse? (Valoración con escala de 1 a 10, siendo 1 una recuperación más lenta y 10 una recuperación más rápida)





Gestión de crisis

El cisne negro

En el Londres del siglo XVI se utilizaba la metáfora del «*cisne negro*» como una certeza de imposibilidad: todos los cisnes son blancos

A finales del siglo XVII, una expedición holandesa descubrió cisnes negros en Australia.

Tres son las premisas: el suceso es una sorpresa, tiene un gran impacto, y después de su primer registro, el suceso se racionaliza en retrospectiva, como si fuese previsible. Nassim Nicholas Taleb 2007

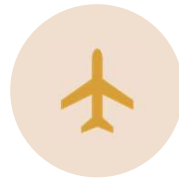


En una sociedad globalizada, con una gran base científica y tecnológica, hiperconectado.... ¿Quién podía suponer que un virus iba a generar una crisis planetaria tan solo comparable con los efectos del caos de la segunda guerra mundial?

● El escenario es de GESTIÓN DE CRISIS, secuencia previsible



COVID-19 el slot de escenario de complejidad durará un mínimo de **6 meses, en el peor 2 años.**



Frenazo mundial del turismo en los primeros tres meses (hasta junio). Tras la desescalada, lenta activación de los destinos de proximidad hasta tomar velocidad de crucero en el medio plazo 6 meses (septiembre-octubre).



Impacto total en la línea de flotación del **turismo a nivel mundial**, especialmente en Europa.



Recuperación de la actividad en 2021, siempre y cuando no se produzcan segundas y sucesivas oleadas de infección lo cual es muy probable que ocurra.



CONCLUSIÓN: pérdida del ejercicio 2020 (modo hibernación/latencia de la empresa).

● En el escenario 1-3 meses (hasta junio)

En una primera fase de contención la **suspensión de los transportes colectivos**, especialmente los cruceros, tráfico aéreo, trenes y otros, de las zonas especialmente afectadas por el coronavirus o de los mercados de interés para nuestro turismo.

- La suspensión de todos los viajes, y de especial afección al sector MICE.
- El frenazo traumático y psicológico de las ventas a todos los niveles, especialmente a la compra de servicios vinculados con el ocio (economía conductual).
- La contracción del gasto y de las rentas disponibles.
- La perdida de empleos y la lenta recuperación de los mismos tras la crisis.
- La afectación profunda y TOTAL a la cadena de valor del turismo, del ocio, la cultura, pero también del resto de sectores industriales y económicos nacionales e internacionales.

- En el escenario de 3-6 meses (septiembre-octubre)
 - Estabilización, lenta y progresiva recuperación de las actividades sociales y de comercio de proximidad.
 - Recuperación de los servicios médicos.
 - Lenta recuperación de la demanda doméstica y de los servicios de transporte y logísticos nacionales.
 - Al final de este periodo (septiembre-octubre) recuperación incipiente del mercado local y nacional del turismo, pero con limitaciones.

Guerra comercial sin precedentes entre los destinos y las marcas.

- En el escenario 6-18 meses:

- ⦿ Lenta recuperación progresiva del consumo turístico mundial, y consolidación de la recuperación del mercado nacional.
- ⦿ El turismo es un sector resiliente, y sin duda la crisis pasará.
- ⦿ Como parte positiva, las reducciones en emisiones que ayudarán a reducir la emergencia climática.
- ⦿ Se repensarán los sistemas de producción, transformación y logística.
- ⦿ Se acelerará la relocalización de servicios e industrias.
- ⦿ Impulso a la digitalización y sostenibilidad de las empresas.

