



# ¿CÓMO LOGRAR QUE TU NEGOCIO PERMANEZCA?

Guía para ayudar a las empresas turísticas, a prepararse, responder y recuperarse de una crisis.

Esta guía ha sido desarrollada por EarthCheck (grupo mundial líder en evaluación científica, certificación y asesoramiento para el turismo) y adaptada por SURA para las necesidades de sus clientes en el sector turismo.

# Tabla de contenido



Introducción.....	4,5
<b>PREPARACIÓN.....</b>	<b>6</b>
Lista de chequeo para estar preparado.....	6
Planifica para gestionar tu riesgo.....	7
Comparte la carga.....	11
Planifica tu respuesta ante emergencias.....	14
Planifica la permanencia de tu negocio.....	19
La práctica hace al maestro.....	21
<b>RESPUESTA.....</b>	<b>23</b>
Lista de chequeo de acciones inmediatas.....	23
Respondiendo a la crisis: primeras 24 horas.....	25
Respondiendo a la crisis: acciones de corto a mediano plazo (dos a catorce días).....	27
<b>RECUPERACIÓN.....</b>	<b>35</b>
Lista de chequeo de recuperación de incidentes.....	35
Flujo de caja.....	36
Gestión de personal.....	36
Revisa tu oferta y mercados.....	39
Gestión de soporte de crisis.....	46
<b>ANEXOS - PLANTILLAS.....</b>	<b>48</b>
Plan de Gestión de Riesgos.....	48
Análisis DOFA.....	49
Roles y responsabilidades.....	50
Lista de contactos - Todo el personal.....	51
Contactos clave - Externos.....	52
Detonantes e implicaciones.....	53
Kit de emergencias.....	54
Plan de comunicación de crisis.....	55
Plan de recuperación comercial.....	56
Planificación de escenarios.....	57
Registro de eventos.....	58
Estimados para ayudar con el flujo de caja.....	59
Presupuesto de flujo de caja.....	60
Decisiones financieras.....	61
Revisión de tus mercados.....	62
Plan de acción de mercadeo.....	63



# Glosario

**DOFA** Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas

**EGC** Equipo de Gestión de Crisis

**GGCT** Grupo de Gestión de Crisis de Turismo

**ODT** Organización Departamental de Turismo

**OLT** Organización Local de Turismo

**ORT** Organización Regional de Turismo

**PGR** Plan de Gestión de Riesgos

**RH** Recursos Humanos

**RP** Relaciones Públicas

**TI** Tecnología de la Información

# Introducción

En el entorno turístico actual, los eventos de crisis son comunes. Como operador turístico, a menudo no se trata de si ocurrirá una crisis, sino cuándo. Tu capacidad para enfrentar una crisis puede rehacer o deshacer tu negocio. Esta guía está diseñada para ser utilizada por cualquier empresa de turismo que busque asistencia para prepararse, responder y recuperarse de una crisis, proporcionando información genérica que se pueda aplicar a las circunstancias específicas de cada negocio.

## Sabías que...

“El 80% de los negocios que experimenta una crisis importante y no tiene un plan de continuidad, no sobrevive más de dos años.”

APEC, 2008



## ► ¿Qué es una crisis?

El término crisis puede definirse como cualquier situación que tenga el potencial de afectar la confianza a largo plazo en una organización o un producto, y pueda interferir con su capacidad para continuar operando normalmente <sup>1</sup>. Una crisis puede ser natural o provocada por el hombre, y afectar a más de una empresa. Algunas posibles fuentes de eventos de crisis incluyen:

Desastres naturales: terremotos, volcanes o tsunamis.	Incidentes climáticos severos: ciclones, tornados o inundaciones.	Aumento de la tasa de criminalidad que afecte la seguridad de los visitantes u otros disturbios civiles.
Desastres provocados por el hombre: una fuga química o de gas, derrame de petróleo.	Incendio forestal, amenaza de tormenta de fuego, lluvia de cenizas u otra contaminación del aire.	Crisis financiera mundial o fluctuaciones en mercados de divisas.
Incidente importante de transporte que afecte el acceso de los visitantes.	Sequía severa, escasez de alimentos.	Actividad terrorista
Pandemias, plagas u otro riesgo de salud.	Interrupción de servicios públicos: fallo de energía a largo plazo o escasez de agua.	Paro laboral o falla del mercado laboral.

Para prepararte para una crisis, deberás analizar tu negocio y comprender lo que se necesita para mantenerlo en funcionamiento. Una mejor comprensión conduce a un negocio más fuerte.

## ► Características de las crisis

- Confusión, fricción y estrés.
- Las noticias viajan rápido, las horas inmediatas son críticas para dar forma a las percepciones públicas.
- Se puede requerir soporte externo.
- Falta de información de calidad en las primeras horas.
- El interés de los grupos de interés y los medios puede ser intenso.
- Los sistemas no funcionan.
- Las personas clave no pueden ejecutar tareas regulares.
- Puede existir peligro físico.



## ► Factores clave para recuperarse de una crisis

Sobrevivir y prosperar después de una crisis requiere:



- **Compromiso** con la asignación de tiempo, dinero y recursos a cada fase del proceso.



- **Planeación** de tu respuesta, lo que necesitas para crearla y documentarla (puedes hacerlo tú mismo o con un pequeño equipo de trabajo). Documenta tu plan electrónicamente y asegúrate de que puedas acceder a él fuera del lugar de trabajo.



- **Integración** de tus actividades de gestión de crisis con tu plan de negocio, tu negocio y las respuestas planificadas de las instituciones de servicios de emergencia y grupos de interés principales (por ejemplo, tu Organización Regional de Turismo – ORT-).



- **Comprobación** de la respuesta a la crisis para asegurar que tú y tu personal conozcan sus roles respectivos, responsabilidades y puedan identificar cualquier mejora requerida.

## ► Cómo está estructurada esta guía

Esta guía adopta un enfoque de línea de tiempo, que sigue tres fases de gestión de crisis: **Preparación, Respuesta y Recuperación.**

- **Preparación:** incluye pasos sobre cómo entender tu negocio y su exposición al riesgo, minimizar el riesgo, preparar tu respuesta a una crisis y planear la recuperación después de la misma.
- **Respuesta:** explica qué se debe hacer en las primeras 24 horas después de una crisis, y en el corto y mediano plazo.
- **Recuperación:** incluye las acciones necesarias para retomar tu negocio normalmente.

# PREPARACIÓN



Estar preparado para una crisis consiste en planificar la gestión de tu riesgo, involucra más que solo hacer planes y realizar un simulacro ocasional. Las empresas necesitan evaluar su exposición a la crisis y desarrollar planes para responder y administrar su negocio en ese momento. Los dueños y gerentes de negocios deben auditar regularmente los planes, realizar ejercicios de respuesta a la crisis y adquirir habilidades para gestionarla. Tanto los gerentes como el personal deben estar preparados psicológica y físicamente para el impacto y el estrés que los eventos de crisis pueden generar.

## ► 1. Planifica para gestionar tu riesgo

¿Sabes cuáles son los eventos de crisis más probables y qué impactos podrían tener en tu negocio o destino? ¿Has tomado medidas para prevenir o minimizarlos?

El primer paso en la preparación de tu negocio para enfrentar una crisis es desarrollar un **Plan de Gestión de Riesgos** siguiendo los pasos que te presentamos a continuación.

Consulta la plantilla del **Plan de Gestión de Riesgos aquí**

### Identifica los riesgos

¿De dónde provienen los riesgos y cuáles son más relevantes para tu negocio? Piensa en los riesgos con metodologías como:



**Lluvia de ideas** con tu personal.



**Verificación** de registros históricos.



**Consulta** con expertos.

Un **análisis DOFA** de gestión de crisis debe considerar:

- Programas existentes de gestión y control de crisis.
- Peligros dentro de la organización, sus edificios, políticas y procesos.
- Posibles crisis sociopolíticas, económicas, tecnológicas o ambientales.
- Relaciones existentes con los medios de comunicación, el público y los servicios de emergencia.
- Posibles riesgos indirectos para tu negocio (por ejemplo, cierre de carreteras que limiten el acceso o la pérdida de un proveedor clave).

Incluso si un evento, como un deslizamiento de tierra, no afecta a tu negocio o ciudad, podría afectar los caminos y evitar que los clientes y proveedores lleguen a él. Piensa fuera de tu entorno inmediato y prepárate bien.

Consulta la plantilla del **Análisis DOFA aquí**

## Evalúa los riesgos

Ahora que has identificado los riesgos, piensa en cómo afectarán tu negocio (consecuencias) y qué tan probable es que ocurran (probabilidades). Esto determina tu nivel de riesgo.

Al evaluar tus riesgos, puedes priorizar el tiempo y los recursos destinados a planificar y administrarlos, en caso de que ocurra.

Esto te ayudará a:

1. Identificar los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto.
2. Tomar decisiones informadas al momento de abordar esos riesgos.

Consulta la herramienta de **Evaluación de riesgos.**

Registra el **nivel de riesgo para tu negocio** en tu **Plan de Gestión de Riesgos**. Para hacer esto, primero debes evaluar los eventos de riesgo identificados con el fin de determinar:

- **La consecuencia** del evento en tu negocio en caso de que ocurriera: extrema, muy alta, media o baja. Las consecuencias para tu negocio variarán de acuerdo con el tamaño y los objetivos de este y deberán ajustarse de acuerdo con sus particularidades.
- **La probabilidad** de que ocurra el evento: casi seguro, probable, posible, poco probable o improbable. Al considerar los riesgos para tu negocio, ten en cuenta:

- Pandemias
- Desastres naturales
- Accidentes industriales
- Fallas de sistemas o ataques cibernéticos
- Explosiones
- Crisis financieras
- Ataques terroristas
- Paros laborales

Usa las siguientes tablas de consecuencia y probabilidad para determinar en qué nivel se encuentra cada evento de riesgo identificado. Luego usa estas respuestas en la herramienta de Evaluación de Riesgos para encontrar tu nivel real de riesgo.



## Tabla de consecuencia<sup>1</sup>

Consecuencia	Descripción
Extrema	Amenaza la supervivencia del negocio. La pérdida de ingresos es extrema.
Alta	Amenaza la funcionalidad efectiva de la empresa y puede requerir intervención. La pérdida de ingresos es muy alta.
Media	El negocio no se ve amenazado, sin embargo, puede ser pertinente someterlo a una revisión significativa o cambios en las formas de operar. La pérdida de ingresos es media.
Baja	Las consecuencias se tratan internamente o mediante operaciones de rutina. La pérdida de ingresos es baja.
Despreciable	La pérdida de ingresos es insignificante.

## Tabla de consecencial<sup>2</sup>

Probabilidad de ocurrencia	Eventos típicos	Riesgos potenciales de crisis - Ejemplos
Casi seguro	Frecuencia esperada superior a dos veces al año	Un corte de energía debido a un suministro local deficiente
Probable	Puede pasar una vez al año	Un brote de algas inusuales en un lago cercano
Posible	Una vez cada pocos años	Un evento de inundación
Poco probable	Incidente cada tres a cinco años	Un incendio forestal durante un período de sequía
Improbable	Una vez cada pocas décadas	El número de visitantes se encuentra en mínimos históricos debido a una recesión económica mundial

## Herramienta de evaluación de riesgos<sup>3</sup>

Probabilidad	Consecuencia				
	Despreciable	Baja	Media	Alta	Extrema
Casi seguro	A	A	E	E	E
Probable	M	A	A	E	E
Posible	B	M	A	E	E
Poco probable	B	B	M	A	E
Improbable	B	B	M	A	A

**E – Riesgo Extremo:** requiere acción inmediata

**A – Riesgo Alto:** requiere atención de los rangos más altos

**M – Riesgo Moderado:** se debe especificar la responsabilidad de la gerencia

**B – Riesgo Bajo:** manejo mediante procedimientos de rutina

<sup>1</sup> Introduction to Risk Management (Introducción a la Gestión de Riesgos), SAI Global Limited, 2009

<sup>2</sup> Weatherproof Your Business (Protege tu negocio de la intemperie), Tourism Queensland, 2009

<sup>3</sup> Introduction to Risk Management (Introducción a la Gestión de Riesgos), SAI Global Limited, 2009

## Aborda los riesgos

Un paso importante en tu plan es determinar cómo minimizarás o abordarás los riesgos más probables para tu negocio, lo cual puede implicar:

- Reducir las consecuencias o el impacto del riesgo a un nivel aceptable (por ejemplo, hacer una copia de seguridad de la información crítica o implementar políticas y procedimientos apropiados de salud y seguridad en el lugar de trabajo).
- Transferir el riesgo compartiéndolo con otras partes (por ejemplo, delegar tareas en subcontratistas -outsourcing-).
- Evitar el riesgo haciendo cambios en los procesos o prácticas. Considera las implicaciones de riesgo de cualquier acción nueva que implementes. Asegúrate de asignar quién tomará medidas, cuándo y cómo te mantendrás enterado.

### Cuenta con una política de cancelación

Conocer tus obligaciones legales es importante. Una política de cancelación clara, concisa y bien comunicada puede reducir las consecuencias de riesgo.

Si tienes una política de cancelación, te resultará mucho más fácil gestionar las cancelaciones. Esta debe incluirse en la correspondencia enviada al cliente, como un formulario de confirmación de reserva y debe aparecer en tu sitio web.

