

# ¿Resistencia o Resiliencia?

Opciones Estratégicas de Negocio Frente al Covid-19: el Caso de la Industria del Turismo

Por [Lean Sales](#), Digital Lab



La primera semana de septiembre de 2020 un grupo de directivos y empresarios del sector de viajes y turismo se unió a profesionales de [Lean Sales](https://www.leansales.es) en un encuentro titulado **Commercial Strategy Lab** para plantear opciones estratégicas de ventas y desarrollo de negocio en el contexto del enorme impacto del coronavirus en este sector.

La situación de agencias de viaje, tour operadores y mayoristas es muy delicada tras la drástica caída de demanda: un número excepcional de cancelaciones, falta de liquidez y descapitalización. A esto se le une la falta de personal (en ERTES, bajas, etc), y un volumen de trabajo ingente e improductivo en devoluciones (que están financiando básicamente las mayoristas) más la replanificación de destinos.

A juicio de los directivos que participaron en el Lab, un factor que agrava la situación es la falta de información y posibilidad de anticipar la actividad en los próximos meses.

*“No tenemos información de cuándo abren los países, de los requisitos para poder ser admitido en la frontera... y cuando existe información, esta cambia de un día para otro”*

En este sector, reconocían en el Lab los responsables de empresas, están acostumbrados a adaptarse tras eventos dramáticos como el 11 de Septiembre o la crisis económica del 2008, pero lo que está haciendo particularmente difícil la crisis actual, es no saber qué va a pasar y durante cuánto tiempo se van a prolongar las restricciones a la movilidad. En medio de tanta incertidumbre es difícil tomar decisiones estratégicas de negocio.

Algunos directivos son optimistas y abogan por esperar. Mientras, otros no tanto, y afirman que la situación se ha tornado insostenible y “no podemos esperar”.

## 1 ¿HACIA UN CAMBIO DE PARADIGMA DEL TURISMO?

Para entender la crisis del COVID y plantear soluciones a este reto, debemos primero, tener en cuenta que se trata de un **fenómeno exponencial y complejo**.

Estos fenómenos se caracterizan por ser inciertos, globales, no previsible y multifacéticos.

- **Inciertos.** Se sabe de su existencia más que de sus causas.

- **Globales.** Ocurren a una escala mucho mayor de la que cualquier individuo o institución puede actuar e intervenir.
- **No previsibles.** Es difícil anticipar su desarrollo y evolución, son fenómenos emergentes y difícilmente predecibles.
- **Multifacéticos.** Con múltiples dimensiones y perspectivas (económica, política, sanitaria, psicológica...), ninguna de las cuales es capaz de explicar por sí sola el fenómeno en su totalidad.

La exponencialidad y complejidad de la pandemia del covid **nos obliga no sólo a hacer planteamientos tácticos de resistencia, sino de más largo alcance y resiliencia.** Se nos plantean cuestiones de índole táctico tales como ¿qué podemos hacer para reactivar la demanda? o ¿cómo atraer de nuevo a los clientes y a nuevos clientes? También nos obliga a hacernos preguntas mucho más profundas: ¿qué es “turismo” en el año 2020?, ¿nos obliga esta crisis a repensarlo como alternativa de ocio?, ¿qué posición tengo como mayorista de viajes, agencia, o proveedor en la cadena de valor de los viajes de turismo?

En un informe reciente la Organización Mundial del Turismo, dependiente de Naciones Unidas, plantea dos ejes de actuación: “*restarting tourism*” y “*transforming tourism*”.<sup>1</sup> Para nosotros la primera tiene que ver con nuevas formas de trabajo para resistir la crisis actual, y la segunda con enfoques para crear resiliencia más allá de la coyuntura desfavorable actual.

## 2 RESISTENCIA

En los meses pasados el sector del turismo ha desarrollado mecanismos para afrontar la dramática caída de la demanda y destrucción de valor con cambios en procesos, incorporando tecnologías digitales, y de personal, haciendo más con menos.

