

Ideas para un futuro no previsto

EL TURISMO DESPUÉS
DEL **COVID-19**



globaldit

Ideas para un futuro no previsto. El turismo después del COVID-19 es una iniciativa de globaldit dirigida a los líderes de nuestro turismo, quienes hoy en día están proyectando - desde las empresas turísticas, desde la administración pública, desde el mundo académico o desde los medios de comunicación - la salida a la mayor crisis que el sector turístico ha vivido jamás. Una crisis que es también una oportunidad para construir un nuevo turismo mejor preparado y más alineado con la realidad de nuestro tiempo.

Queremos establecer un debate informado con las opiniones y propuestas que comparten con nosotros quienes están en la primera línea de la toma de decisiones del turismo y con expertos en diversas disciplinas relevantes para el momento. Con esta iniciativa no pretendemos ofrecer recetas sino compartir reflexiones que ayuden a comprender mejor las opciones y actuar en consecuencia.

Cuando esto pase la actividad turística se reanudará, sin duda. Pero todo apunta a que no volveremos donde estábamos. El impacto sobre el sector será considerable. En este tiempo de absoluta incertidumbre, cuando los datos son escasos y las predicciones poco fiables, nuestro propósito es **compartir ideas para comprender la situación actual y comenzar a modelar ese nuevo futuro.**

Esta extraña normalidad en la que nos hemos instalado durante el primer mes de confinamiento nos está regalando algunas experiencias que nos enriquecen personal y profesionalmente. La distancia forzosa nos anima a comunicar y a escuchar más y mejor. Las conversaciones son más intensas, las referencias más ricas y las ideas más libres de preconcepciones. **La crisis nos obliga a**

replantearnos el mundo en que vivimos y, por supuesto, el turismo, nuestra profesión desde hace más de 30 años.

Cuando todo termine seremos más temerosos, habremos adoptado nuevos hábitos de consumo, quizás encontraremos mayores limitaciones a la movilidad y, sobre todo, seremos más conscientes de nuestra vulnerabilidad. Esta es una crisis transformadora. No estamos en pausa, sino en pleno reseteado.

Claramente son necesarias medidas de choque para contener los efectos adversos de la crisis sobre el tejido social y empresarial. Pero también serán necesarias políticas públicas para recuperar la actividad a corto plazo y, a medio plazo, para reconstruir el modelo turístico español. Un nuevo plan sectorial consensuado con el sector que afiance la tecnología y la sostenibilidad como pilares de un nuevo turismo, como ya se estaba avanzando antes de la pandemia.

Porque esta crisis llega en un momento en que ya estábamos proyectando un futuro en términos diferentes. El planeta había hecho suya, cada quién con más o menos entusiasmo, la Agenda 2030 de Naciones Unidas y sus 17 ODS. Europa había lanzado su programa marco para avanzar hacia una sociedad y una industria sostenibles, el Green New Deal. Sabiendo que ya no hay marcha atrás, y que la industria turística es tan resiliente como la sociedad y la economía lo sean, **¿podemos encontrar en un paradigma de desarrollo sostenible las claves para orientar la recuperación de la primera industria de nuestro país?**

Por todo lo anteriormente expuesto, a partir de hoy estaremos publicando una colección de **ideas para un futuro no previsto del turismo** en nuestra página de LinkedIn y en redes. Ideas para las que contaremos con expertos en distin-

tas disciplinas que enriquecen el análisis hacia el sector turístico. Disciplinas como las ciencias, la economía del comportamiento, la sociología, la economía, la ética, la geopolítica o la ecología. Porque hoy, más que nunca, la complejidad de esta crisis requiere pluralidad de enfoques.

Es momento de ser honestos, valientes, comprometidos y, quizás, también disruptivos. De salir del pensamiento uniforme y estimular el pensamiento crítico para plantear las soluciones desde nuevas perspectivas. Las tendencias que marcaban la pauta hace apenas unos meses se acelerarán o se probarán irrelevantes. Esta crisis nos va a decir quiénes somos. Nosotros lo tenemos claro: **queremos ser parte de la construcción de un nuevo turismo**, ojalá que más fuerte, más resiliente, más sostenible y más beneficioso para todos.

22 DE ABRIL

40 días desde el estado de alarma

En España

204.178 casos confirmados

82.514 curados

21.282 fallecidos

En el mundo

2.565.059 casos confirmados

686.634 curados

177.496 fallecidos

Fuentes: Ministerio de Sanidad y Organización Mundial de la Salud

Estamos en la segunda prórroga del estado de alarma. Se mantienen las restricciones a la movilidad y las medidas de aislamiento social. El ritmo de contagios y fallecimientos está decreciendo. El tráfico aéreo está cerrado. Continúa el cese de la actividad turística. Más de 125.000 ERTes afectan a más de 1,7 millones de trabajadores del sector turístico. El Gobierno ha lanzado sucesivos decretos con medidas como 200.000 millones en créditos para empresas, pymes y autónomos, así como moratorias fiscales. Europa se reafirma en el Pacto Verde como parte de la solución para la salida de la crisis.