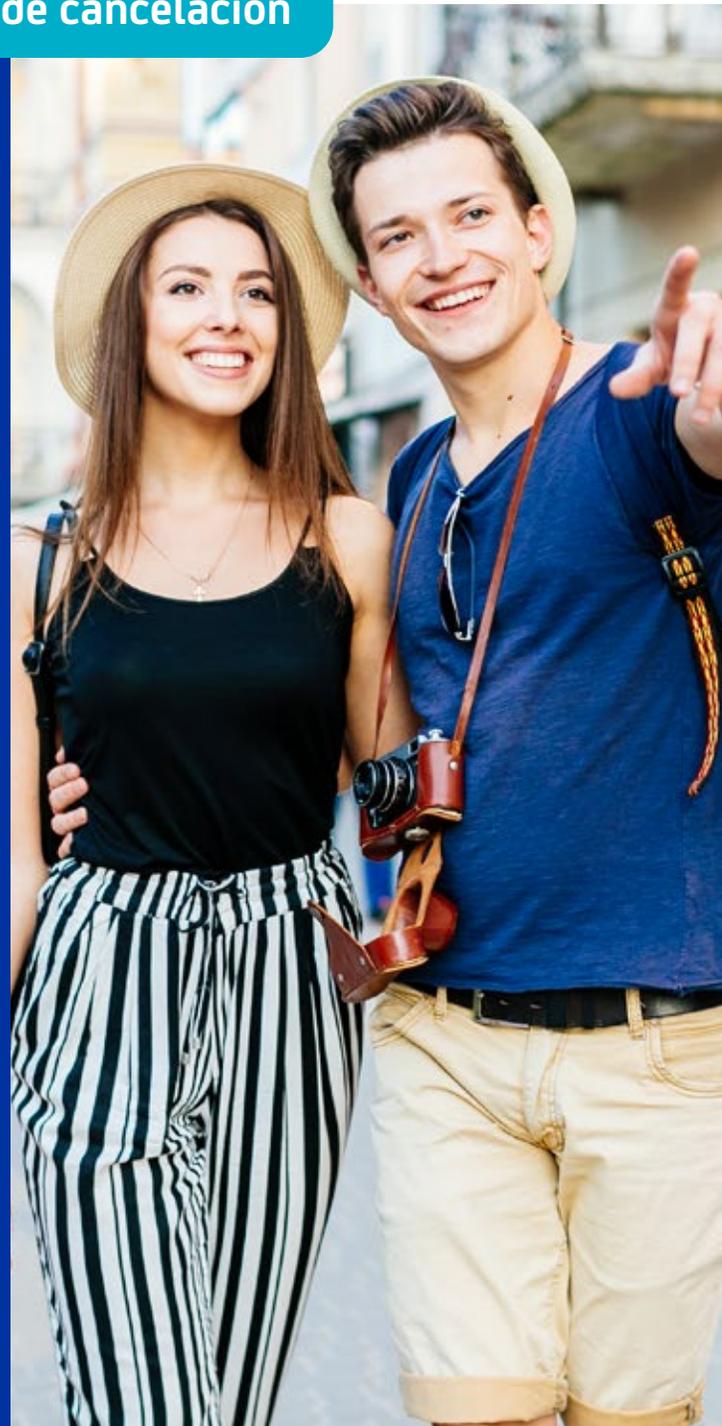
Si se realiza una reserva por teléfono con una tarjeta de crédito, el cliente también debe conocer los términos de cancelación. De lo contrario, si cobras una tarjeta de crédito en caso de cancelación, la compañía de la tarjeta de crédito puede considerarla una transacción no autorizada.

Para estos casos es útil tener un guion telefónico en el momento de hacer reservas, e incluir los términos de cancelación en un formulario de confirmación por escrito, proporcionando evidencia a la compañía de la tarjeta de crédito de que has cumplido con sus condiciones.

Recuerda que una persona que cancela ahora puede ser un visitante futuro, por lo que es un buen negocio terminar la transacción en buenos términos.

Consulta más adelante

**Gestión de reservas.**



## ➔ 2. Comparte la carga

¿Sabes qué pasos seguir para mantenerte seguro a ti mismo, a tu personal y a los visitantes en caso de crisis? ¿Sabes quién es responsable de la gestión de crisis en tu región?

Responder a una crisis requiere un esfuerzo de equipo.

### Establece un equipo de crisis

- Tu Equipo de Gestión de Crisis –EGC– puede estar conformado por ti y un compañero o amigo si diriges una empresa muy pequeña, o podrían ser los gerentes de cada departamento si operas una empresa más grande.
- ¿Quién en tu negocio responderá mejor en una crisis?
- ¿Cuáles son los diversos roles y responsabilidades de cada miembro del EGC?
- ¿Tienes las habilidades correctas en el equipo (liderazgo, primeros auxilios, finanzas, legal)?
- ¿Quién es el líder del equipo?.

Estas son preguntas generales que debes responderte antes de asignar roles de EGC. Ten presente que debes hacerlo con cargos dentro de la empresa y no con persona específica ya que el personal puede cambiar. Nomina además a una persona de respaldo para cada rol, todos los respaldos deben ser conscientes de su papel.

Consulta la plantilla de **Roles y responsabilidades y Lista de contactos –Todo el personal aquí**

### Capacita tu equipo de crisis

Tal como en un simulacro de incendio, necesitas entrenar a tu equipo para las situaciones reales de crisis. La práctica te permite:



- Mejorar la respuesta (en ocasiones los primeros cinco minutos pueden marcar la diferencia).



- Simular no tener un miembro crítico de tu equipo (por ejemplo, el portavoz de los medios).

La práctica de respuesta a la crisis debe realizarse al menos una vez al año. Si la empresa es más grande, puede ser útil contratar un consultor externo para evaluar su preparación y ofrecer consejos sobre cómo podrían mejorarse estas respuestas. Recuerda que todo el personal tiene un papel que desempeñar en el momento de una crisis.

Consulta el aparte **Realiza simulacros con el personal** para obtener información sobre este entrenamiento.

## Planeación regional de emergencias

Durante una crisis tú no eres el responsable de todo, pero sí necesitas saber quién es responsable de qué a nivel local y regional:

- Elabora una lista de contactos clave para incluir en tu kit de emergencias.
- Contacta los servicios de emergencia para asegurarte de que tu plan sea coherente con los procedimientos locales y regionales.

- Cerciórate de cómo serás alertado ante una emergencia (por ejemplo, radio, mensajes de voz o texto por celular).
- Debes saber de antemano quién puede ayudarte, eso puede marcar la diferencia.

Consulta la plantilla **Lista de contactos clave – Externos aquí**



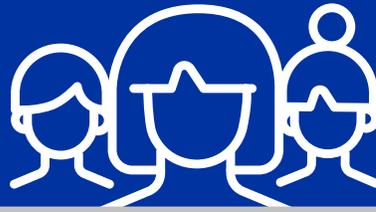
### Únete a una red

Generalmente una crisis afecta a toda una región por eso contar con el apoyo de otros y estar ahí para los demás, te ayudará a tener una mejor respuesta. Habla con otras empresas en tu área, con proveedores de productos o servicios complementarios, y considera cómo pueden apoyarse mutuamente en caso de crisis.

Tu ORT debe establecer un **Grupo de Gestión de Crisis de Turismo -GGCT-** para ayudar a la industria turística a prepararse ante eventos de crisis, coordinar su respuesta frente a estos, difundir información durante una crisis e idear actividades de mercadeo para ayudar a la recuperación empresarial.

Unirte a la red de tu ORT significa que tendrás acceso a este apoyo durante un evento de crisis y podrás proporcionar apoyo organizado a otros miembros.





# Comunidad, visitantes, familia, amigos



1

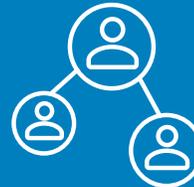
Comité de Gestión de Desastres (línea directa)

Organización Departamental de Turismo

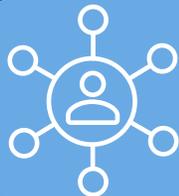


Personal de instituciones gubernamentales, comunicaciones corporativas

2



Medios de comunicación: estaciones de radio



3

Grupo de Gestión de Crisis de Turismo

Organizaciones regionales de turismo, puntos de información turísticos

4



5

Operadores

— Primario — Secundario

### 3. Planifica tu respuesta a emergencias

Has identificado qué tipos de eventos de crisis podrían afectar tu negocio y cuentas ya con tu Equipo de Gestión de Crisis. Ahora necesitas un plan de respuesta a emergencias que incluya aspectos como tu plan de evacuación y toda la información y las acciones necesarias en el momento de una crisis.

Cada crisis es diferente y un solo plan no podrá aplicar para todas, sin embargo, hay algunas características comunes:

- Exhibe claramente tu plan de evacuación.
- Asegúrate de que los documentos clave se almacenen de manera segura tanto dentro como fuera del sitio de trabajo.
- Cerciórate de que los documentos se actualicen regularmente y que las listas actuales (como los clientes) estén disponibles de inmediato.
- Recuerda que puedes necesitar efectivo o tarjetas de crédito para gastos de emergencia.

Al planificar tu respuesta, debes tener las siguientes consideraciones:

#### Alerta temprana

Para eventos de crisis que pueden predecirse (por ejemplo, un huracán), una alerta temprana puede darte tiempo para prepararte y reducir los impactos. Identifica los procedimientos de alerta temprana para las instituciones de servicios de emergencia en tu región y observa de dónde proviene la información de alerta temprana (por ejemplo, transmisiones de radio, sitio web de la Oficina de Meteorología). Esta información debe ser incluida en la capacitación de crisis para todo el personal y almacenada en tu Lista de contactos externos (ANEXOS).



## Evalúa la situación

Identifica el tipo o nivel de evento que desencadenaría una respuesta a la crisis para que sepas cómo evaluar rápidamente una situación de crisis y responder en consecuencia. Un incendio en una cocina pequeña, por ejemplo, requeriría una respuesta diferente a un huracán o evento de inundación.

Tu Plan de Respuesta a Emergencias debe basarse en tu Plan de Gestión de Riesgos, describiendo las respuestas necesarias para las situaciones que probablemente afecten tu negocio. Tener un esquema claro de cómo responder y a quién notificar ahorra tiempo, dinero y, en algunos casos, salva vidas.

Consulta la plantilla **Detonantes e implicaciones aquí**



### Recuerda:

En muchos casos, el personal solo tendrá unos segundos para evaluar una situación de crisis antes de que se requiera una respuesta. Una buena gestión es un reflejo de la capacitación y los preparativos de gestión de crisis emprendidos por la empresa.

Turismo de Queensland, 2010

La siguiente tabla describe estos diferentes niveles, para ayudarte a clasificar adecuadamente un evento de crisis y una respuesta adecuada.

Evento	Detonante	Implicación
Incidente	No es parte de un negocio operativo estándar (por ejemplo, pérdida de electricidad).	Manejado por personal de servicio responsable.
Emergencia	Presenta una amenaza inmediata a la vida humana o daños graves a la propiedad o al medio ambiente (por ejemplo, tormenta de granizo).	Manejado por el personal que respondió, con el apoyo de otros empleados (incluyendo los que están fuera del sitio de trabajo).
Crisis/ Desastre	Interrupción significativa del negocio o potencial para impactar la reputación general, la viabilidad o la rentabilidad de la organización (por ejemplo, un terremoto). Esto puede incluir un evento calamitoso repentino o no planificado que causa un gran daño o pérdida.	Requiere recursos adicionales y personas más allá del personal regular, incluyendo posiblemente vendedores externos o consultores. La situación afectará un área extendida, durante un período prolongado, que requiere un esfuerzo de gestión dedicado. Los negocios deberán reducirse o suspenderse y los empleados se desviarán de sus tareas normales. Es posible que debas despedir a algunas personas, suspender los suministros...

## Responde inmediatamente

Es fácil pensar con claridad cuando puedes tomarte tu tiempo en un ambiente relajado, pero no es tan fácil bajo el estrés de una crisis. Tu Plan de Respuesta a Emergencias es la guía que detalla durante la primera hora de tu respuesta.

Desarrolla una lista de chequeo de acciones inmediatas para que no olvides nada crítico. Publica esta lista en ubicaciones muy visibles y convenientes en tu negocio.

Consulta la **Lista de chequeo de acciones inmediatas**

## Prepara un plan de evacuación

Desarrolla un plan que sea accesible a todo el personal y se practique regularmente:

- Detalla lo que desencadena una evacuación (consulta la tabla de Niveles de eventos)
- Define quién tiene la autoridad para ordenar una evacuación.
- Explica cómo el personal y los invitados deben ser evacuados.

## Prepara un kit de emergencias

Si necesitas evacuar tu establecimiento o local, el kit de emergencias se puede transportar o almacenar fácilmente fuera del sitio y contiene documentos clave como tus listas de contactos y el Plan de Recuperación Comercial (ver ANEXOS al final del documento). Con tu Equipo de Gestión de Crisis, decide qué debe ser incluido en el kit de emergencias, prepara el paquete y guárdalo en un lugar de fácil acceso dentro o fuera del lugar de trabajo.

Los artículos que puedes considerar para tu kit de emergencias se enumeran a continuación. Esta lista no es exhaustiva, y debes personalizar el contenido de tu de acuerdo con tu negocio.

