



Universitat
de les Illes Balears

BACHELOR'S THESIS

CRISIS MANAGEMENT IN A TOURISM FAMILY FIRM: THE CASE OF VIAJES EUROMAR

Enric Palau Payeras

Degree in Tourism

Faculty of Tourism

Academic Year 2020-21

CRISIS MANAGEMENT IN A TOURISM FAMILY FIRM: THE CASE OF VIAJES EUROMAR

Enric Palau Payeras

Bachelor's Thesis

Faculty of Tourism

University of the Balearic Islands

Academic Year 2020-21

Key words:

family business, tourism industry, crisis management, crisis

Thesis Supervisor's Name: Vanessa Diaz Moriana

Tutor's Name (if applicable) Vanessa Diaz Moriana

The University is hereby authorized to include this project in its institutional repository for its open consultation and online dissemination, for academic and research purposes only.

Author		Supervisor	
Yes	No	Yes	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Index

List of figures.....	1
List of tables.....	1
Introduction	1
Theoretical framework.....	2
Crisis and Tourism	2
Crisis and Family Business	3
Crisis Management.....	4
Crisis Management Models for Family-run Businesses in Tourism	5
Methodology	9
Method.....	9
Approach	9
Viajes Euromar Family	9
Data Collection	10
Data Analysis.....	13
Results.....	14
First pass or phase (F1).....	14
Second pass or phase (F2).....	17
Results Gp1.....	17
Results Gp2.....	19
Results Gp3.....	24
Final Results.....	29
Conclusion	30
Bibliography	31
Appendix.....	34
Appendix 1: Interview to Pascual Perelló Beau.....	34
General Questions.....	34
Specific Questions.....	37
Appendix 2: Interview to Bernat Nadal	41
General Questions.....	41
Specific Questions.....	45
Appendix 3: Interview to Eva Perelló Beau	53
General Questions.....	53
Specific Questions.....	55

List of figures

Figure 1. Framework of Generic Causes of Crises in Tourism	2
Figure 2. Framework of Clustered Causes of Crises in Tourism Family Businesses	4
Figure 3. Burnett’s Integrated Model of Crisis Management	5
Figure 4. Integrated model of crisis management in tourism	6
Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism related Family Businesses	6
Figure 6. Viajes Euromar Family Genogram.....	10
Figure 7. Overview of data structure.	14
Figure 8. Computer Applications.	16
Figure 9. Rappels.....	19
Figure 10. Reserves.....	23
Figure 11. Meetings and communication Flowchart	24
Figure 12. Crisis Management Literature, Application to the Viajes Euromar Case Study	28

List of tables

Table 1. Shortened Interview Protocol for the Research.	11
Table 2. Profile of the interviews.	13
Table 3. Secondary data.	13
Table 4. First Pass Results	15
Table 5. Second Pass GP1 Results	18
Table 6. Second Pass GP2 Results	20
Table 7. Second Pass GP3 Results	25

Introduction

Now a day's tourism is, in its vast majority, a sector dominated by family-run businesses as risk-taking organizations (LeMar, 2001). The inherent aspects of the tourism industry (such as perishability and intermediation dependence) make the crisis potential factors hard to manage (Evans, Campbell, & Stonehouse, 2003). Tourism and the travel industry are consistently threatened by external shocks that can quickly develop into crises. Internal corporate crisis such as cyber-attacks have gained an unpleasant presence too. Family-owned businesses in the tourism industry show even more sensibility to those shocks. A firm developed over many generations can struggle to death by one and only crisis.

Before 2020 pandemic, crisis management studies were mainly developed in theoretical models and reports (Pearson & Mitroff, 1993), which, with a notorious increase of the crisis events, have gained importance. The failure of the methods currently used by organizations in attempting to avoid and resolve organizational crises, partially explain the disastrous responses to them. Pechlaner (2007) indicated 3 causes to this general behaviour. In the first place, it is difficult to forecast such events and all management steps required. Secondly, 'destructive myths', against crisis management as crisis are unavoidable and will always happen regardless any planning (Pauchant & Mitroff, 1992). Finally, there is a large deposition of liability on public institutions and insurance firms (Rodríguez-Toubes & Fraiz-Brea, 2012).

A stress test of the family business in the Balearic Islands after the 2008 crisis showed that: Of 5374 firms, 1346 and 2161 were respectively under solvency and liquidity problems. Around the 64,48% of the sample end up closing (Crespí-Cladera, 2020) . Same stress test in 2020 shows that: of 5199 firms, 752 and 1245 are respectively under solvency and liquidity problems (Crespí-Cladera, 2020). Being an ongoing crisis COVID-19 is foreseen to take over more family businesses than 2008 financial crisis. Is this the result of a clear lack of concern on effective crisis management planning and policy? This problem gains importance if it is considered that both the quantity of crisis occurrence and the variety of crisis nature have been increasing over the recent years (Der-Jang & Hsu-Feng, 2011; Greyser, 2009).