A continuación encontraréis la primera entrega de Ideas para un futuro no previsto. Ocho ideas como punto de partida para imaginar el turismo después de la crisis del COVID-19.

1

Incertidumbre

HOY LA INCERTIDUMBRE ES EL PUNTO DE PARTIDA DE LA TOMA DE DECISIONES

La actividad turística siempre se ha movido en un escenario de incertidumbre, no solo por los cambios en los comportamientos de la demanda o la constante aparición de nuevos modelos de negocio y nuevos competidores, sino por la existencia de factores externos como la climatología o los conflictos políticos, por ejemplo.

Hasta la fecha, empresas y destinos han sabido anticiparse y responder a problemas de diversa índole en este escenario de incertidumbre, y la industria ha mantenido un crecimiento sostenido durante más de seis décadas.

La irrupción del COVID-19 es un hecho sin precedentes que otorga una nueva dimensión a la incertidumbre, hasta convertirla hoy en una constante hegemónica que preside el punto de partida de cualquier análisis. La evolución de los acontecimientos, la escasez de datos fiables, la falta de referencias y la envergadura y singularidad de las medidas adoptadas por el Gobierno hacen muy difícil realizar predicciones fiables sobre el futuro tras la pandemia.

Pero la incertidumbre no debe provocar inacción. No podemos esperar a tener certezas para actuar porque la velocidad de respuesta es también parte del éxito de la solución.

La incertidumbre es un ingrediente esencial de ese futuro en el que comenzamos a adentrarnos.

#Incertidumbre
#Crisis

2

Escenarios

LA CRISIS SERÁ UN PARÉNTESIS O UN RESETEO, Y PUEDE HABER UNA RECAÍDA

Los analistas coinciden en que existen diferentes macro escenarios posibles. Todo depende de la evolución de la pandemia y de la herida que deje sobre la economía y de las decisiones que se tomen durante y después del estado de alarma.

En un escenario de paréntesis, una vez se levanten las restricciones se regresaría a la normalidad anterior. En el caso de enfrentarnos al reseteo, tras las restricciones encontramos una realidad diferente, una nueva normalidad que afectará al paradigma en el que el sector turístico español ha crecido en las últimas décadas.

Todo apunta a que el escenario más probable será el reseteo, por la aparición de nuevos factores externos relacionados con la movilidad, la crisis económica y los nuevos hábitos, valores (y miedos) que ya hemos adoptado. Una nueva normalidad transitoria durante el desescalado de las medidas adoptadas en fase de confinamiento según criterios demográficos, geográficos y sectoriales.

Pero existe un tercer escenario más duro, el de la recaída, una posibilidad real. Puede producirse un rebrote de la pandemia, y en unos meses volveríamos a una situación parecida a la actual. En este nuevo escenario las administraciones públicas dispondrían de más experiencia y herramientas, pero también de más endeudamiento, y las empresas tendrían que enfrentarse a una nueva paralización de su actividad con menos recursos.

Esta será una crisis transformadora, que obligue a proyectar estrategias cada vez más flexibles para reaccionar ante incidencias.

Escenarios
Paréntesis
Reseteado
Recaída
Crisis transformadora

3

Proceso

LA SALIDA NO SERÁ UN DÍA, SERÁ UN PROCESO

La transición hasta la nueva normalidad turística no será de golpe sino escalonada. No habrá un día después, sino un proceso de normalización que según el escenario que finalmente encontremos puede durar meses o incluso años. La pregunta es cómo será esa nueva normalidad.

En primer lugar, todo apunta a una primera fase de normalización transitoria marcada principalmente por la reactivación del turismo nacional tras el paulatino levantamiento de restricciones. En los meses siguientes y una vez finalice la crisis sanitaria, el turismo español se tendrá que enfrentar a la necesidad de reconstruir su modelo de crecimiento. El comportamiento de los mercados habrá cambiado. Los principales mercados internacionales tardarán en recuperarse, y cuando lo hagan será de forma asincrónica. Será necesario, por ejemplo, recuperar la conectividad aérea y que el mercado supere el miedo a utilizar medios de transporte colectivos. El miedo favorecerá los viajes de cercanía a entornos conocidos.

No sabemos cómo responderán nuestros competidores, pero sí sabemos que España deberá trabajar duro para recuperar su reputación como destino seguro tras ser uno de los epicentros de la crisis sanitaria.