Consulta la plantilla **Contenido del kit de emergencias aquí**



## Documentos



- » Plan de evacuación.
- » Listas de empleados con detalles de contacto, especialmente números de teléfono.
- » Lista de clientes/visitantes actuales y esperados, con números de teléfono de contacto.
- » Detalles con números telefónicos de los proveedores.
- » Detalles de contacto de servicios de emergencia, empresas de servicios públicos, autoridades locales, compañía de seguros.
- » Planos del edificio del lugar de trabajo, incluyendo ubicación del gas, electricidad y puntos de corte de agua.
- » Último inventario y equipo de inventario. Información bancaria y financiera.
- » Listas de productos y especificaciones.
- » Fórmulas y secretos comerciales.
- » Procedimientos documentados de backup y restauración.
- » Plan de recuperación comercial.

Teléfono móvil con saldo disponible, cargadores, incluyendo uno compatible con automóvil.

CDs, memorias USB o discos extraíbles con backup de computadores.

Marcadores (para señas temporales) y papelería general.

Llaves de repuesto/códigos de seguridad.

Radio portable, linternas, baterías de repuesto, cámara desechable.

Kit y manual de primeros auxilios.



## Equipo

## Elabora un plan de comunicación de crisis

Un **plan de comunicación de crisis** detalla los grupos de interés principales con los que se debe contactar cuando ocurre una crisis, y los medios y la responsabilidad de contactarlos. Estos grupos de interés incluyen usualmente:

- Personal de emergencia
- Clientes
- Empleados
- Socios de la industria turística, incluyendo el comercio turístico
- Socios de paquetes turísticos (como la Organización Regional de Turismo)
- Otros operadores turísticos
- Proveedores
- Medios de comunicación.

Tu **plan de comunicación de crisis** debe incluir como mínimo:

- Roles y responsabilidades
- Preguntas de comunicación interna y externa
- Comunicación con base en la **jerarquía de contacto** (ver a continuación)
- Protocolos para trabajar con los medios de comunicación.

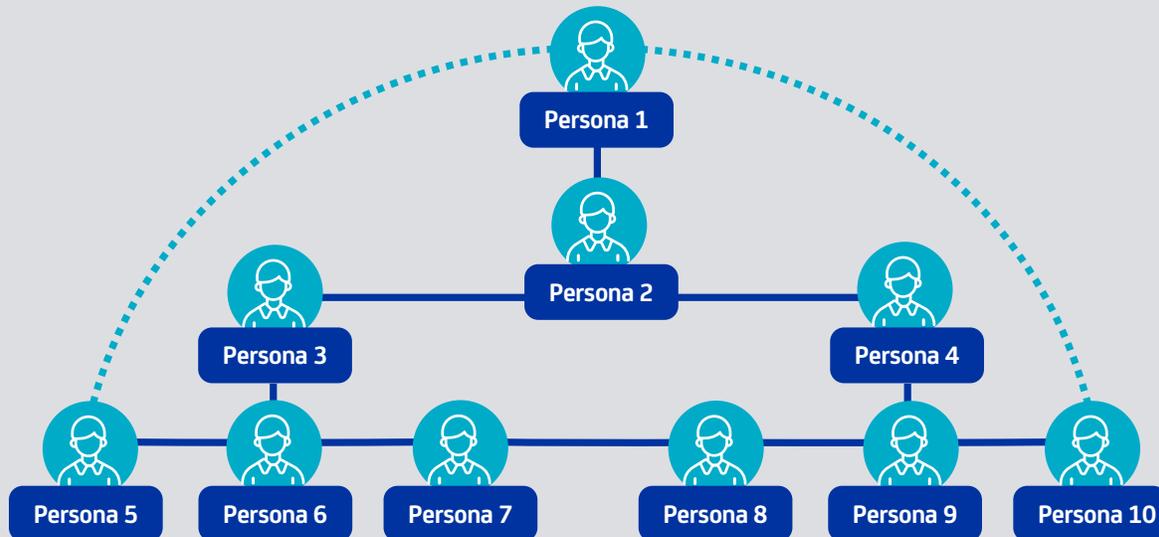
Consulta la plantilla **Plan de comunicación de crisis aquí**

Las listas de contactos desarrolladas como parte de tu planificación, almacenadas en tu kit de emergencia, son una parte crítica de tu plan de comunicación de crisis. Asegúrate de que se actualicen regularmente asignando esta responsabilidad a un miembro de tu equipo de crisis.

Consulta la **Jerarquía de contacto** en la plantilla **Plan de comunicación de crisis aquí**



El uso de una jerarquía de contacto puede ayudarte a saber quién debe comunicarse con quién y los procedimientos para informar a una ubicación central; de esta manera, el proceso de comunicación es gestionado y controlado. La siguiente figura es un ejemplo de una jerarquía de contacto:



## ► 4. Planifica la permanencia de tu negocio

Después de una crisis, el objetivo es volver a los negocios de la manera más rápida y efectiva posible. Lo que sucede más allá de la crisis inmediata es tan crítico para la supervivencia de tu negocio, como lidiar con la crisis misma.

En esta sección, te mostramos los pasos para desarrollar un plan de recuperación comercial<sup>4</sup>, el cual será diferente para cada negocio; sin embargo, la mayoría de los buenos planes incluyen:

- El propósito y alcance del plan claramente establecidos al comienzo del documento
- Activos críticos requeridos para que el negocio opere
- Las actividades comerciales críticas que deben recuperarse, su marco temporal y nivel de recuperación necesarios
- Cómo acceder a los fondos necesarios para la recuperación de la empresa
- Una lista de todo el personal con roles en la implementación del plan.

### Garantiza una copia de seguridad de los servicios de TI fuera del lugar de trabajo

Los archivos de tu empresa deben almacenarse fuera del lugar de trabajo, preferiblemente en línea para facilitar el acceso remoto y la seguridad.

Puedes guardar tus archivos regularmente en un disco duro externo que puedes almacenar en tu kit de emergencia o fuera del lugar de trabajo, pero esto lleva más tiempo y no es tan seguro como el almacenamiento remoto en línea.

<sup>4</sup> También conocido como Plan de continuidad comercial.

## Planifica instalaciones alternativas para períodos de interrupción

¿Cómo volverás al negocio si no puedes llegar a él? Si tu negocio se inunda, no abrirás tus puertas hasta que el agua haya retrocedido. ¿Quizás puedas operar desde las instalaciones de otro negocio o desde casa? Debes identificar una ubicación temporal desde la que puedas operar si es necesario.



### Sabías que...

Cada \$1 invertido en mitigación de desastres ahorra \$6 en costos de recuperación.

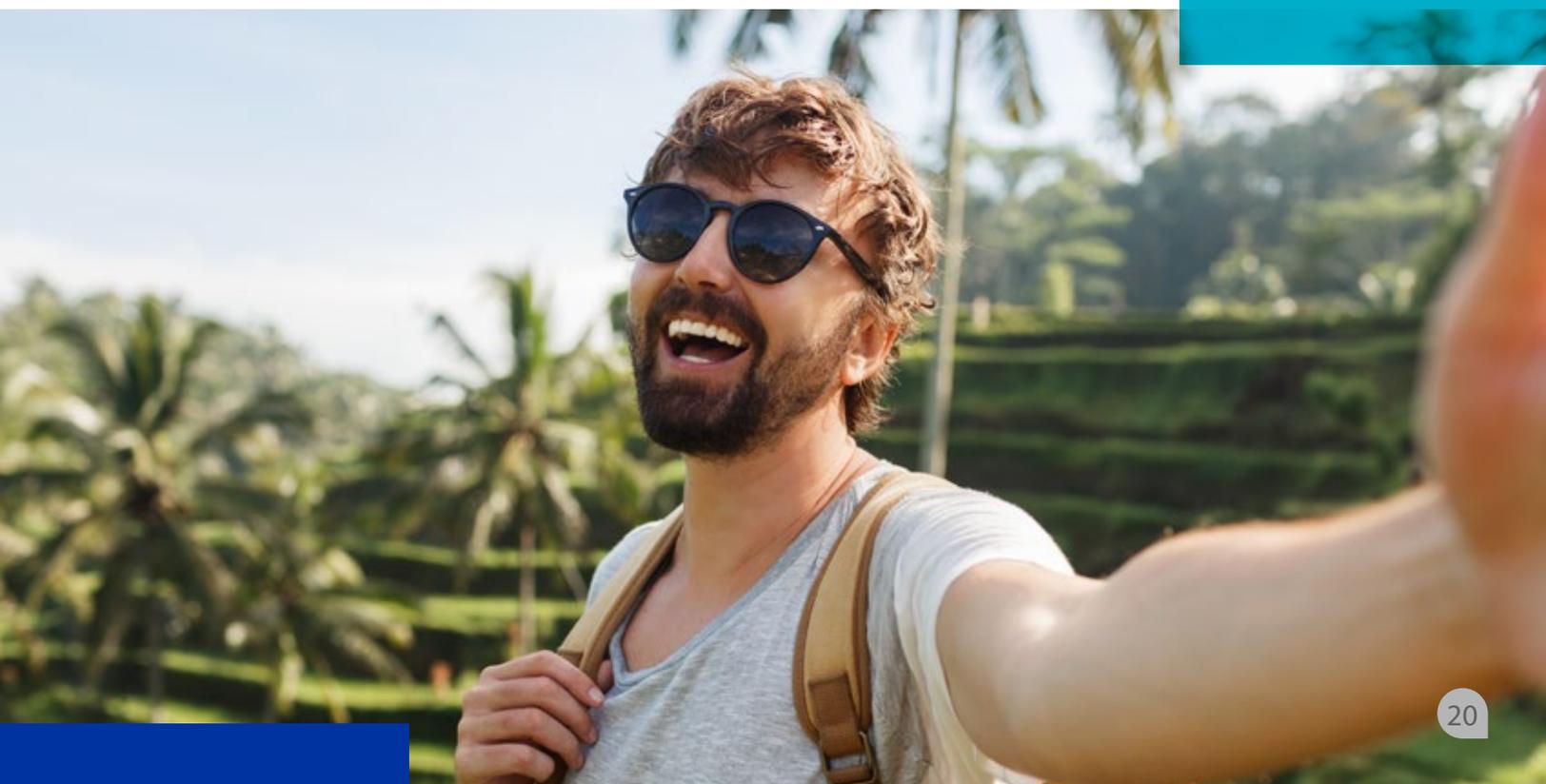
Instituto Nacional de Ciencias de la Construcción, 2018

## Identifica activos críticos para las operaciones comerciales

¿Qué activos necesitas para volver a estar en línea y mantenerte en el negocio? Tu plan de recuperación comercial debe describir esto y qué hacer si no puedes acceder a equipos o personas clave inmediatamente después de la crisis. Es posible que debas considerar aspectos como:

- Alquiler de equipos
- Formación transversal del personal e intercambio de habilidades
- Identificación de proveedores alternativos
- Subcontratación.

Consulta la plantilla [Plan de recuperación comercial aquí](#)



## Identifica fuentes alternativas de servicios esenciales

Durante una crisis los servicios esenciales como electricidad, gas, agua, alcantarillado y telecomunicaciones, pueden **ser cortados** o **limitados**. Debes identificar de antemano cómo accederás a estos servicios; si esto es imposible, discute con tus proveedores qué se necesitaría para reactivarlos y por cuánto tiempo.

## Identifica proveedores alternativos para suministros críticos

¿Qué pasa si tu negocio se ve afectado indirectamente por una crisis? Por ejemplo, puedes operar un hotel, pero el servicio de lavandería no puede lavar la ropa. Vale la pena saber qué proveedores son críticos para tu negocio e identificar alternativas con anticipación. Es posible que nunca necesites usar esta opción, pero debes identificarlos y tenerlos en tu lista de contactos externos clave, dependiendo de qué tan críticos sean para tu operación.

## ► 5. La práctica hace al maestro

¿Revisas regularmente cómo salir del negocio de manera rápida y segura, así como también la manera de volver rápidamente a tus operaciones comerciales?

### Realiza simulacros con el personal

Todo el personal, no solo tu Equipo de Gestión de Crisis, necesita saber qué hacer durante una crisis y cómo puede ayudarte a volver a los negocios rápidamente.

Los simulacros regulares significan menos estrés, confusión y pánico, y un ambiente más seguro para todos durante una crisis.

Estos simulacros deben realizarse al menos una vez al año y las empresas con una alta rotación de personal deben considerar la posibilidad de capacitar al personal nuevo en estos procedimientos durante la inducción.

Consulta la plantilla **Planificación de escenarios aquí**

### Reflexiona y reevalúa

¿Qué funcionó bien? ¿Qué no? ¿Qué se podría mejorar? Después de cada simulacro, evalúa qué tan bien funcionaron tus planes y procedimientos y recopila los comentarios de tu personal. Revisa tu plan de respuesta a emergencias según tus hallazgos. Cuantas más mejoras realices durante la práctica, mejor responderás durante la experiencia real.

#### Ten presente

Si tienes una pequeña empresa sin personal, los principios de practicar tu respuesta a una crisis siguen siendo los mismos. Practica lo que tú y tu socio comercial harán en caso de crisis y cómo cuidarán a los turistas que estén bajo su cuidado. Considera lo que necesitarás para volver a los negocios y revisa tus planes.