Theoretical framework

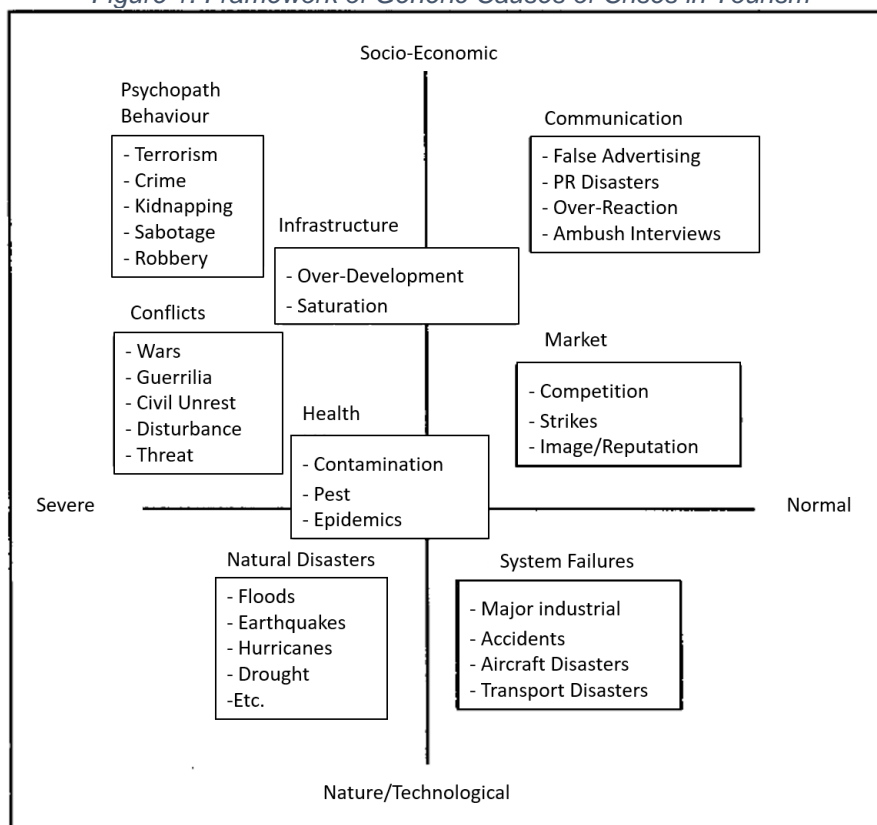
Crisis and Tourism

The concept of crisis can be extended to many frameworks. In general terms the Merriam Webster dictionary defines crisis as “an unpredictable or decisive moment or state of affairs in which disruption is impending, especially with a undesirable result”. We have attempts of crisis definition in the tourism framework like the one provided by Sönmez & Tarlow (1997): any occurrence threatening the normal behaviour of tourism-related businesses or negatively affecting visitor's perception of that destination; and, in turn, causing downturns, lowering the continuity of the operations, and causing the reduction of tourist arrivals and expenditures.

The crisis is the last stage of a chain that begins with an incident, evolving to an accident that generates the conflict that will result in crisis (Burnett J. J., 1998). To have a crisis there are 3 requirements (Keown-McMullan C. , 1997): an occurrence that origins a significant change, translated into a crisis, incapacity perception from managers to issue the significant change and a threat to the basic elements of the organization.

Figure 1 shows how crisis in tourism can be clustered per categories or types, that can develop cause-effect synergies. For example, a system failure may extend to a health problem like contamination and end up compromising destinations' reputation. In addition, this chain-effect plus the way the crisis is managed, shape the severity, degree and evolution of the incident.

Figure 1. Framework of Generic Causes of Crises in Tourism



Source: Santana, G. (2003)

From previous explanations, it is understood that most times crises are the result of an occurrence badly managed. A crisis can translate from a system failure of production to a public relations nightmare (Pearson & Clair, 1998). Therefore, the gap between family business in tourism industry and crisis management needs to be fulfilled.

Crisis and Family Business

Family businesses play the main character role, as small and medium-sized enterprises dominating the tourism and leisure industry (Siller & Zehrer, 2016). Fritz (1996) defines the family business as "a business run by several members of the family (for instance spouses, parents, children, relatives, etc.) who are also employed in the company in an adequate form and who have an influence on the management of the business" (p. 9). Consequently, family businesses can be characterised by the following features, in relation to the crisis framework:

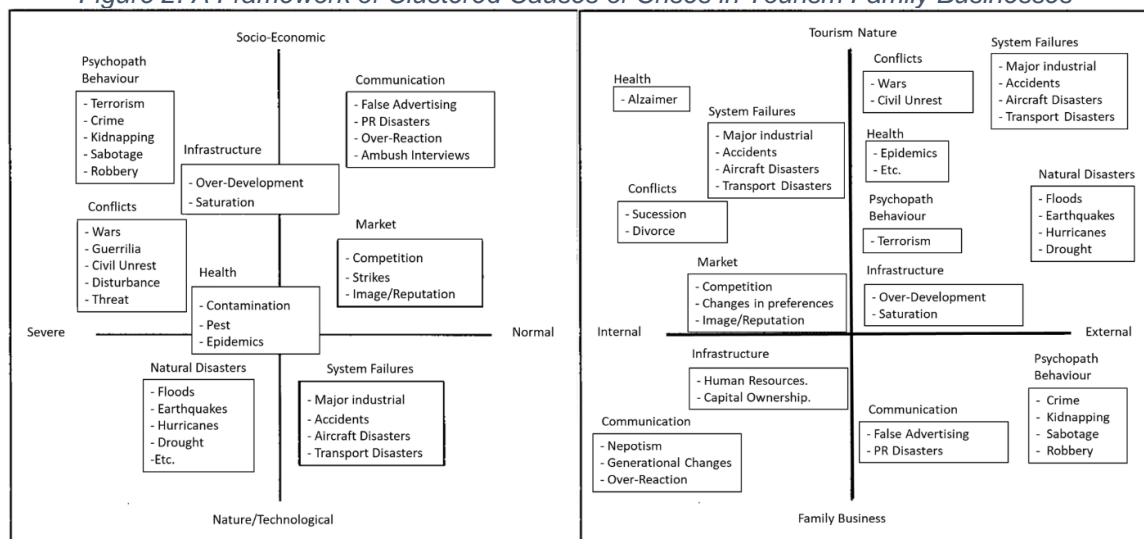
- The firm is usually conceptualized as a livelihood for the entrepreneurial family, so the profits generated ultimately sustain the family's income. Because of that, a strong effort is made to sustain the life's work of the family, especially when surviving times of crisis (Siller & Zehrer, 2016).
- The entrepreneurial family can actively shape what happens in the company and thus, the "corporate identity", which results in the company's external image, social position and foundation of the family (Pirmanschegg, 2015). This corporate identity links the family integration in society and defines business proximity to public organizations, which in times of crisis, will be a decisive agent on assignment of resources.
- Internal communication plays a central role in family businesses. Family Integration means short and open communication channels that are decisive in resolving potential crises. This last concern takes shape when talking about learning processes from crisis experienced. The image and ultimately the sympathy values among customers and employee, above all, have an enormous importance in terms of strong loyal relationships as employees may be proud to contribute to the business livelihood and success (Pirmanschegg, 2015)