Algunos operadores reconocen haber aprendido a vivir con una economía de guerra al pasar a facturación 0. Además, muchos están aprendiendo a convivir con el estrés asociado a no saber cuándo esta situación va a terminar, asegurándose de implantar, una drástica reducción de costes y paulatinamente un reenfoque de su oferta. “El producto que tenemos no se vende” se quejan algunos operadores, que confían en una recuperación de la demanda para los meses venideros.

Mientras, algunas grandes empresas buscan resistir a la pandemia con innovación. Por ejemplo la mayor aerolínea Surcoreana, South Korea's Korean Air, ha modificado la configuración de sus aviones de pasajeros para uso logístico, dedicando dichos activos al transporte de alimentos y productos agrícolas desde otros países de la región. Su director general subraya la importancia de reenfocar el mercado con una nueva perspectiva, buscando reducción de costes y nuevas áreas de actividad.<sup>2</sup>

Otro ejemplo es OpenTable, aplicación de reserva de mesas, quien ante el cierre de restaurantes en Estados Unidos ha comenzado a permitir que sus establecimientos gestionen en su app citas para comprar comida preparada a domicilio, productos alimenticios sin elaborar y otros artículos. Con esta medida consiguen generar ingresos mientras contribuyen a mantener locales e instalaciones en funcionamiento.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> UNWTO, “Reiniciar el turismo”, 4 de junio 2020, <https://www.unwto.org/es/news/reiniciar-turismo>. UNWTO, “Covid-19 and Transforming Tourism”, 28 de agosto 2020, <https://www.unwto.org/news/un-policy-brief-on-tourism-and-covid-19>.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=OazbIkAOHtI>

<sup>3</sup> Fast Company, “The Travel Industry will Survive, but with Big Changes”, 25 junio 2020, <https://www.fastcompany.com/90506273/the-travel-industry-will-survive-covid-19-but-with-big-changes>

En nuestro Lab contamos también con Natalia Bayona, Directora de Innovación y Transformación Digital e Inversiones de la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, siglas en inglés). Natalia plantea la necesidad de crear una plataforma que aglutine a la industria y negocie con los gobiernos políticas de apoyo y estímulos (en forma de préstamos) para crear modelos de turismo más sostenibles, tal y como lo han hecho las aerolíneas: “los operadores de hotelería y agencias de viaje necesitan organizarse para definir y articular como reforzar al sector”.

Si bien el sector público puede contribuir, **nuestra visión desde Lean Sales es que el éxito a largo plazo del turismo dependerá de su capacidad colectiva de reinventarse, y redefinir sus modelos y enfoques.** Según un informe de PWC<sup>4</sup> los consumidores desean volver a viajar y vivir las experiencias asociadas al turismo y los viajes, aunque con tres características clave:

- Experiencias (más) locales
- Limpieza e higiene
- Privacidad

Un claro ejemplo es Airbnb, quienes en el periodo del 18 al 31 de Mayo de 2020 tuvieron más reservas de pernoctaciones de viajes locales a nivel mundial que en el mismo periodo de 2019.<sup>5</sup>

### 3 RESILIENCIA

Por tanto, al contrario de otros sectores en los que el mercado y la demanda ha desaparecido, en el caso del turismo tenemos la necesidad de hacernos grandes preguntas y de **considerar la innovación y la resiliencia como una de las (pocas) respuestas que tenemos al Covid.**

Es posible que estemos ante el **comienzo del fin del turismo de masas**, con cambios significativos de prioridades y necesidades para muchos segmentos de consumidores, que se orientarán más a un servicio más individualizado, de menos gente.

Algunos piensan que el verdadero virus que combatir es el miedo, el temor a que las medidas adoptadas no sean suficientes para garantizar salud y seguridad en desplazamientos y distintas formas de viajar.