## Lista de chequeo para estar preparado

Aspecto a considerar	Completado		Acciones tomadas
	Sí ✓	No ✗	
• ¿Cuentas con un <b>plan de negocio</b> claro, que incluya una base diversa de mercados de visitantes?			
• ¿Tienes un <b>Plan de Gestión de Riesgos</b> que analice tus áreas más probables de exposición al riesgo?			
• ¿Hay personas identificadas para implementar tus actividades de gestión de crisis que conocen sus respectivos roles y responsabilidades?			
• ¿Cuentas con un programa para practicar cómo enfrentar una crisis (no solo evacuar)?			
• ¿Has elaborado un <b>plan de respuesta a emergencias</b> , con actividades de evacuación y acciones inmediatas?			
• ¿Tienes un <b>kit de emergencias</b> , que incluya un <b>plan de evacuación, registro de eventos y lista de contactos clave</b> ?			
• ¿Elaboraste un plan de recuperación comercial que identifique cómo restaurarás tu negocio y generarás ingresos después de una crisis?			
• ¿Tienes acceso a apoyos de flujo de caja y cobertura de seguro adecuada?			
• ¿Tu empresa figura en la base de datos de contactos de tu Organización Regional de Turismo?			
• ¿Conoces el protocolo de la industria turística para responder a los medios de comunicación durante una crisis?			

# RESPUESTA

## 1. Primeras 24 horas

- Activa tu plan de respuesta a emergencias
- Mantente informado
- Evalúa la situación
- Mantén la calma
- Comunícate con tu personal
- Comunícate con tus clientes y proveedores
- Prepárate para responder a los medios



## 2. Acciones a corto y mediano plazo (días dos a catorce)

- Gestiona las reservas
- Maneja las cancelaciones
- Mantente informado, trabaja con tu ORT
- Mantén informados a clientes, personal y socios turísticos
- Revisa las actividades de mercadeo
- Responde a los medios a través del Grupo de Gestión de Crisis de Turismo -GGCT-
- Prepara un presupuesto de flujo de caja



## ¡Ahora es el momento en que toda tu planificación y práctica cobra vida!



Asegurarte de que todos estén a salvo, activar tu plan de respuesta a emergencias y tener una comunicación clara con el personal, los clientes, los servicios de emergencia y, si es necesario, los medios de comunicación.

Usa la **Lista de chequeo de acciones inmediatas**.

Deberás determinar la escala de la crisis y cómo afecta tu negocio. Ya sea que el efecto en tu negocio sea directo o indirecto, una crisis por naturaleza tiene la capacidad de afectar todos los aspectos de tu negocio. Deberás revisar y evaluar estos impactos para minimizar las interrupciones y determinar la mejor manera de proceder.

**Los impactos directos** a un negocio ocurren cuando no puede funcionar porque un evento de crisis destruye parte o la totalidad de su propiedad, o necesita una evacuación debido a una amenaza en la seguridad o la salud.

**Los impactos indirectos** a una empresa debido a un evento de crisis pueden ocurrir cuando hay un decremento significativo en las visitas al destino o a la ciudad por parte de los mercados principales de la empresa, a pesar de que está abierta al comercio.

Si ocurre un evento de crisis en tu región o si hay un evento importante en tu departamento, es importante determinar:

¿Tu negocio posible o definitivamente se verá afectado **directamente** por el evento de crisis?

Es decir, ¿la seguridad o salud tuya, de tu personal, visitantes, o de la propiedad de la empresa va a estar en riesgo?



Si es así

**Ver consejos para:**  
- Primeras 24 horas.  
- Días dos a catorce.

### Alternativamente

Tu negocio estará seguro, pero ¿es probable que se vea afectado **indirectamente** por el evento de crisis?

Es decir, ¿tu negocio está abierto al comercio, pero es probable que la crisis cierre las rutas de acceso a él, o afecte la forma en que los visitantes potenciales perciben la seguridad o la conveniencia de visitar tu negocio, destino o ciudad?



Si es así

**Ver consejo para:**  
- Días dos a catorce.  
- Dado que tu negocio permanece abierto, puedes avanzar más rápidamente hacia la fase de recuperación.

## ► 1. Primeras 24 horas

### 1. Activa tu plan de respuesta a emergencias

para mantener seguros a tus clientes, al personal, a ti mismo, y proteger tu propiedad:

- Reúne a tu Equipo de Gestión de Crisis.
- Actúa según la **Lista de chequeo de acciones inmediatas en tu plan de respuesta a emergencias**.
- Si corresponde, sigue los consejos de las instituciones de servicios de emergencia en términos de evacuaciones, rutas de acceso, entre otras.
- Trata de mantener tu negocio lo más normal posible.

### 2. Mantente informado

- Permanece en sintonía con la radio local, en la emisora de emergencia.
- Busca tu **Lista de contactos de emergencia** (en tu **plan de respuesta a emergencias**) para consultar las instituciones de servicios de emergencia más relevantes para mantenerse informado sobre la crisis.
- Revisa regularmente el sitio web de la institución correspondiente de servicios de emergencia. Si tienes preguntas específicas, comunícate con la línea directa de información.

### 3. Evalúa la situación

- Continúa monitoreando la situación través del contacto con la institución de servicios de emergencia correspondiente.
- Averigua qué instalaciones en tu área están operando o no.
- Decide si el negocio debe cerrar o permanecer abierto.
- Registra tus acciones en un **registro de eventos** para asegurarte de no olvidar nada.

### 4. Mantén la calma

- Ten en cuenta que tu comportamiento y estilo de comunicación puede tener un gran impacto en tu personal y clientes.
- Mantén la calma, incluso si te sientes estresado, ya que otros buscarán liderazgo en ti.
- Anima a los miembros de tu EGC a hacer lo mismo.
- Cuanto menos estresante sea la situación de crisis para tus clientes, más probable será que regresen a tu negocio.

### 5. Comunícate con tu personal

- Activa tu **plan de comunicación de crisis**.
- Proporciona a tu personal actualizaciones periódicas a medida que la información esté disponible, para ayudarlos a tomar buenas decisiones y responder a las consultas de los clientes.
- Prepara una plantilla de mensajes clave para que el personal comunique a los clientes. Asegúrate de que el "guion" sea conciso, real y tranquilo, con énfasis en seguir los consejos de seguridad.
- Ten en cuenta los cambios en los niveles de energía que tú y tu personal experimentarán y trabaja con eso (consulta el cuadro de información en la página siguiente).

### 6. Comunícate con tus clientes y proveedores

- Mantén informados a los clientes que estén directamente bajo tu cuidado sobre el evento de crisis, utilizando los métodos de comunicación descritos en tu **plan de respuesta a emergencias**.
- Contacta los clientes que esperas recibir en tu negocio durante los próximos días para informarles si pueden visitarte (consulta la sección de **gestión de reservas** más adelante, para obtener más información).

- Ten en cuenta que un evento de crisis que ocurra en la región puede no afectar físicamente tu negocio, pero sí las rutas de acceso a él.
- Actualiza tu sitio web y las redes sociales con una breve declaración sobre el estado de la situación.
- Ponte en contacto con tus proveedores para actualizarlo sobre la situación.

### Etapas que tú y tu equipo pueden experimentar

**Etapa frenética:** al inicio de la operación o crisis, es común encontrar personas impulsadas por la adrenalina. Es importante en este punto que los líderes de equipo gestionen adecuadamente esta energía y garanticen que se cuiden todos los aspectos esenciales.

**Etapa controlada:** ocurre cuando la respuesta cambia como consecuencia de la gestión. En este punto las cosas se vuelven más comerciales y los miembros del equipo tienen la oportunidad de involucrarse y trabajar un poco.

**Etapa de trabajo:** los niveles de energía caen a medida que los desafíos iniciales han fluido o se han superado. Es importante estar al tanto de lo que está sucediendo con el cambio de energía y ayudar al equipo a superarlo.

**Etapa de salida:** el equipo debe tener una estrategia para salir de un proyecto o evento en el que estuvo involucrado, o finalizar la actividad de respuesta a la crisis.

Peter Baines – The Crisis Clock

## 7. Prepárate para responder a los medios

- Si los medios de comunicación te contactan, es recomendable que difieras las consultas de los medios al Grupo de Gestión de Crisis de Turismo

Consulta cómo **Trabajar con los medios de comunicación**

- Si necesitas responder a los medios, identifica los mensajes clave sobre la situación, en conjunto con tu GGCT. Actualiza estos mensajes conforme a la evolución de la situación.



### Ten presente

¡Cuidate! Busca ayuda y apoyo de quienes te rodean.



## ➔ 2. Acciones a corto y mediano plazo (dos a catorce días)

El período de respuesta de corto a mediano plazo a un evento de crisis puede variar de un operador turístico a otro, dependiendo del impacto del evento. Por lo general, puede durar hasta catorce días. Sin embargo, podría ser más largo si un operador se ha visto directamente afectado y requiere un nivel significativo de trabajo para reabrir el negocio.

También puede prolongarse si el negocio está abierto pero su región o localidad está cerrada para el comercio (por ejemplo, está muy inundada o afectada por el fuego para atender a los visitantes). Los siguientes pasos serán relevantes mientras tu negocio o localidad está cerrada para el comercio:

### 8. Gestiona las reservas

En las primeras 24 horas de un evento de crisis, debes notificar a los clientes que llegarán a tu negocio en los próximos días para indicar si pueden visitarte.

Muy pronto después del evento, también es importante ser proactivo en la gestión de las reservas tomadas para las próximas semanas. Esto puede resultar en menos cancelaciones y más depósitos disponibles, para el flujo de caja indispensable.

Evalúa la situación a medida que evoluciona, incluido el estado de las rutas de acceso y la condición de las atracciones y servicios en el área, que son importantes puntos de atracción para sus visitantes. Si estos están cerrados ¿los visitantes querrán venir a tu negocio? Con esta información, decide si animarás a los clientes a venir o posponer su visita. De cualquier manera, comunícate con todos los clientes que hayan realizado reservas para las próximas semanas y actualízalos sobre la situación.

Si aconsejas a tus clientes no venir en el corto plazo, debes considerar cómo gestionar las reservas. Como a menudo es imperativo mantener la mayor cantidad de efectivo posible durante este tiempo, es preferible alentar a los clientes a reprogramar su visita en lugar de cancelar y que un depósito deba ser reembolsado.

#### La comunicación efectiva es esencial

En los días inmediatamente posteriores al inicio de un evento de crisis, es importante comunicarse con:

- Clientes
- Personal
- Proveedores
- Socios de la industria turística, incluidos el comercio turístico, socios de paquetes turísticos, la Organización Regional de Turismo, otros operadores turísticos.

### 9. Maneja las cancelaciones

Tu política de cancelación debe explicar qué sucede si tú o alguno de tus clientes cancela una reserva

Consulta la **política de cancelación**

Si tú debes cancelar una reserva de alojamiento o excursión, o un cliente lo hace, los siguientes consejos pueden ayudar\*:

**¿Qué pasa si un huésped cancela?** Si tienes un negocio de alojamiento y un huésped cancela una reserva o hace check out antes (y no hay condiciones de reserva), debes aplicar tu política de cancelación. Sin embargo, es preferible que hables con el cliente para negociar otros acuerdos, especialmente si existe una amenaza real de emergencia.

**¿Qué pasa si tú cancelas?** Si cancelas una reserva que ya has aceptado, estás incumpliendo un contrato y el cliente tiene derecho a reclamar daños y perjuicios para compensar cualquier pérdida.

**¿Qué alternativas puedes ofrecer?** Recurrir a un proceso legal probablemente será costoso en tiempo y dinero, por lo que siempre es mejor encontrar un resultado que te satisfaga tanto a ti como a tu cliente. Considera alternativas como:

- Notas crédito
- Transferir la reserva a otra fecha
- Transferir la reserva a otra empresa de tu grupo u otra de la región.

\*Asesoramiento proporcionado solo como orientación. Consulta las leyes departamentales/ nacionales de protección al consumidor para obtener más información.



### Recuerda

Los clientes pueden intentar cancelar sus reservas debido a la percepción de que la región de destino se ha visto afectada por una crisis.

## Escenarios de cancelación



Ten en cuenta que esta es solo una guía, busca orientación de tu asesor legal con respecto a tu situación particular.

## 10. Mantente informado, trabaja con tu ORT

Recuerda que tu ORT es tu contacto principal para el Grupo de Gestión de Crisis de Turismo y estará muy involucrado en el proceso de respuesta y recuperación regional. Mantenerse al día con las noticias de estos contactos turísticos te ayudará a informar a los clientes, socios comerciales turísticos, proveedores y otros, sobre lo que está sucediendo en tu área. También es importante ponerte en contacto con tu ORT para informarles sobre el impacto de la crisis en tu negocio. Esto les ayudará a desarrollar un panorama de lo que está sucediendo en la región para comunicarlo a varios niveles de gobierno y otras instancias.

## 11. Mantén informados a clientes, personal y socios turísticos

Las noticias (incluida la información errónea) viajan rápido, así que asegúrate de tener información precisa para reducir la posibilidad de cancelaciones innecesarias.

### Tus clientes y personal

Tu sitio web es una excelente manera de actualizar a los visitantes sobre la situación local, tal vez con una alerta de noticias en la página de inicio para que sea visible. La página de Facebook y otros sitios de redes sociales del negocio, también pueden ser buenos canales de comunicación, especialmente para actualizar al personal cuando está fuera del lugar de trabajo.

También puede ser útil preparar guiones para ayudar al personal a responder a las consultas telefónicas o de correo electrónico de los visitantes en forma optimista y positiva, así como para abordar con tacto cualquier información errónea.

Consulta el **Aviso de información del personal** en la plantilla **Plan de comunicación de crisis aquí**

## Socios de la industria turística

- **Comercio turístico:** comunícate con tus socios comerciales turísticos poco después de un evento de crisis para informarles qué está sucediendo. Si tu negocio o región están cerrados, puede ser apropiado trabajar con ellos para identificar actividades e itinerarios alternativos para los clientes que originalmente reservaron contigo.
- **Socios de paquetes:** si estás involucrado en acuerdos de paquetes con otros operadores turísticos, comunícate con ellos para informarles si aún puedes tomar reservas de paquetes o cumplir con tus obligaciones actuales de reserva.
- **Otros operadores turísticos:** en los días y semanas posteriores a una crisis, comunícate con otros operadores turísticos en tu área para averiguar el impacto en sus negocios. Este es el momento para que los operadores turísticos y toda la comunidad trabajen juntos para brindarse apoyo emocional, así como asistencia práctica cuando sea posible.