Advantages of family businesses towards crisis rely on ownership, long-lived leadership, the feeling of unity, a strong identity and commitment, a shared mission, intergenerational wealth creation and executive management stability. But most of these "advantages" are a risk too if they are not handled properly. In addition, family businesses, represent various inherent weaknesses towards crisis. Firstly, must be outlined those weak points rising from the capital ownership structure, usually settled in small circles: low equity and liquidity bottlenecks, are critical problems for survival, just as explained in the introduction with the stress analysis developed by the University of Balearic Islands (2020). Secondly, it should be stressed the large extend of vulnerabilities that the family itself infer. Conflicts within the family are transferred to the company. For example, divorce, succession wars or even health issues (Carlock & Ward, 2001; Plate, 2011). Entrepreneur family disagreements and contradictions on management terms, imply a big threat on daily operations. Generational changes are also risky processes because of business matters not addressed for decades.

All these factors can change the corporate culture, generate distrust, mutual accusations and disputes between family members (Hennerkes & Kirchdörfer, 2015; Mühlebach, 2004). Also, personal family affairs as “scandals” are sensitive implications towards public relations, media and stakeholders’ overreactions. Furthermore, difficulties on combining qualified personnel and family membership, usually lead to nepotism (Nagel R. , 2011).

Figure 2 is a framework of clustered causes of crises in family-run tourism businesses. Starting from previous model clusters, this model exemplifies how the family business nature, duplicates or even triplicates the possibilities of crises exposure. Changing the axis values for Internal-External and Family Business-Tourism Industry, the clusters acquire more dimensions than Figure 1. Then, it becomes easy to see, which factors are just generally potential, as natural disasters, for example. This is how family-run businesses in the tourism sector, aggregate additional weaknesses towards crisis.

Figure 2. A Framework of Clustered Causes of Crises in Tourism Family Businesses



Source: Own elaboration, based on Santana, G. (2003)

In conclusion, the tourism industry is highly sensitive towards external crisis factors. At the same time, family business dimension, shows special crisis factors which make a great difference with regular business risks. Some of those factors are weaknesses and others, if badly manage, can translate into more crisis potentials. Considering that most businesses in the tourism industry belong to this segment, seems necessary to develop a special crisis management framework. However, there are no studies aimed to this specific matter, as crisis management studies have been mainly aimed to industries instead of business typologies.

Crisis Management

Crisis management is a strategic matter. As any strategic plan there are 6 tasks to be actively aimed (Burnett J. J., 1998): 1) objectives formulation, 2) environment analysis, 3) strategy formulation, 4) strategy evaluation, 5) strategy implementation and 6) control of the strategy. Nonetheless, crisis management strategies differ from common management strategies as 4 factors influence during crises: time pressure, control of issues, uncertainty on threat level concerns and response options constraints. These 4 factors make crisis

management a unique process in which is required a continuous organizational reconfiguration through the use of resources (human and financial). In Figure 3 an integrated crisis management model is represented following this theory.

Figure 3. Burnett's Integrated Model of Crisis Management



Source: Brea, J. F. B. (2012) based on Burnett (1998)

The study of crisis management in the business environment has been gaining importance through theoretical models and practical scenarios (Pearson & Mitroff, 1993). However, the special characteristics of crises, being dynamic, fluid, and unstable situations (Faulkner, 2001) make the approach of general solutions and knowledge obtained from previous experiences not very effective but partly necessary (Sönmez & Tarlow, 1997). Therefore, crisis management should not be limited to casuistry or typology. In fact, the strategies should be contextualized, including socio-cultural, economic, political, physical, and historical elements (Pfoor, 2006). This contextualization extent to the internal organization since according to Ritchie (2004) : organizations must develop a global approach to crisis management and may have to reconfigure their management structure, consider aspects related to the allocation of resources and organizational culture. Moreover, we also understand that that all strategic phases require flexibility as they depend on the crisis nature and stakeholders' reaction.