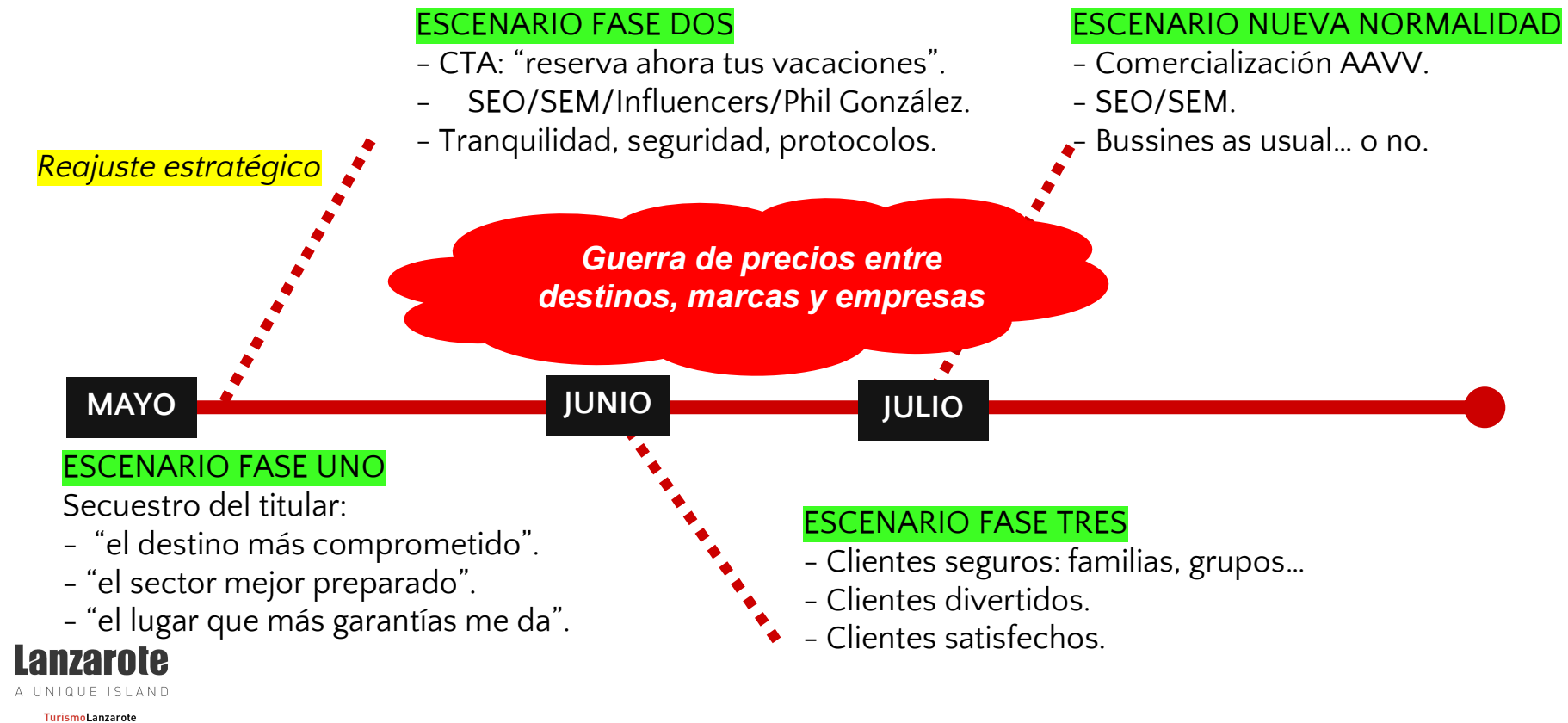
Escenarios de actuación en turismo respecto a las diferentes fases