## Proveedores

Es probable que cualquier recesión en el comercio reduzca tu necesidad de suministros. Los proveedores también pueden tener dificultades para comunicarse contigo si las rutas de acceso están cerradas. Ponte en contacto con tus proveedores para informarles lo que está sucediendo.

## 12. Revisa las actividades de mercadeo

Cuando ocurre una crisis, puedes tener anuncios y otras actividades promocionales reservadas. Si tu empresa o región está cerrada o no es adecuada para visitar, es posible que debas cancelar las actividades publicitarias.

Incluso si tu empresa no se encuentra en el área afectada por la crisis, revisa los anuncios a la luz de cómo podrían ser percibidos por los clientes potenciales después del evento.

Para obtener información sobre cómo emprender nuevas actividades promocionales si tu negocio está abierto, consulta el aparte **Revisa y revitaliza tus promociones en la sección de recuperación.**

### 13. Responde a los medios a través del Grupo de Gestión de Crisis de Turismo

Si los medios de comunicación buscan comentarios sobre tu experiencia en la crisis, consulta tu protocolo de medios y recuerda a todo el personal sobre el mismo.

Monitorea la cobertura de los medios departamentales, nacionales e internacionales (si corresponde) del evento para ayudarte a evaluar cómo los consumidores podrían percibir tu negocio, destino o región. Esto aumentará tu comprensión de cuál es el impacto del evento de crisis en tu negocio durante los próximos meses.

### 14. Prepara un presupuesto de flujo de caja

Cuando un evento de crisis afecta por primera vez a tu negocio, es importante desarrollar o revisar tu presupuesto. Los presupuestos son las actividades futuras esperadas de un negocio, medidas en términos financieros. Son una especie de resumen financiero de todos los planes y acciones anticipadas para el negocio, como mercadeo, contrataciones, recursos humanos y operaciones.

Hay esencialmente dos tipos de presupuesto:

- Presupuesto de flujo de caja
- Presupuesto de ganancias y pérdidas

El presupuesto de flujo de caja estima los ingresos y gastos futuros del negocio, revelando los periodos en los que puede faltar el efectivo.

Debido a que el efectivo es el componente vital de un negocio y el flujo de caja es crítico para la supervivencia, el presupuesto de flujo de caja es el presupuesto operativo más útil para una emergencia turística. También es el presupuesto más solicitado cuando se busca financiamiento de un banco u otro financiador.

Al desarrollar proyecciones de flujo de caja con varios meses de anticipación, puedes estimar cuándo el negocio tendrá poco dinero y tomar las medidas apropiadas de antemano.

Independientemente de la naturaleza y la duración de la emergencia turística, es recomendable que prepares y continúes monitoreando un presupuesto de flujo de caja en la gestión de emergencias utilizando los siguientes pasos como guía.

Consulta la plantilla **Estimados para ayudar con el flujo de caja aquí**



## Respuestas financieras para diferentes crisis

Tipo de crisis	Ejemplos	Respuesta financiera
1. Evento breve o repentino: consecuencias a corto plazo para el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura/falla de transporte</li> <li>• Lluvia que afecta las vías de acceso al negocio</li> </ul>	Actúa de inmediato para garantizar que el efecto a corto plazo de la emergencia se pueda manejar utilizando los recursos financieros existentes. De lo contrario, haz arreglos para obtener efectivo adicional: inyección de efectivo, sobregiro o extensión de crédito.
2. Evento breve o repentino: consecuencias a medio y largo plazo para el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brote de enfermedad en o cerca de las instalaciones comerciales (por ejemplo, intoxicación alimentaria)</li> <li>• Ataque terrorista o disturbios</li> </ul>	Este tipo de emergencia amenaza la sensación de seguridad de los clientes con impactos a largo plazo en las visitas. Puede ser importante invertir en campañas de mercadeo y sistemas preventivos para restaurar la confianza, por ejemplo, en sistemas de seguridad alimentaria en caso de intoxicación alimentaria. Desarrolla un presupuesto para presentar al banco o accionistas con el fin de asegurar el efectivo extra requerido.
3. Evento a mediano plazo: consecuencias a mediano plazo para el negocio (un a cuatro años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inundaciones o incendios forestales eliminando una temporada turística completa, con impactos a más largo plazo.</li> </ul>	Organiza para que el negocio disponga de efectivo adicional para ayudarlo a sostener hasta que las ventas vuelvan a un nivel normal. Esto podría provenir de un banco o de una mayor inversión de los propietarios o accionistas, una vez que se haya preparado un plan para mostrar cómo el negocio volverá a ser rentable.
4. Evento a largo plazo: cambiando estrategias comerciales para el negocio (más de cuatro años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos a largo plazo por cambio climático, alterando el ambiente y el atractivo de una ubicación turística (por ejemplo, restricciones continuas por lluvia)</li> </ul>	Invierte en la promoción de mensajes más positivos sobre el destino a visitantes potenciales, idealmente en colaboración con otras empresas para ahorrar dinero en mercadeo. Es posible que la empresa también necesite invertir en nuevos sistemas que demuestren que estás abordando desafíos de emergencia a largo plazo, por ejemplo, dispositivos de ahorro de energía o agua, o sistemas de seguridad.
5. Evento a largo plazo: consecuencias continuas para el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre o acceso reducido a un recurso o actividad fundamental crucial para el negocio, como un parque nacional para un operador turístico o la sequía de un lago a un proveedor de botes o alojamiento.</li> <li>• Una inundación o incendio que cause una destrucción importante de los activos y equipos de la empresa.</li> </ul>	Evalúa si la experiencia, el entusiasmo y los recursos financieros son suficientes para que la empresa brinde un nuevo paquete de servicios o se restablezca en una nueva ubicación. En un caso extremo, los dueños de negocios pueden necesitar buscar asesoría contable y legal para determinar cómo cumplir con las demandas de los acreedores para cerrar el negocio y evitar verse obligados a liquidar.

# Pasos para presupuestar el flujo de caja en la gestión de una crisis

## Paso

1

Determina el plazo para el flujo de caja



Determina cuánto tiempo la emergencia podría tener un impacto significativo en tu flujo de caja.



Calcula la cantidad de clientes o unidades de ventas (para cada una de sus áreas de ingresos, porejemplo, comidas, tours, alojamiento, alquiler de equipos) que podrías esperar vender en un pronóstico semanal, quincenal o mensual.

3

Estima los ingresos de venta



Multiplica las unidades de clientes/ventas por el precio real (o promedio) de cada unidad, para obtener los ingresos de ventas probables.



Calcula cuándo estos ingresos por ventas se pagarán realmente a la cuenta de la empresa, teniendo en cuenta depósitos, pagos en efectivo, pagos con tarjeta de crédito, entre otros.

5



Identifica y suma todos los gastos que deben pagarse cada semana, quincena o mes. Separa los gastos en costos fijos (aquellos que ocurrirán independientemente de la situación) y costos variables (aquellos que están vinculados al número de ventas).

## Paso

6

Calcula el superávit o déficit para cada periodo de tiempo

Calcula el superávit o déficit por semana, quincena o mes. Si hay un déficit, examina si puede cubrirse con cualquier efectivo que tengas a la mano, con un sobregiro u otra línea de crédito.



¿El resultado es manejable/aceptable?

Revisa el número de unidades de ventas. ¿Hay suficiente tiempo para establecer estrategias de mercadeo para aumentar las ventas con ofertas especiales o complementos? Agrega cualquier unidad adicional que puedas esperar vender y recalcula los pasos 2-6.



## Paso

7

Revisa las unidades de venta

## Paso

8

revisa el momento de los ingresos por ventas

Revisa cuándo es probable que los ingresos por ventas se reciban en el negocio. ¿Hay alguna oportunidad de aumentar los ingresos durante el periodo de proyección de emergencia dando incentivos por pagos en efectivo o reduciendo temporalmente los plazos normales de pago? Agrega cualquier cambio en el periodo en que se recibirán los ingresos y recalcula los pasos 4-6.



Observa cada ítem de gasto y examina si algún gasto podría diferirse, reducirse o evitarse por completo sin afectar la reputación de tu negocio o las ventas futuras. Deduce cualquier cambio en los gastos y recalcula los pasos 5-6.



## Paso

9

Revisa los gastos

## Paso

10

finaliza el presupuesto y vigílalo atentamente en el transcurso de las semanas.

Cuando obtengas un resultado satisfactorio y manejable, finaliza e imprime el presupuesto.



¿El presupuesto se desvía en algún momento?

Consulta la plantilla **Presupuesto de flujo de caja aquí**

## Lista de chequeo de acciones inmediatas

Aspecto a considerar	Completado		Acciones tomadas
	Sí ✓	No ✗	
• ¿Has evaluado la gravedad del incidente?			
• ¿Ha sido necesario evacuar el sitio?			
• ¿Sabes cuántos son en tu empresa?			
• ¿Tienes identificada alguna lesión en personas?			
• ¿Has contactado servicios de emergencia?			
• ¿Tu plan de respuesta a emergencias se ha implementado?			
• ¿Tienes un registro de eventos?			
• ¿Has activado recursos y miembros del personal?			
• ¿Tu personal y los clientes han sido informados en tus instalaciones?			
• ¿Has recopilado más información como prioridad?			
• ¿Tienes identificado algún daño?			
• ¿Has asignado roles y responsabilidades específicas?			
• ¿Te has contactado con los grupos de interés principales?			
• ¿Has entendido y cumplido con los requisitos reglamentarios y normativos?			
• ¿Has iniciado respuesta a los medios o ha realizado alguna labor de relaciones públicas?			
• ¿Identificaste actividades comerciales críticas que han sido interrumpidas?			

# RECUPERACIÓN



Cuando tu negocio y el área o localidad de destino están abiertos para el comercio y la crisis ha terminado, se considera que estás en la **fase de recuperación**.

Este es un momento importante para mirar hacia el futuro, hacer nuevos planes y establecer algunas estrategias para revitalizar tu negocio. Puede ser útil pensar detenidamente:

- ¿Cuáles son las reservaciones/facturación probable en los próximos meses?
- ¿Cuál será el impacto en tus niveles de personal en los próximos seis a doce meses?
- ¿Qué nuevos productos o experiencias necesitarás crear o identificar en el área para ofrecer a los visitantes?
- ¿Qué actividades promocionales debes emprender?

Consulta la plantilla **Plan de recuperación comercial aquí**

## ► 1. Flujo de caja

### Permanece atento al flujo de caja

Continúa monitoreando cuidadosamente tu presupuesto de flujo de caja durante los meses posteriores a una crisis. Es útil comparar tus resultados reales con los estimados cada semana, quincena o mes y revisar tu presupuesto cuando sea necesario.

Esta revisión deberá ser continua para garantizar la precisión. A medida que cambian las cosas (los niveles de personal, las nuevas fuentes de financiación, el aumento de la rotación debido al mercadeo, entre otros), tu flujo de caja también cambiará.

A continuación, sugerimos cómo se puede aumentar el flujo de caja.

### Tranquiliza a los clientes con reservas anticipadas

Ya has contactado a los clientes con reservas para las primeras semanas después de la crisis, pero ¿qué pasa después de eso? Las personas pueden tener dudas sobre si el destino es seguro para visitar o si todavía quieren visitarlo. Ser proactivo en la gestión de reservas puede evitar muchas cancelaciones.

- Ponte en contacto con todos tus clientes que tienen reservas para los próximos meses y diles que esperas darles la bienvenida.
- Identifica las razones positivas por las cuales los clientes aún deben visitar tu negocio y la localidad. Si parte de la región ha sido afectada, ten ideas listas para nuevos itinerarios e identifica atracciones alternativas y agradables adaptadas a una variedad de intereses.
- Para facilitarte a ti y a tu personal las respuestas positivas a consultas de reservas, prepara un guion que describa las actividades y cosas por hacer en el destino y les permita atender llamadas telefónicas, correos electrónicos, visitas sin cita, entre otras.

### Busca apoyo financiero

Un evento de crisis importante puede generar algunos apoyos financieros de entidades gubernamentales y no gubernamentales, que podrían ayudarte en un momento de baja rotación. Sin embargo, esto depende en gran medida del tamaño y el impacto del evento en tu región.

Habrán varias formas de averiguar sobre la asistencia del gobierno, que incluyen:

- Las respectivas organizaciones de turismo regionales y departamentales
- Las alcaldías municipales
- Agencias de desarrollo empresarial del gobierno departamental o nacional
- Agencias de servicios de emergencia
- La asesoría de tu contador

Otras opciones de entidades no gubernamentales pueden estar disponible, como tu banco (por ejemplo, aplazamiento de pagos de hipoteca) u organizaciones benéficas particulares (por ejemplo, apoyo financiero); se incluye acá la renegociación de las condiciones de pago con los proveedores como un valioso soporte financiero durante los momentos difíciles.

## ► 2. Gestión de personal

El talento humano es a menudo uno de los mayores activos en un negocio turístico y puede ser uno de los más valiosos cuando se recupera de una crisis. Los empleados pueden ser muy comprensivos y generosos con el tiempo laboral para ayudar a que el negocio vuelva a la normalidad. Sin embargo, es importante asegurarse de que cualquiera que vaya “más allá del cumplimiento del deber” no se sobre agote ni ponga en riesgo su salud.