La nueva normalidad que vendrá después estará marcada por un nuevo escenario turístico donde el frente de batalla estará con la demanda. La recuperación del sector turístico será más lenta que la del conjunto de economía. Los pocos datos que existen hasta la fecha indican que el sector turismo no recuperará su actividad hasta finales de año, en un proceso que se prolongaría durante 2021.

El sector turístico debe prepararse para una reactivación provisional a corto plazo, y a medio plazo para adaptarse a la nueva normalidad.

- # Proceso
- # Nueva normalidad

4

Personas

LAS PERSONAS SON LO PRIMERO

En la gestión de esta crisis, la salud de las personas es la prioridad. Todos los gobiernos están adoptando medidas de contención de la pandemia que, aunque afectan negativamente a la economía, son necesarias para frenar contagios y salvar vidas humanas. Y esta defensa de la salud no quedará aquí sino que deberá continuar, cuando se desactive el estado de alarma, a través de la adopción de protocolos para garantizar la protección de los trabajadores del sector turístico.

Exceltur apunta que, tras 25 días de cese de actividad, el 42% de las empresas del sector carecía de suficiente reserva de tesorería para hacer frente a sus costes fijos. En un país donde el 13,4% de los empleos dependen de la actividad turística, se han tomado medidas para amortiguar el impacto de la crisis sobre las empresas y de protección del empleo a través de ERTES. Partiendo de que la recuperación del empleo estable será larga, y que el empleo estacional (hasta el 30% en hostelería) estará sujeto a la recuperación escalonada de los niveles de actividad, es probable que se necesiten prórrogas de las medidas de protección de los trabajadores hasta al menos finales de año.

Porque, en una crisis transitoria como esta, defender los 2.6 millones de empleos no solo es defender a las personas sino también defender la capacidad competitiva del sector y asegurar su aportación a la necesaria recuperación económica de la nación.

- # Personas
- # Empleo
- # Talento

5

Pandemias

EN UN MUNDO GLOBALIZADO, LAS PANDEMIAS SON UNA POSIBILIDAD REAL

El número de viajes internacionales ha crecido en la última década por encima de las previsiones hasta alcanzar los 1.500 millones de viajes en 2019, fruto de la creciente globalización económica y del crecimiento de los mercados asiáticos. Hasta marzo de 2020 vivimos ajenos al riesgo que suponía una pandemia para la actividad turística.

Encontrar un tratamiento o una vacuna, producirlo a gran escala y distribuirlo eficazmente donde sea necesario es la vía para frenar esta pandemia. Pero hoy sabemos que otro virus podría desatar una situación parecida en el futuro.

Esta crisis sanitaria está cambiando nuestros comportamientos: somos y seremos más digitales que hace un mes y viajaremos menos por trabajo. Cuando proyectemos el futuro, lo haremos conscientes de la vulnerabilidad de nuestra salud y posiblemente concibamos el mundo desde una perspectiva más sostenible.

La pandemia fuerza al sector a buscar soluciones. Los destinos deberán incorporar sistemas tecnológicos para hacer frente a las vulnerabilidades, y es posible que aparezcan sistemas de certificación sanitaria para destinos o empresas. La cualidad de mejorar tras una crisis se llama antifragilidad, y la mejora de la capacidad del turismo de afrontar nuevas crisis gracias a la tecnología podría ser un ejemplo.

Ante la amenaza de nuevas pandemias globales, el sistema turístico español puede salir reforzado de esta crisis si incorpora nuevas palancas tecnológicas que permitan acelerar su reacción.

- # Pandemias
- # Mundo globalizado
- # Vulnerabilidad
- # Antifragilidad
- # Tecnología

6

Distanciamiento

LA DISTANCIA DE SEGURIDAD, LA NUEVA REGLA DE ORO

En virtud de Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma, y en sus sucesivas prórrogas, se impuso el confinamiento obligatorio de la población en sus residencias, el cierre de las actividades económicas no esenciales y los espacios públicos. Asimismo, se implantaron normas de distanciamiento social que la población ya ha asimilado.

A la vista del comportamiento del virus, es previsible que cuando se levante el estado de alarma la reactivación de la vida social y económica sea gradual: perdurarán algunas limitaciones en cuanto a la movilidad y en las dinámicas sociales se instará a la población a mantener una distancia de seguridad. Veremos una limitación del aforo en negocios, medios de transporte y espacios públicos, mayor distancia entre trabajadores en las empresas, y el uso generalizado de prendas de protección.

El distanciamiento social como herramienta de prevención del contagio impactará a numerosos negocios turísticos, aunque de manera desigual. Servicios de transporte, alojamientos, centros de ocio, restaurantes y cafeterías, ferias y centros de convenciones, operadores turísticos, etc. deberán rediseñar sus servicios y procedimientos. No todos podrán hacerlo y mantenerse por encima de su umbral de rentabilidad.