During the past three decades, crisis research has emphasized case studies and has focused primarily on two typologies of management, proactive and reactive crisis management (Lalonde, 2007). In other words, activities related to readiness or preparation and activities concerning the management of an on-going crisis. It is mainly in 21st century, when various authors have proposed models that, despite variations in development and extension, meet the requirements to be generically effective dealing with crisis while cohesive with some basic concerns on crisis management. The basic concerns on crisis management are inherent in the models approached by Faulkner (2001), Ritchie (2004) and Wilks and Moore (2003).

Crisis Management Models for Family-run Businesses in Tourism

There is internal coherence in the 3 models previously proposed so, despite being expressed from different approaches, they become completely compatible when it comes to understanding crisis management in tourism. All three models

show actions aligned to the same crisis anatomy or stages. All three models require an already designed strategy, that later translates into specific measures and actions. Figure 4 presents a table that integrates the models of Faulkner (2001), Ritchie (2004) and Wilks and Moore (2003).

Figure 4. Integrated model of crisis management in tourism

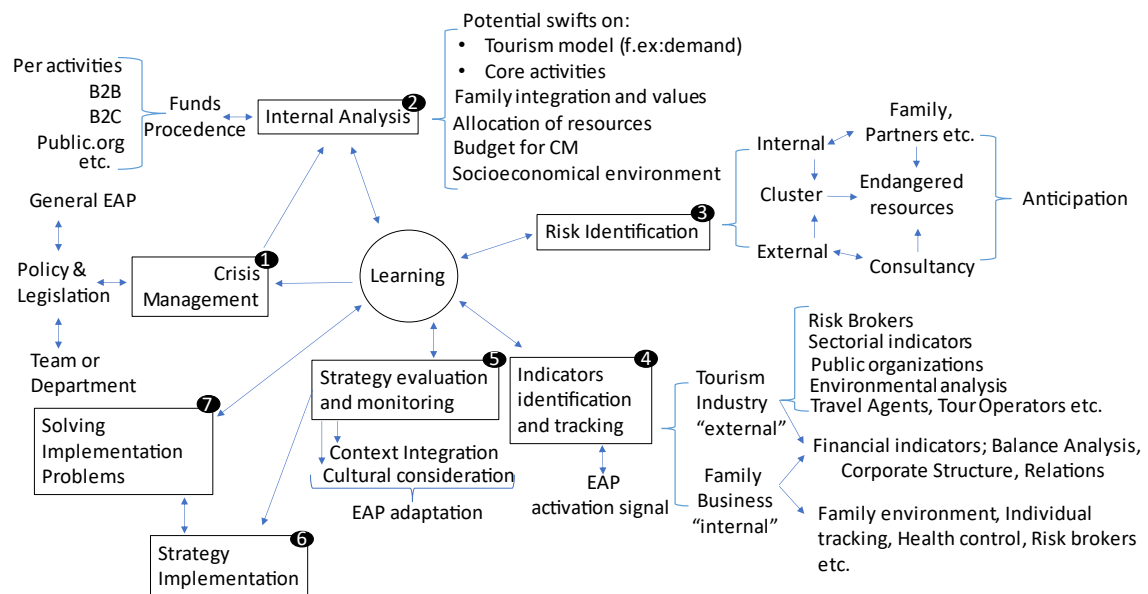
	Approach	Crisis Management Strategies	Catastrophe stages	Actions / Tasks
Before	Pro-active	Preventive Plans and Policies	Pre-occurrence	Reduction
			Prodromo	Reduction
During	Re-active	Implementation Strategies	Emergency	Response
			In the middle	
			Long-term healing	Healing
Resolution				
After		Solving Problems / Learning Loop		

Ritchie (2004)
Faulkner (2001)
Health (1998)
Wilks and More (2003)

Source: Brea, J. F. B. (2011)

Based on the knowledge provided, a flowchart is proposed showing an exemplar generic model of crisis management system in a family-run business of the tourism industry. The purpose is to serve as a guide and clarify the necessary protocol, policies and steps for any real crisis scenario. Any manager of a tourism family-run business should be able to effectively follow this flowchart when managing crisis (Figure 5).

Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses



Source: Own elaboration

1. Crisis Management team: Considering the broad diversity of organizational structures, there is not always a chance to designate a specific department for crisis management. However, there must be a policy statement that officially designates the members of this team and its basic competences: camp director/owner or executive director, legal counsel, public relations manager, insurance broker or risk manager etc. If we are talking about small businesses, all those areas can be covered by 1 person or by an external agent like an insurance broker. This group must represent and earn complete knowledge over any department or managerial level. Considering that in family businesses top management areas are usually occupied by the entrepreneur family, it is not surprising to see a greater sense of unity when surviving crisis. The main issue to be aimed in this proactive phase, is the generic design of the Emergency Action Plans (EAP). In other words, to follow this flowchart.
2. Internal Analysis: Evaluate the sources of funds, the budget, and the allocation of resources. Also, seek alternative fund sources, as well as the core dimensions of the service or product offered. This way, potential opportunities emerging from crisis can be acknowledged. Corporate culture and values, organizational structure, financial nature etc. Any internal aspect of the company concerning “uniqueness” must be analysed and integrated, so the later implementation of EAP is properly evaluated. Also, Public Organizations should provide to any organization tools to properly do an internal analysis, considering also, the public aids, legislation etc.
3. Risk Identification: Considerations on exposure to crisis clusters should be contemplated into the generic Emergency Action Plan (EAP). Considering figure 2, the crisis cluster identification may be a key tool for a proactive assessment. When first warning signs are found, the crisis typology or cluster must be acknowledged. So, first will be differentiated if the crisis is internal or external. Then, the cluster must be recognized, this way there will be a greater understanding on which kind of sources are threatened. For example, scandals related to the entrepreneur family will tend to affect to external image and internal communications, as well as public relations. On the other hand, an external crisis as a pandemic, will impact, at least on demand and supply matching. Usually happens that the risks rise from the destination itself too. The aim is to acquire concern on which resources will be an impact, whether is a threat or an opportunity.
4. Identification and monitoring of warning systems: In order to facilitate a quick response, it may be necessary to use different data than those traditionally used, such as tourist’s arrival, occupancy ratios etc. A significant problem in this stage is that it can be difficult to monitor indicators for each potential crisis. Tour operators and travel agencies have the ability to provide indicators for the identification and monitoring of crises, since they are in a privileged strategic position to follow and evaluate market changes (Cavlek, 2002). Also, when it comes to internal risks on the entrepreneur family, a specific assessment must be approached in order to see the line-evolution of those members affected. Public Organizations are aimed to have disposals on