Este también podría ser un momento en el que se deban tomar decisiones difíciles en términos de reducir el personal o número de horas.

Deberás estar tranquilo, abierto y directo al comunicarte con tus empleados.

Algunos consejos que pueden ayudarte:

- Realiza una evaluación exhaustiva de la situación a corto, mediano y largo plazo, antes de tomar decisiones sobre el futuro de tu equipo.
- Mantén la calma.
- Escucha atentamente los consejos y preocupaciones del personal.
- Mantenlos informados a todos.
- Mantén los procedimientos normales tanto como sea posible.
- Hazte cargo de cada situación emergente: muestra liderazgo.

## Revisa la estructura de tu personal

Al evaluar tu situación financiera, si decides que necesitas reestructurar el equipo, tu primera preocupación debe ser si el éxito del negocio puede sostenerse.

Entre las preguntas que debes hacerte están:

- ¿Debería retenerse o ampliarse la combinación existente de habilidades en mi negocio?
- ¿Se pueden subcontratar tareas críticas en lugar de retener al personal permanente?
- ¿Se requiere capacitación en caso de solicitar al personal restante que asuma responsabilidades más amplias? ¿Sería una capacitación externa o en el lugar de trabajo?
- ¿Los empleados que retengas deben ser solo asistentes, personal creativo y estratégico, enfocado en el cliente o ganadores de dinero para el negocio?

## Considera cómo retener a empleados clave

Antes de emprender una acción seria de reducción de personal, observa todas las opciones que puedan permitir que la empresa retenga a los empleados más allá de una crisis a corto o mediano plazo. Estas son algunas opciones para considerar:

**Invita a los empleados a tomar sus derechos vacacionales acumulados mientras hay una crisis en curso.** Este derecho tendría que pagarse incluso si el empleado es despedido, por lo que el flujo de caja del negocio no se modificaría. Sin embargo, debes estar seguro de que el impacto de la emergencia solo será a corto plazo y que el trabajo de la persona es seguro a largo plazo. De lo contrario, el empleado se vería privado de cualquier ingreso mientras busca un nuevo empleo.

**Negocia vacaciones no pagas con los empleados, o tiempos de trabajo parcial.** En esta opción también necesitarías estar seguro de que el impacto de la emergencia solo será a corto plazo, y de que podrías restaurar las condiciones de trabajo normales para la persona, poco tiempo después.

**Considera los beneficios de cambiar los términos de empleo del personal** por acuerdos de prestación de servicios para que tus empleados tengan la posibilidad de obtener ingresos adicionales en otro empleo. Esto reduciría el compromiso continuo de la empresa con los salarios regulares. Sin embargo, debe haber perspectivas e intenciones genuinas para que el personal contratado tenga ingresos adicionales.

**Negocia con otras empresas locales para emplear a tu personal de manera temporal.** Esto puede tener complicaciones legales y prácticas si la ubicación del trabajo es menos accesible para el empleado o si los requisitos del trabajo son sustancialmente diferentes a los de tu empresa.

## Si necesitas hacer corte de personal...

Cuando concluyes que no hay forma de retener a todo el personal como resultado de una crisis, y es probable que el impacto de esta tenga una amenaza a largo plazo en la viabilidad de tu negocio, los siguientes son algunos puntos para considerar en relación con los despidos:

Verifica las leyes laborales con la Oficina de Trabajo, las cláusulas del contrato o los términos y condiciones de empleo de la empresa, para asegurarte de tus obligaciones legales al negociar con los empleados o realizar cambios en los acuerdos de empleo.

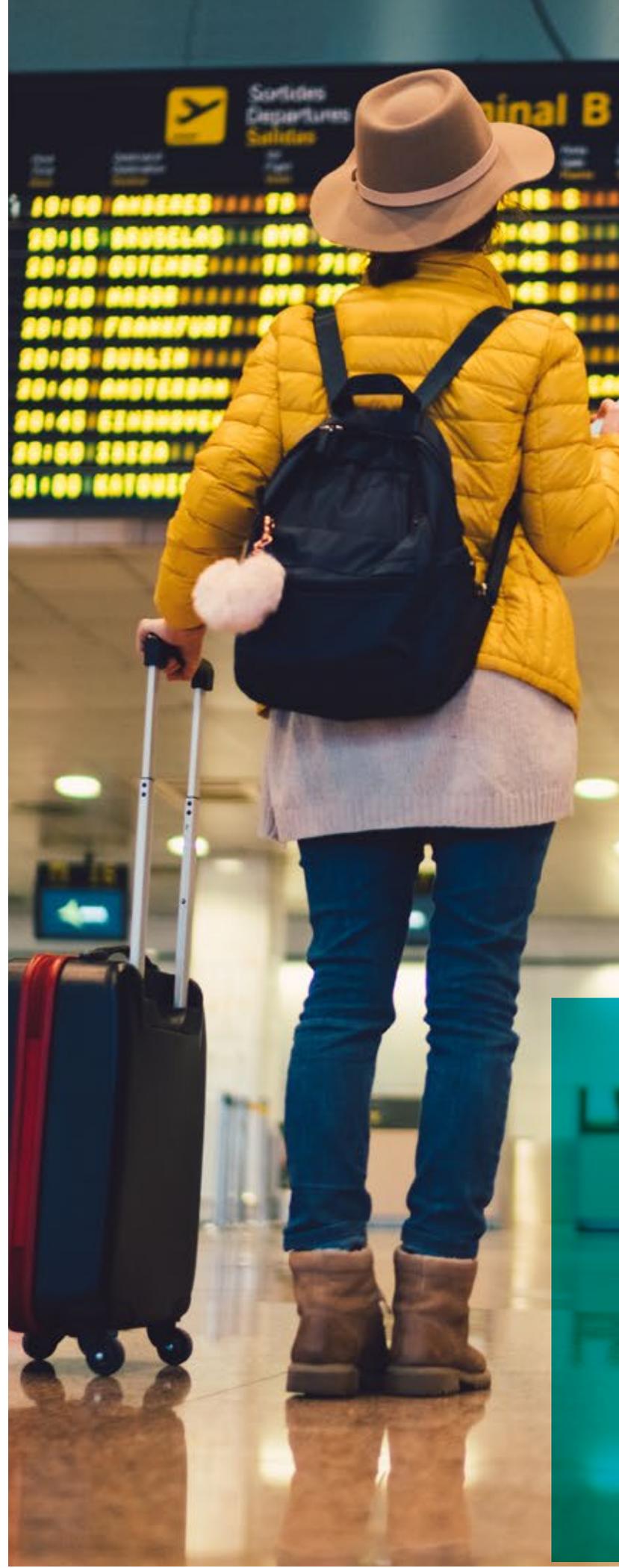
Es importante que tengas en cuenta lo que se puede requerir en términos de:

- Cualquier pago específico por compensación de despido.
- Posibilidad de reclamos o demandas improcedentes por despido. Ha habido muchos casos en los que se ha confirmado que un empleador trata de disfrazar un despido por injusta causa como uno necesario por crisis.
- Licencias acumuladas y beneficios.
- Capacidad para dejar en claro que el corte de personal es necesario debido a una recesión comercial, en lugar de un desempeño insatisfactorio por parte del empleado.
- La forma en que el despido se comunica al empleado.
- Provisión de aviso adecuado y apoyo al empleado despedido.

Si decides continuar con una reestructuración, los procesos que pueden facilitar la asimilación por parte del personal incluyen:

- Explicar el porqué de la reestructuración.
- Dedicar tiempo para responder uno a uno los comentarios.
- Ayudar al personal a conservar su dignidad y autoestima proporcionando un entorno de apoyo.

Asegúrate de que la reestructuración no deje a tus empleados retenidos, con sensación de desilusión o inseguridad sobre su propio futuro. Mantén al personal informado sobre el porqué de las decisiones tomadas.



### ► 3. Revisa tu oferta y mercados

Durante las primeras semanas después de un evento de crisis, deberás tomar algunas decisiones rápidas de mercadeo para aumentar las ventas. Esta sección te ayudará a identificar las mejores estrategias para volver a encaminar tu negocio.

Algunas preguntas clave:

- ¿Tu producto aún está intacto?
- ¿Se han visto afectados por la crisis los principales atractivos de la región?
- ¿Cuál es el efecto de la crisis en la percepción de tus mercados objetivo sobre visitar la región? ¿Necesitas concentrarte en otros mercados? ¿Qué clientes tienen más probabilidades de volver rápidamente?
- ¿Cómo animas a los clientes a regresar a la región y a tu negocio?
- ¿Debes reducir tus precios?

Consulta la plantilla **Revisión de tus mercados aquí**

#### Reevalúa tu producto

Una de las cosas que puedes descubrir poco después de un evento de crisis es que no puedes ofrecer a los visitantes la misma experiencia que antes:

- El entorno en el que operas puede verse afectado (por ejemplo, por un incendio o inundación), lo que puede disminuir el atractivo de visitar el área.
- Si se cierran o dañan los principales atractivos de la región, es posible que debas identificar nuevos sitios de interés que sean interesantes y seguros para los visitantes.
- Probablemente no puedas ofrecer la gama habitual de productos o servicios debido a daños en la propiedad o problemas con los proveedores.

- La crisis también puede haber creado ciertas percepciones negativas sobre la región, las cuales deberás abordar mediante cambios en tu producto.
- O puede que necesites reestructurar tu producto de alguna manera para atraer a un nuevo mercado y sustituir a aquellos que no están de visita.

La mayoría de los operadores turísticos tienen que modificar sus ofertas de productos de alguna



#### Ten presente

La clave del éxito es darse cuenta rápidamente de los cambios que ayudarían a tu negocio, implementarlos y luego comunicarlos a tus mercados.

Recuperarse de una crisis puede alentarnos a prestar más atención a las necesidades y percepciones del mercado y a ser más adaptables y flexibles en nuestra respuesta.

Los clientes pueden tener temores y preocupaciones de seguridad y comodidad, o calidad de la experiencia, para visitar la región después de la crisis.

Si puedes comprender sus miedos, preocupaciones y expectativas, puedes trabajar para abordarlos:

- Entiende bien por qué los clientes visitan tu negocio.
- Si tu producto está afectado de alguna manera, considera las satisfacciones que los clientes buscan al experimentar lo que les ofreces (es decir, recompensas emocionales, físicas, sociales, espirituales).
- ¿Qué más están haciendo los clientes mientras están en el área? ¿Ha cambiado la disponibilidad de estas experiencias? Sería muy útil investigar los intereses de tus clientes antes de que ocurra una crisis.

- Cuando contactes a los clientes con reservas anticipadas, observa si tienen miedos o inquietudes sobre las vacaciones en la región.
- Monitorea cómo los medios muestran la región y las impresiones que esto probablemente causará en el público.
- Habla con otros operadores turísticos sobre si están notando algún cambio en las actitudes por parte de sus clientes.

Una vez realizada la investigación, es importante identificar:

- Si tu producto o servicio esencial está afectado de alguna manera, ¿de qué otra forma puedes proporcionar las satisfacciones que tus clientes buscan?
- ¿Qué experiencias alternativas en la región puedes recomendar a los visitantes que estén abiertas, sean seguras y se disfruten igualmente?
- ¿Qué mensajes de mercadeo puedes desarrollar tranquilizar a tus clientes y abordar sus temores y preocupaciones?

Cuando hayas identificado los tipos de cambios que te gustaría implementar en tus productos, revisa cómo comunicarás tus nuevas ofertas a los mercados objetivo.

Ponte en contacto con tus clientes con reservas existentes para informarles sobre cualquier cambio en el producto, en caso de que la experiencia que compraron inicialmente se haya modificado.

Informa a los posibles visitantes sobre cualquier cambio cuando te contacten por teléfono. Prepara notas informativas para el personal de recepción, con el fin de garantizar que el mensaje comunicado a los visitantes sea claro y coherente.

## Revisa tus mercados objetivo

### Entiende tus mercados

Tener una buena comprensión de quiénes son tus mercados antes de que llegue una crisis significa una ventaja en el momento de recuperarse de esta:

- Registra información sobre tus clientes (origen, intereses, datos demográficos...) y sus patrones de visitas para ayudarte a tomar decisiones sobre mercadeo y desarrollo de productos que se adapten a sus necesidades.
- Mantén un registro de los datos de contacto de los visitantes anteriores y solicita permiso para contactarlos nuevamente con ofertas promocionales (por ejemplo, pídeles que marquen una casilla en un formulario al inicio o cierre de sesión).
- Construye relaciones con tus clientes anteriores contactándolos con información sobre ofertas especiales, nuevos productos, entre otros (dos veces al año podría ser). La lealtad del cliente puede generar un apoyo crítico para una empresa afectada por un evento de crisis.

### ¿Qué mercados se recuperan más rápido que otros?

Las experiencias de diferentes empresas al recuperarse de una crisis muestran que algunos mercados se recuperan más rápido que otros; la respuesta dependerá del tipo de crisis. Por ejemplo, los visitantes que generalmente valoran el medio ambiente tardarán más en regresar a una región donde el hábitat natural ha sido dañado de alguna manera (por un derrame químico o de petróleo); aquellos que son sensibles a los problemas de seguridad personal, pueden mantenerse alejados de un destino durante mucho tiempo si ha habido un ataque terrorista.