Aunque el impacto de las medidas afecta a todo el sector, para muchas actividades reanudar la operación será un desafío de primer orden.

- # Distanciamiento
- # Interacción social
- # Medidas de protección

7

Actitudes

NUEVOS COMPORTAMIENTOS NACIDOS DEL DISTANCIAMIENTO

La pandemia nos ha obligado a normalizar medidas de higiene y seguridad extraordinarias, y ha acelerado la adopción masiva de herramientas tecnológicas en el ámbito social, laboral y educativo. Las empresas se han dotado de capacidades para trabajar de manera remota, los centros de enseñanza ofrecen contenidos a través de plataformas a sus estudiantes y el uso de aplicaciones para mantener los vínculos sociales y afectivos ha aumentado y se ha generalizado entre amplias capas de la población.

El distanciamiento social impone un comportamiento en el ocio y las relaciones sociales muy distinto al que hemos mantenido hasta ahora, y las nuevas limitaciones afectarán a la manera en que se desarrolla el turismo. Es pronto para conocer el impacto del miedo al contagio sobre el comportamiento de los diferentes segmentos de demanda atendiendo a su edad, origen o motivación. Todos buscaremos más garantías en cada interacción con el exterior. Los momentos decisivos deberán ser, ante todo, seguros. Probablemente viajaremos a lugares que nos inspiren confianza, más cerca de casa. El turismo de negocios sufrirá un notable descenso debido a las restricciones aéreas y a la consolidación de métodos telemáticos como canal de interacción entre empresas y clientes.

La crisis sanitaria está instalando nuevas normas sociales y empresariales que probablemente perduren en el tiempo, y a las que el sector turístico tendrá que adaptarse.

- # Actitudes
- # Tecnología
- # Seguridad
- # Confianza

8

Nuevas políticas

UN NUEVO ESCENARIO ACONSEJA NUEVAS POLÍTICAS

En tres semanas el sector turístico español ha pasado de un clima de crecimiento permanente plagado de éxitos cuantitativos y de una situación de liderazgo mundial, a un escenario de suspensión total de la actividad, con un futuro incierto, donde se precisa con urgencia el apoyo de las administraciones públicas para mantenerse en un “coma inducido” hasta que pase la fase de contagios y se enfrente a una nueva normalidad.

Estas medidas obedecen a las clásicas recetas anticíclicas para superar las recesiones económicas, apoyar la liquidez de las empresas, compensar las pérdidas y mantener los empleos.

Pero para apoyar el reinicio de la actividad turística las administraciones públicas locales, autonómicas, estatales y supraestatales tendrán que evaluar la validez de las políticas vigentes, de sus estructuras de gestión y también de sus modelos de gobernanza actuales. Y tendrán que hacerlo junto a todos los actores sociales y económicos, con quienes deberán diseñar una nueva manera de actuar que responda a la nueva normalidad. Políticas de impulso sectorial que integren la sostenibilidad y la adopción tecnológica; estructuras de gestión ágiles e innovadoras, y modelos de gobernanza público-privados que aceleren la evolución del sector hacia un modelo reforzado tras la crisis.

Es el momento de idear las nuevas políticas, estructuras de gestión y de gobernanza turística que necesitaremos para hacer frente a los desafíos de la nueva normalidad.

- # Políticas
- # Nueva normalidad
- # Sostenibilidad
- # Tecnología
- # Gestión pública
- # Gobernanza

Algunas ideas para el próximo boletín:

- # Un sector estratégico
- # Cese voluntario
- # Histéresis
- # Tendencias
- # U vs V
- # Pluralidad de pensamiento
- # Sostenibilidad
- # Velocidad
- # Liderazgo

globaldit

Estamos convencidos que juntos podemos dar una mejor respuesta a esta crisis para el sector turismo, sumando el conocimiento de todos para provocar un impacto positivo en la construcción del nuevo turismo. Es nuestro objetivo que la discusión constructiva no se quede ahí, sino que sea un instrumento para la acción.

Si te ha parecido interesante y quieres sumarte a esta conversación colectiva [síguenos en la página de globaldit en LinkedIn](#), donde abriremos estos temas a discusión.

Las ideas se ajustan al momento en que se escriben. Entendemos que, dada la volatilidad y diacronía de la evolución de la situación, a medida que evolucione la situación y se disponga de nuevos datos, los análisis podrán variar. El equipo editorial de globaldit mantendrá abierta una línea trabajo de revisión y actualización de las ideas presentadas.

Ideas para un futuro no previsto. El futuro después del COVID-19 es una colección de publicaciones de globaldit. Somos una empresa internacional de asesoría experta en turismo desde 1992, una firma de referencia en planificación estratégica, posicionamiento y marketing de destinos, articulación institucional y desarrollo tecnológico aplicado al turismo. En México operamos a través de nuestra filial **Idt**.