Gestión de crisis

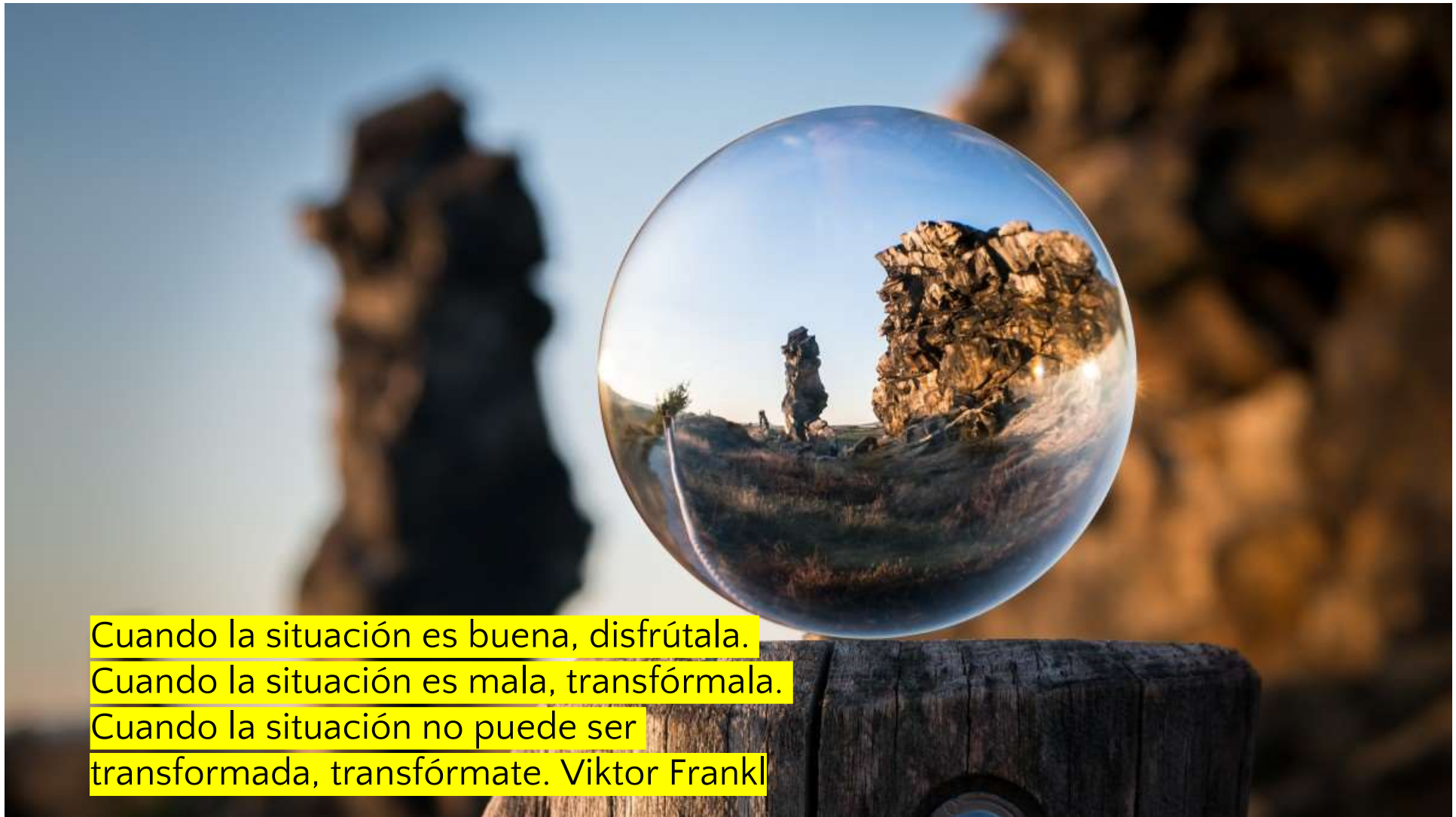
Estrategias para la acción por fase

Gestión de crisis





10 pasos que tenemos que dar



Cuando la situación es buena, disfrútala.
Cuando la situación es mala, transfórmala.
Cuando la situación no puede ser
transformada, transfórmate. Viktor Frankl

- Es momento de que pienses en establecer una hoja de ruta

NECESITAMOS: un Plan de Continuidad de Negocio

Planificación que te permitirá aumentar la resiliencia de tu empresa y prepararla para afrontar con éxito un evento disruptivo como el COVID-19.

De forma general, dicho plan se compone de:

- los procesos de negocio críticos para que la organización siga viva.
- los recursos necesarios para dar soporte mientras dure la crisis.
- las tareas para reestablecer, implantar o mantener la operativa.
- las personas y equipos de recuperación que ejecuten dichas tareas.
- los medios necesarios para mantener la comunicación entre equipos.

● PASO 1.- FIJA LOS OBJETIVOS del Plan de Continuación de Negocio

Las metas pueden ser:

1. No cerrar.
2. Abrir lo antes posible.
3. Mantener el nivel de servicio en los límites definidos.
4. Establecer un período de recuperación mínimo.
5. Recuperar la situación inicial previa al COVID-19.
6. Analizar los resultados y aprender.
7. Evitar que las actividades de la empresa se interrumpan.
8. Acompañar al cliente y a los empleados durante la crisis.

PASO 2.- Piensa en tus empleados

1. Las necesidades de tus empleados son el trabajo si, pero por delante está la seguridad de la familia y la suya propia. Refuerza tu compromiso con ello como empresa.
2. Mantén una dinámica y frecuencia de comunicación con ellos. Se transparente y eficaz.
3. Lidera emocionalmente la crisis. Da ejemplo como líder y empresario.
4. Refuerza el sentimiento de equipo. Muestrales que les acompañas, que son importantes para ti.
5. Establece un tono cercano, familiar, cómplice.
6. Planifica tus reuniones bien, con los temas urgentes y prioritarios. Gestiona los tiempos.
7. Escucha a tu equipo y lidera las soluciones que plantean.
8. Provee la tecnología y las soluciones para poder gestionar la información y la comunicación.