Joe Gebbia, cofundador y responsable de producto de Airbnb, cuenta cómo uno de sus anfitriones ante la imposibilidad de ofrecer la experiencia de viaje presenciales desarrolló como alternativa una oferta digital que incluía hasta clases online para elaborar sangría. ¿El resultado? Más de \$100,000 en reservas en los dos meses siguientes.<sup>6</sup>

El turismo es, a fin de cuentas, un medio de disfrute y ocio. Por lo tanto el negocio de los operadores de viaje tiene que ser repensado puesto que espontáneamente los consumidores ya están redefiniendo disfrute y ocio sin contar con los viajes por las restricciones a la movilidad. De no hacerlo esta crisis puede acelerar el hundimiento de muchos negocios (tradicionales).

Durante el Lab, hubo acuerdo en que hay que reinventar el producto y en la importancia de los departamentos de ventas y marketing a la hora de entender las necesidades intrínsecas

---

<sup>4</sup> PWC, *How to restore confidence in travel during an uncertain time*, <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/how-to-restore-confidence-in-travel-during-covid-19.html>

<sup>5</sup> Fast Company, “The Travel Industry will Survive”.

<sup>6</sup> Fast Company, “The Travel Industry will Survive”.

de los consumidores, y desarrollar nuevos servicios que satisfagan estas expectativas. Por ejemplo Sonia Cheng, CEO de Rosewood Hotels & Resorts, reconoce que los viajes de negocio no volverán a ser lo que fueron. El escenario “clásico” de un directivo de una agencia global de servicios profesionales que viaja a 4 ciudades distintas con 4 vuelos de conexión en el espacio de una semana no se va a dar. Si acaso, reconoce, estos directivos se desplazarán a una ciudad durante estancias más largas, y mantendrán en ella las reuniones principales, trabajando desde la habitación del hotel de forma virtual con el resto de países de la región. Esto, obliga a reconfigurar el diseño de las habitaciones y los servicios ofrecidos.

#### 4 CONCLUSIÓN - ¿RESISTENCIA O RESILIENCIA?

La pandemia es una amenaza potencialmente letal para la industria del turismo y los viajes. Muchas organizaciones se ven tentadas a **escoger entre dos opciones estratégicas, la de RESISTENCIA o la de RESILIENCIA.**

Nosotros creemos que **el error radica en eso**, en escoger entre una y la otra, cuando **la naturaleza exponencial y compleja del fenómeno de la pandemia requiere ambas.** Requiere respuestas rápidas y pragmáticas para resistir la caída coyuntural de la demanda, **y coraje para “matar” una parte de los modelos de negocio actuales, irrelevantes, y definir la oferta del futuro de los viajes y el turismo.**

<i>Resistencia</i>	<i>Resiliencia</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reenfocar productos y servicios a la nueva demanda (ej. Hoteles hospital o residencia)</li> <li>● Re-segmentar la base de clientes, enfocándose a nuevas necesidades (seguridad, higiene e individualidad)</li> <li>● Encontrando nuevas aplicaciones a productos existentes (e.j. aviones comerciales utilizados para carga)</li> <li>● Haciendo más relevante y explícita la dimensión de seguridad</li> <li>● Renegociación de condiciones comerciales (alquileres, comisiones, etc.)</li> <li>● Re-estructurando balances y accediendo a préstamos puente para asegurar liquidez.</li> <li>● Reevaluando los costes de ventas, procesos multicanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollando de nuevas ofertas</li> <li>● Transformación de modelos de negocio</li> <li>● Reposicionamiento completo del negocio</li> <li>● Nuevas proposiciones de valor</li> <li>● Entrando en nuevos mercados</li> <li>● Redefiniendo la relación comercial con partners y clientes clave</li> </ul>

Queremos agradecer la buena disponibilidad de los directivos que asistieron a debatir con nosotros y compartir su experiencia de esta complicada etapa en el sector turístico.

Autor: Javier Marcos. Edición: Miguel Angel López

Equipo de Lean Sales participante en el Lab:  
Miguel Angel López Trujillo, Javier Marcos, Marcos Eguillor, Angel Garrorena