macroeconomic crisis management and to extend resources and information to companies.

5. Strategy evaluation and monitoring: In crisis phase, it is important to before implementing the strategy, evaluate its applicability and to get it adapted to the context. At this point there is a significant change that generates disruptive events in the organization. It is likely that the impact of the crisis will not be regular and homogeneous throughout the affected destination, so it would be appropriate to carry out a better adapted approach to satisfy local requirements.
6. Crisis Strategy Implementation: The crisis management team become the main frontline. The strategies seeking for recovery, should also be included in the reactive crisis plan. The concern of flexible plans reaches importance in here. All special tasks and issues related to the crisis typology and context must be covered at this stage. Any new occurrence will require additional implementations.
7. Solve implementation problems: Please note that all stages are connected to learning. All the issues that may occur implementing the strategies are aimed in a learning loop. If any strategy does not succeed, then it gets to this stage where the issues will be acknowledged. Afterwards the strategy or a new strategy will start again in the flowchart from point 5 generating a synergetic loop between these four steps.

Methodology

Method

The considerations proposed above over family businesses, tourism industry and crisis management are now discussed through an in-depth qualitative single case study of a Majorcan family business, Europlayas, a tourism intermediary. Eisenhardt and Graeber (2007) explain that “building theory from case studies is a research strategy that involves using one or more cases to create theoretical constructs, propositions and/or mid-range theory from case-based empirical evidence” (p. 23). Empiricism over theoretical constructs is but one of a large extend of advantages for using a qualitative case approach (Siggelkow, 2007). The main advantage for this research, is how easily can this approach be employed to “sharpen existing theory by pointing to gaps and beginning to fill them” (Siggelkow, 2007, p. 21) specially in the case of this paper where the main objective is to analyse the contingency between three different theoretical groupings. It also makes easier to switch from a new theoretical platform to quantitative testing if necessary.

Approach

The need to progress basic understanding and theory, about how crisis management works in family firms that have survived at least one crisis in the tourism industry, is the main reason why this paper adopts a single case study approach. Thus, the case study approach is the most practical qualitative approach for the current article, as it is based on triangulated data: in-depth interviews (Appendix) and secondary data sources (table 3).

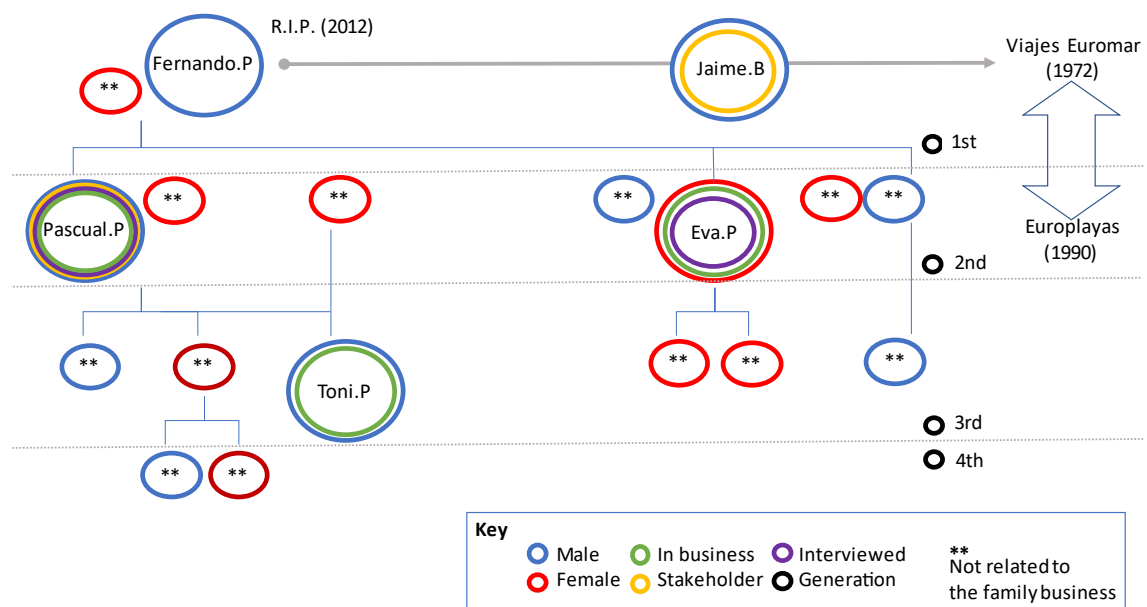
The main reason to use a single case is that it allows data analysis to be more specific and contextual (Dyer & Wilkins, 1991), particularly when there are already several events to be studied inside a single case. Is true though, that single-case studies can fail when it comes to representativeness, as some organizations show complete uniqueness in specific matters. However, this paper is aimed to generate theory over subjects yet to be linked, so new research possibilities may be opened for future research. Siggelkow (2007) addresses already this what-if stating that “it is often desirable to choose a particular organization precisely because it is very special in the sense of allowing one to gain certain insights that other organizations would not be able to provide” (p. 23). In this case Siggelkow’s words are completely accurate. Viajes Euromar case has been chosen because it belongs to the intermediation sector, which as explained before, enjoys a privileged point of view in the tourism industry. It is also a long-lived family business with several generations over management, so expertise and knowledge become a reliable source. The uniqueness’s of the case, make it all together a perfect subject to start learning from a general point and refine theoretical basis instead of representing a whole industry where agents variety, in terms of activities, is too broad.