PASO 2.- Piensa en tus empleados

EFFECTOS SOBRE:

- Nominas.
- Empleo.
- Reorganización de la empresa, adaptación.
- Transformación digital.
- Teletrabajo.
- Gestión del estrés.
- ¿Y después qué?.

● PASO 2: Piensa en tus empleados

RECOMENDACIONES:

- Los empleados son la base nuestra existencia y de los resultados.
- Gestiona la moral de tu equipo. La crisis te afecta como empresario, pero además ejerce una presión adicional sobre ellos.
- Activa programas que promuevan el bienestar de su plantilla.
- Trabajar el compromiso de tus trabajadores.
- Conecta con tus empleados a la hora de hacer planes. La plantilla debe estar incluida y ser parte de la planificación de recuperación y continuidad.

PASO 3.- Escucha lo que los consumidores te piden

1. La comunicación es la base de la **gestión de una crisis que no sabemos ni la duración, ni el nivel de impacto, ni el alcance** en el corto y en el largo plazo.
2. Por tanto, comunicarse con los consumidores a lo largo del **ciclo de vida de la pandemia** resulta la base del crecimiento futuro.
3. Las empresas deben dar **actualizaciones constantes** sobre qué hacen y sobre cómo el contexto afecta al servicio, y a la relación con los consumidores y empleados.
4. La comunicación debe ser **multicanal** y las empresas deben **poner las cosas muy fáciles** a sus clientes.
5. Según datos de la consultora Gartner, **los ciudadanos esperan** que las empresas sean **responsables en su gestión** del coronavirus y sus efectos y que formen parte de los **esfuerzos de la sociedad**.
6. Los consumidores **quieren sentir y ver que son parte del esfuerzo colectivo**, y que las empresas son solidarias con el momento actual generado por el COVID-19.

PASO 3.- Redefine los procesos del customer journey

- Revisa los puntos de contacto con tu cliente teniendo muy presente:
 - Momentos de **contacto físico**:
 - Diséñalos según las normas de urgencia vigentes y las recomendaciones sanitarias y de seguridad al respecto del COVID-19.
 - Transfiere aquellos puntos de contacto físico al online cuando sea posible.
- Pon al cliente en el centro de tu negocio de una vez por todas. Ahora lo necesitas más que nunca.
- Se parte de la solución de la crisis: aportando material, soluciones, participando como voluntario, estableciendo y difundiendo protocolos de seguridad, informa y comunica o simplemente apoya y reconoce el esfuerzos de los colectivos.

● PASO 4.- repiensa tu modelo de negocio

EFFECTOS SOBRE:

- A corto plazo, **mapa de riesgos**: minoración de ingresos, relación con los proveedores y clientes, monitorización de la evaluación de la crisis, acciones de los competidores.
- A medio plazo, **plan de respuesta** que garantice la supervivencia de la compañía: pautas de consumo, reajuste de oferta de servicios (portfolio) apertura del online.

● PASO 4.- repiensa tu modelo de negocio

RECOMENDACIONES:

1. Diseña estrategias para garantizar la continuidad de las operaciones.
2. Implementa el teletrabajo ya, irás aprendiendo sobre la marcha cómo gestionarlo.
3. Mantén la máxima normalidad posible, dentro del caos.

● PASO 5.- evalúa tu cadena de suministro

1. Debes buscar las respuestas a la pregunta ¿cómo vamos a gestionar el desafío de una cadena de suministros globalizada que se encuentra suspendida?.
2. Busca oportunidades en la disrupción de la cadena de suministros a través del aprovisionamiento local.
3. Identificar las rutas logísticas y preparar un plan B. Siempre hace falta un plan B.
4. Disponer de suministros de contingencia a corto y medio plazo.
5. Renegocia con los proveedores.

● PASO 6.- Gestiona liquidez y financiación en clave de urgencia

- ◎ El COVID-19 lo resetea TODO: el año financiero también.
- 1. Evalúa el **impacto que tendrá la crisis en la caja** de tu empresa.
- 2. Planificar un plan de contingencia de financiación.
- 3. Reevalúa las **inversiones y los gastos**, los presupuestos.
- 4. Reasigna presupuestos, ahorro en gastos, renegocia pagos.
- 5. Renegocia alquileres, regalías y royalties.
- 6. Prevé el **inmediato, el corto y el medio** plazo.

Pasos que tenemos que dar

● **PASO 7.-** ten muy presente el entorno legal y fiscal del COVID-19

1. Infórmate de las medidas que se están adoptando en **materia fiscales y legal**. Consulta en la Cámara de Comercio, las asociaciones de referencia, a tu gestor...
2. Aprovecha las posibles ayudas en materia de **ERTEs, suspensión de plazos, exenciones fiscales...**
3. Conoce las **nuevas medidas y reales decretos** para evitar problemas en el suministro, el desplazamiento de los trabajadores y otros, en el negocio de la empresa.