Si algunos de tus mercados habituales se mantienen alejados, es posible que debas apuntar a nuevos mercados, algunos de los cuales pueden requerir más esfuerzo de tu parte para atraerlos. Algunas ideas incluyen:

- Encontrar sustitutos de mercado que puedan generar ingresos (por ejemplo, si los visitantes de fin de semana de corta estancia se mantienen alejados de un área afectada por incendios forestales, puedes atraer un mercado itinerante de adultos mayores a mitad de semana con un paquete de precio modesto). Concéntrate en los segmentos de mercado menos afectados por el tipo específico de crisis (por ejemplo, si las visitas de los mercados internacionales están en declive debido a un aumento del dólar, cambia tu enfoque a los mercados nacionales relevantes). También es probable que los viajeros por negocios regresen más rápido a un destino después de la crisis por temas laborales, en lugar de elegirlo como destino de vacaciones.
- Anima a tus visitantes anteriores a regresar.
- A veces, aquellos que buscan rebajas pueden proporcionar una opción de mercado a corto plazo para estimular el flujo de caja.

## Revisa y revitaliza tus promociones

En ocasiones, algunos lugares de una región que no están tan afectados por un evento de crisis pueden estar listos para reabrir sus negocios antes que la región en su totalidad. En este caso, es una buena idea trabajar con tu industria turística local y tu ORT para

Determina a qué mercados debes dirigirte a corto plazo después de la crisis para que tus negocios vuelvan a funcionar. Usa esta información para diseñar un **plan de acción de mercadeo** (plantilla en ANEXOS).

Es muy valioso participar en actividades promocionales desarrolladas para la reapertura de toda una región. Sin embargo, emprende tus propias actividades de mercadeo, enfocándote en estrategias efectivas y de menor costo.

## Entre los mejores consejos que debes considerar para un mercadeo de bajo costo están:

### 1. Visitantes anteriores Envía un boletín

informativo o un correo electrónico a tus visitantes anteriores para informarles sobre nuevos productos, experiencias u ofertas especiales: es una forma rápida y económica de dar un mensaje a las personas que ya conocen tu negocio y que podría alentarlos a volver.

### 2. Pequeños extras – valor agregado

Ya conoces el dicho de que son las pequeñas cosas las que cuentan. Esto es especialmente cierto para las empresas de turismo, las cuales deben centrarse en el “cliente” para tener éxito.

Para alentar una promoción positiva de boca en boca (la más barata y efectiva de todo el mercadeo) y las visitas de regreso, piensa en los extras que puedes ofrecer para hacer que las personas se sientan más felices y satisfechas con su experiencia. Considera:

- Entradas gratis a exposiciones de galerías o atracciones locales.
- Un servicio de traslados desde/hacia el alojamiento a un restaurante para la cena.
- Juegos para niños en una bodega de vinos, restaurante o alojamiento.

- Recuerdos para llevar a casa (por ejemplo, un folleto sobre la historia natural y cultural del lugar escrito por un experto de la región y diseñado por un artista local).
- Para satisfacer las necesidades de mercados con intereses especiales, identifica qué hará que su estadía o visita sea más agradable y conveniente (por ejemplo, en el alojamiento tener baños de masajes de pies para caminantes al final del día, almacenamiento de bicicletas y kits de reparación de neumáticos para visitantes en bicicleta, servicio de sillas plegables de picnic para visitantes que desean disfrutar del campo...).



### Ten en cuenta

Si descuentas tu producto o servicio, solo debería ser por períodos limitados, de lo contrario, los clientes esperarán que el precio con descuento sea el normal. Además, si realizas un descuento excesivo, puedes dañar la percepción que tiene la gente de tu producto, dando la impresión de que es de mala calidad. Cuanto más lujoso sea tu producto o servicio, mayor será el riesgo de desmejorar la marca si descuentas precios.

### 3. ¿Deberías descontar precios o dar un valor agregado después de una crisis?

Si decides hacer descuentos, estas con las decisiones que debes tomar:

- ¿Por cuánto tiempo ofrecerás el descuento?
- ¿Una semana, mes o una temporada?

- ¿Cuál será el valor del descuento? ¿Puedes reducir costos y ganar algo de dinero mientras lo haces, o el descuento creará flujo de caja, pero significa que operarás con pérdidas?
- ¿Cómo ofrecerás el descuento? Por ejemplo, ¿será una reducción de precio o un dos por uno?

Una alternativa al descuento es brindar un valor agregado, lo que implica incluir productos o servicios adicionales (por ejemplo, una cesta de picnic o una botella de vino) por el mismo precio o un poco más alto. Puede ser una forma de hacer que tu oferta de productos sea más atractiva, pero aun manteniendo el precio total de tu producto o servicio. Esto puede hacer que el negocio sea menos vulnerable a una reducción de costos insostenible.

### 4. Paquetes

Los paquetes pueden ser una forma de agregar valor a tu producto. No necesitan basarse en el precio, muchos visitantes optan por paquetes debido a la conveniencia de que alguien más organice la experiencia o los productos incluidos. Puedes desarrollar paquetes de productos o servicios dentro de tu negocio, vincularte con otras experiencias o servicios en tu región. El paquete debe proporcionar una o más ventajas para el cliente (conveniencia y mayor valor de acuerdo con intereses especiales).

Con el dinero destinado para mercadeo, especialmente limitado después de una crisis, crear paquetes con otras empresas te permite compartir los costos promocionales.

## Considera

- ¿Qué le interesaría a cada uno de tus mercados objetivo como paquete?
- ¿Cómo se reservaría el paquete?
- ¿Cómo se promovería?
- ¿Por cuánto tiempo estaría disponible?

## 5. Relaciones públicas

Las personas responden mucho más a anuncios imparciales que a la publicidad paga. Las oportunidades de relaciones públicas, como los programas de familiarización de periodistas, surgirán a través del Grupo de Gestión de Crisis de Turismo. Sin embargo, también puede ser útil buscar tu propia cobertura de relaciones públicas. No importa cuán grande o pequeña sea tu empresa, si estás haciendo las cosas bien y puedes vincularte con otras experiencias interesantes en la región, habrá oportunidades para atraer publicidad.

En particular, si has alterado tu producto o servicio, o has desarrollado nuevos paquetes, esto podría ser una noticia de interés periodístico. Ponte en contacto con medios de comunicación turística y otros relevantes para explicarles los nuevos productos. Considera la prensa, la radio, la televisión y las opciones en línea.

## 6. Mercadeo directo a grupos de intereses específicos

Después de un evento de crisis, es aún más importante enfocarte en dónde anunciar para que el dinero no se utilice sin resultados.

El mercadeo directo puede ser una forma más económica de llegar a tus mercados objetivo. Si tus clientes tienen intereses específicos (por ejemplo, pesca, senderismo, ciclismo), puede ser útil anunciar tu negocio en revistas

dedicadas a estos deportes o boletines informativos de clubes con intereses relacionados. Si tu producto atrae a personas en etapas particulares de la vida, como por ejemplo adultos mayores, considera dirigirte a grupos recreativos de este tipo. Los paquetes dirigidos a grupos de intereses específicos pueden funcionar bien.

## 7. Mercadeo en línea

Como sabes, el uso de sitios web, celulares y dispositivos móviles en general está superando rápidamente a todas las demás formas de comunicación. Si actualmente no estás aprovechando estos medios al máximo, es una buena idea empezar a hacerlo después de la crisis.

- **Tu sitio web:** carga información e imágenes sobre tus nuevos productos, servicios o paquetes. Incluye enlaces a los sitios web de otros socios de paquetes y asegúrate de que ellos incluyan enlaces a los tuyos. Carga videos de tus productos (o enlaces de YouTube) para comunicar información de manera más eficaz.
- **Correo electrónico directo:** puedes asegurar el acceso a una base de datos de correo electrónico de clientes potenciales relevantes a través de tu ORT y utilizar tu propia base de datos de clientes anteriores para enviar información promocional sobre tus productos.
- **Servicios de reserva en línea:** considera ampliar el número de sitios que promocionan y listan tus productos disponibles. Esto puede requerir hasta un 20% decomisión para sitios de viajes temáticos y generalmente menos para servicios de reserva en línea regionales o departamentales. Sin embargo, solo debes pagar esto cuando una reserva es realizada. Tu ORT puede hacer algunas recomendaciones útiles de sitios relevantes.

- **Aplicaciones para dispositivos móviles:** encarga el desarrollo de aplicaciones adecuadas para que los visitantes puedan ver correctamente tu información en línea utilizando estas herramientas. Podría haber algunas oportunidades disponibles de bajo costo (consulta con tu ORT).
- **Anuncios de Google:** considera incluir tu empresa en los anuncios de Google. Solo pagas cuando alguien hace clic en tu anuncio y la exposición en línea puede ser alta. Visita [adwords.google.com](https://adwords.google.com) para más información.
- **Optimización de motores de búsqueda:** asegúrate de que tu sitio aparezca donde debe estar: en la parte superior de los resultados de búsqueda web para los temas clave asociados con tu negocio y en los motores de búsqueda más importantes.

## 8. Eventos

A menudo, los eventos pueden ayudar a atraer personas a tu negocio. Una bodega de vinos puede usar una serie de eventos musicales o teatrales para atraer a una nueva audiencia. Una ciudad que se recupera de un incendio forestal puede crear un evento para celebrar un estilo de vida o una característica cultural del área, dando a las personas una razón distinta para visitar.

Además, puedes buscar oportunidades para vincular tu producto o servicio con eventos que se llevan a cabo en la región; por ejemplo, puedes desarrollar un paquete de tu alojamiento más un boleto para el evento, o proporcionar visitas guiadas cortas con punto de partida en el evento. Identifica oportunidades para que el evento promocióne tu negocio (por ejemplo, en el sitio web del evento o en el programa).



## 9. Trabaja con tu punto de información turística acreditado

¿Estás aprovechando al máximo las oportunidades promocionales disponibles a través de la extensa red de profesionales y puntos de información turística acreditados en tu departamento? Tu punto de información turística local es una vía importante de mercadeo.

### Pregúntate

- ¿El personal y voluntarios del punto de información han visitado tu negocio recientemente en un recorrido de familiarización? (si no, habla con tu ORT).
- ¿Le ofreciste un descuento al personal y a los voluntarios para alentarlos a visitar tu negocio y tener una experiencia completa?
- ¿Has investigado oportunidades para recibir un perfil adicional en los puntos de información, como un stand dedicado de información e imágenes o una oferta especial disponible?
- ¿Sabes si en el punto de información cuentan con suficiente existencia de tus portafolios?

## 10. Trabaja con el Grupo de Gestión de Crisis de Turismo y las organizaciones de turismo regionales y departamentales

Como parte del proceso de recuperación de un evento de crisis que afecte a tu región, el Grupo de Gestión de Crisis de Turismo, en asociación con las organizaciones turísticas regionales y departamentales, establecerá un programa de mercadeo diseñado para traer nuevamente a las personas a la región.

Esto puede incluir oportunidades publicitarias subsidiadas para participar en promociones de prensa, radio y correo electrónico u otras iniciativas. Gastar tu dinero en actividades cooperativas en lugar de hacerlo solo, puede proporcionar mayores rendimientos de tu inversión en mercadeo.

Antes de involucrarte, pregúntate:

- ¿A qué mercados específicos se dirige la promoción?
- ¿Qué tanta exposición tendrá tu negocio?
- ¿Cuánto costará?
- ¿Cuánto necesitará generar la promoción para cubrir tus costos de participación?
- ¿Cómo rastrearás si la promoción genera reservas y ventas?

Fuente: "Top 10 Marketing Tips for the 'credit crunch'" de Laurence Bresh, julio 2008.

Consulta la plantilla **Plan de acción de mercadeo aquí**

Enumera las actividades promocionales que crees que funcionarían mejor para atraer tus mercados objetivo revisados, en tu Plan de acción de mercadeo. Identifica tareas y responsables de ejecutarlas en tu negocio y usa el plan como herramienta para informarlos.



## ► 4. Gestión de soporte de crisis

### Controla los niveles de estrés

La mayoría de las personas se recuperan bien de una crisis, mientras que algunas necesitan ayuda especializada y esto puede llevar algún tiempo. Pueden pasar incluso meses antes de que una persona se sienta menos estresada y tenga la sensación de volver a la normalidad nuevamente.

### Busca ayuda profesional

La asesoría psicológica puede ser una excelente manera de librarte de tus preocupaciones principales y ponerlas en orden con alguien externo a tus círculos familiares y personales.

Es probable que después de una crisis que afecte a toda un área, el gobierno departamental o nacional ponga a disposición la prestación de servicios psicológicos para los afectados.

### Comprende el estrés en la comunidad<sup>5</sup>

Como persona de negocios en tu comunidad, puedes participar en reuniones comunitarias o trabajar con otros para ayudar en el proceso de recuperación. El conocimiento de cómo los miembros de una comunidad pueden responder ante un evento de crisis puede ser útil, especialmente si las personas se comportan de manera desafiante.

Las emergencias representan amenazas para las personas, sus propiedades y el medio ambiente, y están asociadas con la incertidumbre sobre lo que pueda significar riesgo o seguridad. Esto puede repercutir en tensión física o mental.

Las personas responderán a las crisis en diferentes momentos y de diferentes maneras: algunas sentirán el mayor impacto inmediatamente después, otros lo sentirán más de seis meses después de la crisis.

Los detalles sobre los servicios disponibles serán comunicados por las organizaciones de servicios de emergencia, los medios de comunicación, las alcaldías, etc.