Viajes Euromar Family

I selected the case of the Perelló family who have owned and operated Viajes Euromar, a Majorca-based travel agency, since 1972. The company tour operates combined packages b2b under the Europlayas brand, but it started as a small-size receptive travel agent. Considered to be a medium sized business, with 99 employees in 2019, the firm’s turnover was over 20 million € in year. The case is ideal for studying the link between entrepreneurial legacies, tourism and

crisis management. There are three main reasons for which this specific case study was chosen. First, Viajes Euromar exhibited a sustainable 50-year history as a tourism intermediary. As mentioned before, intermediators enjoy a privileged position when it comes to crisis management and market data as they weave the net between all tourism agents. Especially after the 2008 crisis, a global recession that brought the family venture the opportunity to gain market share and become a referent in terms of tourism technology, “one of the most important tour operators surviving the 2008 crisis”, as Pascual Perelló (CEO) comments. However, this current pandemic has completely shifted the tourism industry and Viajes Euromar is struggling for survival. In front of a completely paralyzed market, the company starts to doubt if they will be able to manage the resulting context after COVID-19. The second reason is that there are three generations of the Perelló family actively contributing to the business trajectory, fact that provided the opportunity to see how crisis and strategic management flow over a 50-year career. At the time of the study, Viajes Euromar was governed and lead by the second generation, while the third generation was almost completely out of the business panorama (see Figure 6). Third, Viajes Euromar experienced drastic operating shifts from the first to the second generation, as father-son leadership style and new technology draw a line in the company succession.

Figure 6. Viajes Euromar Family Genogram.



Source: Own elaboration

Data Collection

A basic aspect of this study is to explore, through a sample of qualitative interviews to family and nonfamily members, how entrepreneurial family management, mission, vision, values, resources etc. play a critical role when dealing with crises. Interviews are built up on a sequence of open-ended invitations to talk about the different topics aimed on this paper: “tell us your story in the organization and the major changes you have experienced including all the events you can recall related to crisis.” The approach offered interview participants the opportunity to narrate their most important recollections in the context of the family venture’s history. It also allowed interviewees to select topics

according to the relevance they assign and avoid bias. The interview followed by asking participants to elaborate on issues they had raised during their initial story. Finally, other specific questions on the 3 main topics are recalled, so any aspects not considered by the interviewee could be definitely valued or rejected: "Has ever the public entities decision-making affected your performance?"

A total of three interviews were conducted with key questions divided on 3 major typologies (Table 1): First, Contestant information and business relation; Secondly, Story telling about family and business, tourism industry and crisis management; And finally specific issues on the three topics. This last section of specific issues was at the same time divided in 3 major topics: family business, tourism industry and crisis management. This way contestants have first proposed in the second section, answers that where not inducted by the interviewer. Then, at the third phase of the interview any inconsistency in the evidence was conceived with secondary data or directly with contestants.

Table 1. Shortened Interview Protocol for the Research.

Sections	Interview questions
1.	Make a brief description of the company.
Contestant information	Describe the chronological development of the company, focusing on the role that the family has held within the business field.
2.	Describe the context the company has had in industry and market areas (before and during COVID-19).
General Questions (Storytelling)	Describe the different crisis that this company has experienced. Consider the strategies adopted and the role played by the family. *Remember that crises can be external such as COVID-19 or the 2008 financial crisis or internal, affecting only the company or business family.
3.	
Specific Issues:	
3.1.	Describe the main values the family conveys in the company. As well as his mission and vision.
Entrepreneurial and Family considerations.	¿How do you think they influence the company's operation? How would you describe the decision-making process in the company? Is the family a factor in terms of decision-making in the company? How does the family's control and ownership affect the management of the company? How has the governance structure of the company changed? How would you describe the changes in management between generations in the company? Have they been a remarkable challenge? Describe how relationships with other entities, public relations, and personal connections of the family entity affect the historical development of the business and/or to generate entrepreneurship opportunities. Describe how your family's ownership/control improves or limits the allocation of financial capital. Describe how relationships between family members and other family matters have affected the company in historical development. How does the family understand/prioritize its business outcomes?