● PASO 8.- las consecuencias previsibles en turismo

1. Prevé **cierre total o parcial de sectores** del turismo: transporte, alojamiento, restauración, comercios.
2. Utiliza adecuadamente los ERTes, como **medida imprescindible** para salvaguardar la continuidad del negocio:
 - Deben ser **realmente temporales y dirigidos exclusivamente** a paliar los efectos del COVID-19.
 - Informa correctamente a tus empleados.
 - Mantén una política de comunicación proactiva.
3. Renegocia:
 - **alquileres de establecimientos** aplazando los pagos posibles con el objetivo de aumentar la liquidez.
 - **contratos con los turoperadores con los hoteles.** Es imprescindible vigilar los movimientos de la CEHAT – Confederación Española de Hoteles– y sus recomendaciones.

● PASO 8.- las consecuencias previsibles en turismo

1. Transforma las **políticas de las grandes OTAS**, en información de servicio para los usuarios, garantizando el apoyo de la empresa en todo momento.
2. Convierte las **reservas en bonos**, de duración un año, con el objeto de garantizar la venta y no perderla.
3. Mantén una **continua y fluida comunicación**, si es posible diaria, con intermediarios, proveedores y clientes con el objeto de gestionar la confianza a través de la comunicación fluida. Esto garantizará una correcta relación y se convertirá en una clara preferencia cuando la crisis pase.
4. **Reduce el gasto de marketing al mínimo viable en una primera fase, y sin embargo prepárate para usar toda la artillería de marketing posible y más, cuando escampe la crisis.**

● PASO 9.- gestiona la marca en tiempos de crisis

1. **Comunicarse con los consumidores y cuidar a la plantilla,** son claves según la consultora Gartner.
2. Prevé **planes en diferentes "tiempos de recuperación"** y que sean operativos, flexibles y adaptables, en diversos formatos y escenarios.
3. Se consciente de que el caos es global, y complejo.
4. Ten en cuenta que los cambios son impredecibles, vertiginosos, volátiles y que llegan sin aviso.

PASO 9.- gestiona la marca en tiempos de crisis

1. Ten en cuenta que la principal emoción que debes transmitir hoy es **seguridad y confianza**, lo demás es prescindible en estos momentos.
2. Hoy los **valores, las marcas con propósitos**, son las que están en la vanguardia de la solución. Y esto las pondrá en los primeros puestos de partida cuando esta crisis pase.
3. La **inteligencia necesaria** para surfear la crisis **te la proveen los clientes**. Por tanto practica la escucha activa:
 - analiza las conversaciones en redes sociales, en los call centers y otros canales.
 - Empodera a los usuarios, y a los departamentos y equipos.
 - Co-crea soluciones.
4. La **claridad y certidumbre**, nos dan confianza.
5. Construye **reputación**.

● PASO 10.- da a todos voz

1. Hemos visto el empoderamiento del cliente en los últimos años.
2. Se consciente que, tanto el cliente interno como el externo, **quiere ser escuchado. Quieren participar y formar parte de la solución.**
3. Por esto, tienes en ellos a **la principal fuente de información y de las soluciones** de la crisis en la que estamos inmersos.

Pasos que tenemos que dar

*Las improvisaciones son
mejores cuando se preparan
(William Shakespeare)*



● Fuentes de referencia

- Hoy más que nunca los turistas hacen preguntas sobre Canarias que los destinos no parecen estar escuchando. <https://bit.ly/3e7sxyl>
- Make it better, not just safer: The opportunity to reinvent travel. MacKynsey. <https://mck.co/2BbNBFC>
- El camino de la recuperación de la industria de Consumo. Deloitte. <https://bit.ly/2YDXHXQ>
- Perspectivas sobre el comportamiento del consumidor. Deloitte. <https://bit.ly/2ULo10P>

● Fuentes de referencia

- ◎ Best practices: Suitopía Hotel. Calpe. <https://bit.ly/3hxxgPiS>
- ◎ Hoteles Hilton CleanStay estrategia COVID.
<https://bit.ly/2YzbA9G>
- ◎ Sello SAFE TRAVELS WTTC + UNWTO.
<https://bit.ly/30LATbb>
- ◎ Los nuevos seguros de viaje en el escenario post-Covid.
<https://bit.ly/3fvtlO4>