Si un incidente afecta solo a una pequeña cantidad de empresas, debes asegurarte de que haya asesoramiento disponible para los propietarios, gerentes y empleados. Los detalles de los servicios y más información se pueden obtener en las entidades de salud locales y centros de salud.

La tensión a menudo se libera como enojo. Las personas enojadas o ansiosas generalmente se sienten aliviadas cuando comunican sus preocupaciones y perciben que realmente se les está escuchando. La ansiedad también puede reducirse si se les brinda tranquilidad y certeza sobre lo que desconocen, por eso se les debe dar información sobre asistencia disponible u otra que sea de utilidad.

Es importante que las personas tengan la oportunidad de aliviar su estrés y enojo para que puedan pensar con mayor claridad y pasar a un estado de ánimo más productivo que ayudará al proceso de recuperación.

<sup>5</sup>Adaptado de Managing Emotion in Emergencies – for people working with affected communities: Fact Sheet by Department of Health Services (Vic) (Manejo de emociones en emergencias – para personas trabajando con comunidades afectadas: Hoja de datos del Departamento de Servicios de Salud -Victoria, AU-).

## Lista de chequeo de recuperación de incidentes

Aspecto a considerar	Sí	No	Acciones tomadas
	✓	✗	
• ¿Estás reorientando los esfuerzos hacia la recuperación?			
• ¿Desactivaste miembros del personal y recursos según lo necesario?			
• ¿Continúas recopilando información sobre la situación que te afecta?			
• ¿Has evaluado tu posición financiera actual?			
• ¿Revisaste los niveles de efectivo para restaurar tus operaciones?			
• ¿Tomaste fotos y documentaste todos los daños?			
• ¿Has identificado alguna asistencia a la que tengas derecho?			
• ¿Desarrollaste objetivos y plazos financieros para la recuperación?			
• ¿Has mantenido informado al personal?			
• ¿Has mantenido informados a los grupos de interés principales?			
• ¿Identificaste los requisitos de información y la has obtenido?			
• ¿Estableciste prioridades, plazos y opciones de recuperación?			
• ¿Activaste y actualizaste tu plan de recuperación comercial?			
• ¿Te aseguraste de que los clientes principales y los medios tengan conocimiento de tu progreso en la recuperación?			
• ¿Has cooperado con los servicios gubernamentales de emergencia y el Grupo de Gestión de Crisis de Turismo?			
• ¿Consideraste oportunidades para reimaginar o reinventar tu negocio?			
• ¿Hiciste planes de mercadeo y promoción?			
• ¿Involucraste a la comunidad local en una alianza de recuperación?			
• ¿Identificaste intermediarios de viaje/socios comerciales en los mercados principales?			

# ANEXOS - PLANTILLAS

## Plan de Gestión de Riesgos

Nombre del negocio: \_\_\_\_\_

Fecha del plan: \_\_\_\_\_

Fecha estimada de revisión: \_\_\_\_\_

Riesgos/Peligros potenciales	Probabilidad de riesgo	¿Tienes cobertura de Seguro adecuada?		Acción a tomar para reducir/prepararse para el riesgo	¿Cuándo?	Responsable	Prueba de acción
		Si	No				
Las instalaciones son inaccesibles debido a incendio/inundación	Media	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar personal en procedimientos de salud y seguridad</li> <li>• Realizar un mantenimiento regular de plomería y artículos eléctricos</li> <li>• Identificar un sitio alternativo desde el cual la empresa pueda establecer un acuerdo con la agencia o entidad relevante</li> </ul>	Continuo Continuo Antes de xx (mes) de xx (año)	Gerente Mantenimiento Gerente	Ver el Manual de Operaciones -MO- Ver las fechas de mantenimiento en el MO Ver plan de continuidad comercial

## Debilidades - Internas

Debe incluirse en la evaluación de riesgos para cambiar las debilidades en fortalezas o hacer que sean menos débiles para el negocio.

## Oportunidades – Internas y externas

Puede incluirse en la evaluación de riesgos dependiendo de la probabilidad que las oportunidades tengan de implementarse. Si se toma la decisión de investigar la oportunidad, los riesgos deben ser discutidos y minimizados. Observa el nivel de entusiasmo y sé analítico.

## Fortalezas - Internas

Revisa la evaluación de riesgos para determinar si las fortalezas podrían convertirse en debilidades, en caso de que la situación cambiara.

## Amenazas - Externas

Debe abordarse en la evaluación de riesgos para ver cómo las amenazas se pueden monitorear, minimizar o convertir en una oportunidad.

# Roles y responsabilidades



Título de rol	Empleado(s) designado(s)	Empleado(s) alternativo(s)	Responsabilidades de emergencia
Líder de equipo	Juan Pérez	Claudia Gómez	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ejecutar el Plan de Gestión de Riesgos</li><li>• Comunicarse con los servicios de emergencia</li><li>• Mantener al personal actualizado sobre cualquier cambio en la situación.</li></ul>



# Contactos clave - Externos



Tipo de contacto	Contactos clave	Nombre de contacto/cargo	Número de contacto	Página web/ Facebook u otra red
Emergencia general	Servicios de emergencia (Policía/Bomberos/ Ambulancia)			
	Servicios de emergencia departamentales Hospital			
Contaminación del aire				
Huracán o Avalancha				
Brote de enfermedad				
Sequía				
Terremoto				
Fuego/Incendio forestal				
Inundación				
Envenenamiento por comida				
Materiales peligrosos				
Derrumbe				
Delito grave				
Accidente grave				
Derrame de petróleo				
Peste de plagas				
Tormenta severa				
Incidente terrorista	Policía			
Contaminación del agua	Policía			
	Ambulancia Bomberos			
Oficinas regionales (no emergencia)	Grupo de Gestión de Crisis de Turismo			
	Organización Departamental de Turismo			
	Organización Regional de Turismo			
	Puntos de Información Turística			
Socios turísticos	Autoridad municipal o departamental			
	Otras agencias de gobierno (por ejemplo, la oficina de movilidad)			
Gobierno	Oficina de Meteorología			
	Información sobre actividad criminal			
	Información sobre las últimas amenazas de incendio			
	Prohibiciones y permisos de fuego			
	Línea directa de seguridad nacional			
	Centro de información sobre envenenamientos			
Información y reportes	Compañía de seguros			
	Institución financiera			
	Abogado			
	Compañía de teléfono			
Contactos de negocio	Proveedor de internet			
	Proveedores: principales y respaldo			
	Aeropuerto			
Puntos de acceso	Estación de autobuses			
	Centro de tránsito			
	Estaciones de Metron			
	Calles principales			
	Agua y alcantarillado			
Servicios públicos	Gas			
	Electricidad			
	Oficina del Trabajo			
Empleo	Línea de asistencia			
	Otro			

## Detonantes e implicaciones



Evento	Detonante	Implicación
Crisis	Interrupción significativa del negocio o potencial para impactar la reputación general, la viabilidad o la rentabilidad de la organización. Esto puede incluir un evento calamitoso repentino o no planificado que causa un gran daño o pérdida.	

# Contenido del kit de emergencias



	Ítem	Última actualización
1	Plan de evacuación	Enero 2020
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		

## 1. Roles y responsabilidades

¿Quién es el responsable de manejar las comunicaciones?	Interno	Nombre: Detalles de contacto:
	Externo	Nombre: Detalles de contacto:

## 2. Jerarquía de contacto

Dibuja tu jerarquía de contactos aquí, es decir, quién es responsable de contactar a quién

## 3. Aviso de información al personal

Descripción de incidente	
Evaluación actual de la situación	
¿Qué se está haciendo?	
Mensaje a clientes	

## Plan de recuperación comercial



Activo crítico	Acción (estrategia de continuidad)	Responsable	Completado		Fecha
			Sí	No	
Pago de impuestos	Mantener una copia de todos los registros financieros en casa y los originales en el trabajo en caso de que uno de los dos se destruya	Juan Pérez			
Pago de personal	Con buena voluntad, los empleados esperarán una semana extra para ser pagado	Claudia Gómez			

Escenario 1: [nombre de escenario]

Asunto	Detalles
Falla crítica	[Proporciona una breve descripción de un área crítica que pueda ser interrumpida].
Antecedentes	[Proporciona cualquier información relevante de antecedentes que sea esencial para restaurar el área crítica].
Impacto en el negocio	[Proporciona una estimación del impacto en tu negocio. Esto puede ser en términos de porcentaje de ventas o una cifra en dinero].
Acciones inmediatas	[Enumera lo que debe hacerse de inmediato para garantizar que la pérdida se mantenga al mínimo].
Acciones secundarias	[Una vez que se hayan completado las acciones inmediatas, ¿qué acciones secundarias se pueden ejecutar hasta que el negocio esté recuperado por completo?]
Responsabilidades	[Haz una lista de las personas y sus responsabilidades durante este escenario comercial crítico].
Recursos necesarios	[¿Qué recursos se necesitarán para asegurar una recuperación adecuada en este tipo de escenario?]



# Estimados para ayudar con el flujo de caja



## Ingresos

Producto/Servicio	Cargo o precio por unidad o por hora (incluidos materiales)

## Gastos

Costos esperados			
Costos fijos	Semana (\$)	Mes (\$)	Año (\$)
Contabilidad			
Comisiones bancarias			
Aseo			
Electricidad			
Telefonía			
Salarios/Honorarios			
Contratistas			
Seguros			
Jubilación			
Gastos de viaje			
Renta			
Costos de arrendamiento			
Gastos legales			
Publicidad			
Impresión y papelería			
Envíos			
Capacitaciones			
Intereses			
Costos variables			
Compras de acciones			
Fletes			
Combustible y aceite			

# Presupuesto de flujo de caja

Unidades de venta	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
Unidades de ventas totales													
Fondos de préstamo													
Fondos de propietarios													
<b>INGRESOS</b>													
Unidades de ventas totales													
Fondos de préstamo													
Fondos de propietarios													
Ingresos reales													
Recibido en efectivo/el mismo mes													
Recibido en 30 días													
Recibido en 60 días													
Recibido en 90 días													
<b>INGRESO TOTAL</b>													
Anual a la fecha													
Promedio mensual móvil													
<b>COSTO DE VENTAS</b>													
Personal ocasional													
Combustible y aceite													
Comisión por reservas													
Cobros de tarjeta de crédito													
Subtotal de costos de ventas													
Gasto de capital													
<b>GASTOS</b>													
Contabilidad													
Comisiones bancarias													
Contratistas													
Electricidad													
Intereses													
Mantenimiento													
Mercadeo y promociones													
Gastos de vehículos motores													
Envíos, impresión y publicidad													
Salarios y honorarios													
Jubilación													
Compensación de trabajadores													
Telefonía													
Costos de comercialización													
<b>GASTOS TOTALES</b>													
<b>SUPERRÁVIT/DEFICIT DE EFECTIVO</b>													
<b>SUPERRÁVIT/DEFICIT DE EFECTIVO ACUMULADO</b>													

Área	Ejemplo de estrategias	Tus estrategias	¿Cuándo?	¿Quién?
Medidas proactivas para aumentar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad adicional para anunciar "lo de siempre"</li> <li>• Descuentos o complementos de bonificación para aumentar clientes</li> <li>• Usar base de datos de clientes para contactar visitantes anteriores con ofertas</li> <li>• Actualizaciones del sitio web y de los medios de comunicación sobre la empresa, durante la emergencia</li> </ul>			
Mejorar el flujo de ingresos por ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos para pagos en efectivo</li> <li>• Implementar o incrementar los depósitos o la tarifa de reserva</li> </ul>			
Reducir gastos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el nivel de existencias</li> <li>• Negociar condiciones de pago por plazos con los proveedores</li> <li>• Diferir compras o gastos de arrendamiento (equipo nuevo)</li> </ul>			
Medidas de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir al personal que tome licencia acumulada</li> <li>• Reducir horas laborales para personal informal</li> <li>• Reestructurar las necesidades totales de personal, dando la mayor cantidad de preaviso y apoyo posible al personal saliente</li> <li>• Considerar subcontratar algunos de los servicios que anteriormente realizaba el personal</li> </ul>			
Negociación de facilidades bancarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar un plan de negocios para financiamiento a corto plazo, respaldado por un presupuesto de flujo de caja que muestre cómo se pueden pagar los préstamos, o cómo una facilidad de crédito/sobregiro no excederá el límite de capacidad de pago</li> <li>• Determinar la seguridad que se puede ofrecer para apoyar el financiamiento externo</li> </ul>			

Mercados			% del negocio	Cambios en el mercado		¿Debería invertir en este mercado?	
				Tendencia de mercado	%	Sí	No
Conoce y comprende tus mercados existentes. ¿De dónde vienen tus clientes? ¿Está cambiando esta procedencia?	Mercados existentes	Viajes cortos en pareja	40	En declive	25		
		Viajeros de negocios individuales	30	Estática	30		
Conoce nuevos mercados y grupos de segmentos emergentes a los que puedes dirigirte	Mercados emergentes y potenciales	Familia pequeña/ grupo de amigos	30	En declive	20		
		Eventos	-	Potencial de crecimiento	10		
		Caminantes	-	Potencial de crecimiento	5		
		Visitas de amigos y familiares	-	Potencial de crecimiento	10		

# Plan de acción de mercadeo



¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Qué otros recursos se necesitan?	¿Cuándo?	Prioridad alta/media/baja
Desarrolla campañas de correo electrónico promocionando nuevos paquetes para enviar a clientes anteriores	Juan Pérez	Tiempo Diseño gráfico	Inmediatamente	Alta

sura 