3.2. Tourism Industry and external environment considerations	<p>What do you think is the company's social commitment in your environment? Could you give examples? What about the company's interaction with public entities?</p> <p>Give examples of how crises in other countries and companies in your supply chain have affected your business situation.</p> <p>Describe competitiveness in your market.</p> <p>Has public management ever affected the company's operation? And the national context (environment, social, economic etc.)?</p> <p>How do you think technological advances and training have affected globalization for the tourism industry and this company?</p>
3.3. Crisis Management	<p>How would you describe the Crisis Management System in the company? Who and how do they usually handle decision-making in critical situations?</p> <p>What would you say have been the biggest changes that the different crises have brought to the company?</p> <p>What would you consider to be the biggest risk factors in the face of business crises?</p> <p>Would you be able to identify cause-and-effect relationships between the different crises the company has suffered? And in the same way do you identify any common patterns between different crises?</p> <p>What do you think are the first unknowns that the company raises before implementing a management strategy in times of crisis?</p> <p>Could you describe the main strategies that have been implemented in the different crises?</p> <p>What do you think have been the biggest mistakes in the different crisis managements by the company? Do you think there is a learning process? Has this knowledge been transmitted over the years?</p>

Of 3 people interviewed, 2 contestants are descendants of Fernando Perelló (Viajes Euromar founder) and 1 was nonfamily (Table 2). Adding nonfamily members on the sample of interviews, help the research providing new information and perspectives that legacy members would either be less aware of, prone to gloss over or not appraise. This enhanced the triangulation effects of having multiple respondents. All 3 interviews were transcribed verbatim (Appendix), lasted 30 to 50 minutes circa, and were with Viajes Euromar directors (Table 2).

Secondary data sources (annual reports, news, articles etc.) were used (Table 3) to dive deeper on specific issues (such as product development, tax regime and ownership) to construct the owner-family profile (including interview transcripts about Fernando Perelló), map out organizational shifts, solve important gaps in primary data, understand the family business governance, document relevant outcomes (e.g., profits) etc.

Table 2. Profile of the interviews.

Sections	Company	Pascual	Bernat	Eva
Management teams.	6	6	2	2
Directorship	N/A	C.E.O.	Informatic, Administration.	HRRR, Finance.
Family Member.	3	Yes	No	Yes
Supervisory Board.	3	Yes	Yes	Yes
CEO	1	Yes	No	No
Studies	N/A	Tourism Diploma	Informatic engineering Degree	Business Diploma (not finished)
Nationality	Spanish	Spanish	Spanish	Spanish
Interview duration	1h52min	30min	51min	31min
Date of birth	1972	1955	1955	1959
Shareholder	3	Yes	No	No
Generation	3	2 nd	N/A	2 nd

Note. N/A = not applicable

Table 3. Secondary data.

Items	Number of items
Company Website	1
Annual Reports (1997-2019)	20
LinkedIn Profiles	3
Other (online newspaper, press releases etc.)	9
1 st Generation information.	3

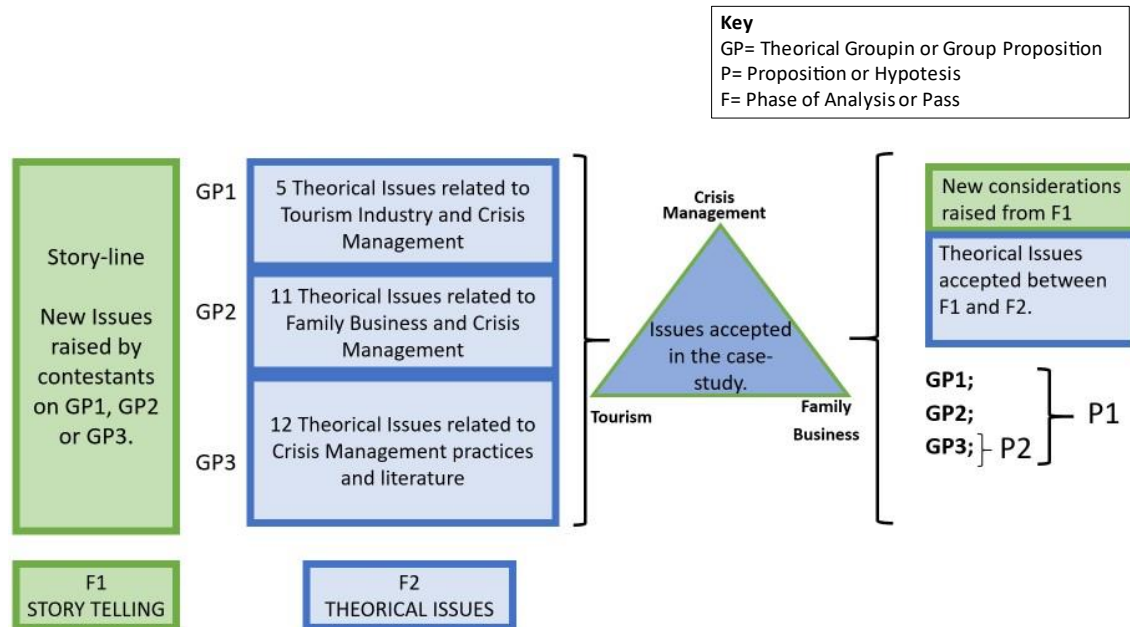
Note. 1st Generation information was based on primary data as the interviews, but also on papers and reports. Therefore, I have considered this item as secondary data.

Data Analysis

The analysis was initially approached with an interest in the entrepreneurship practices across the main industry shifts and crisis events. Each contestant not only exhibited a particular focus on its specific business areas, but also conveyed consistent narratives about their perception of previous crisis instances and entrepreneurship changes along the family business history. The narrative opening of the interviews provided the paper with comparable narratives, and thus the ideal data to delve deeper into the role played by the different managerial areas. First narratives did also open new theoretical issues not discussed in previous literature. Given that the data was obtained from multiple sources, any inconsistency between the evidence had to be identified and, if needed, reconcile the inconsistency with secondary data as annual reports or online articles. This way data was divided (see Figure 7) in terms of research questions (propositions), analysis phase (pass) and theoretical groupings (group propositions). This study, therefore, asks the following research questions: (P1) Are there specific considerations for crisis management in family businesses of the tourism industry? (P2) Are there effective crisis management practices? How are these practices implemented in business families? The analysis was

structured in two passes: (F1) Narrative performance analysis, which explores the perspective of each contestant throughout Viajes Euromar history; And (F2) Specific theoretical issues selected for the specific case study. These two phases of analysis are based on three theoretical groups related to crisis management: (GP1) Tourism Industry, (GP2) Family Businesses and (GP3) Crisis Management practices.

Figure 7. Overview of data structure.



Results

First pass or phase (F1)

As stated before, the F1 or first pass of analysis is based on open answer questions about the history of the company, the role of the family and crisis occurred. For example: "Could you explain the development of this company and how did the family management influence?" or "How were your crisis experiences during your career in Viajes Euromar?". First pass answers were used as guide per the second pass interview. Answers were used also to outline key points raised by each respondent and place all the evidence within each such component (Yin R. K., 2009). The main elements raised by respondents were exposed in a chronologically ordered table (see table 3). In table 3, secondary data as annual reports and articles were also included. This way all evidence related to the literature was contrasted, in addition to any other new consideration. This phase of analysis serves as a timeline overview for the case study too. The main results are exposed in table 3. In advance to the second pass, some specific matters will reiterate in the evidence provided. The F1 results are discussed below.

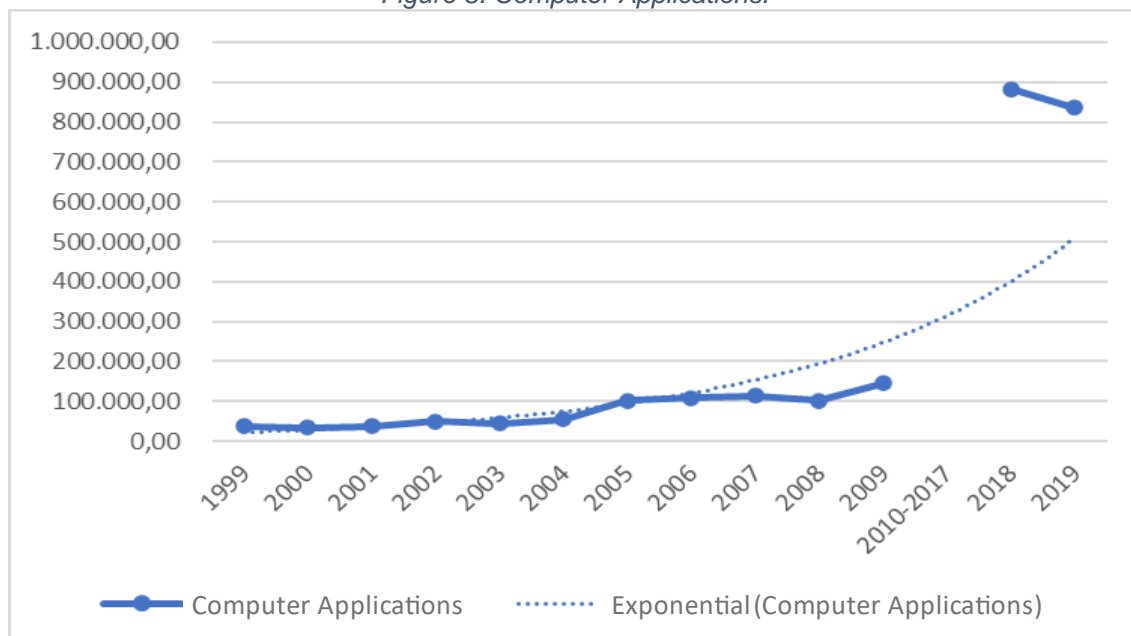
Table 4. First Pass Results

1972	Eva: "The company was born as a receptive travel agency [...] We were the receptive agency of a tour operator from Luxembourg, named Luxair. And we worked like that for 20 or 25 years"
1985	Pascual: "In the mid-1980s we wanted to expand the market and leave the Balearic Islands. We had offices only in Palma and Ibiza and we started opening for the receptive. Having a European tour operator partner who was inside the company's shareholding, Luxair [...] we decided to open to destinations like Andalusia, Malaga and Alicante to do the selective there."
1989	Bernat: "I came [...] in the year 89 they began to change the entire computer system." Eva: "When Pasqual went to Malaga to manage the office, he began to see the possibility of bringing within the company a tour operator. For a few years we parallelly wholesaled and worked as Luxair's receptive."
1990	Pascual: "With globalization [...] contracts with hotels are signed in three bands [...] This dynamics increased competition with prices that make the line of profitability thinner. [...] We represented a lot of Spanish wholesalers on all the coasts of Spain[...] these wholesalers also had access to hiring with hotels [...]we become independent of wholesalers[...]. We went to the retailers, who were the clients of our clients [...] and this is done under a tour operator brand that is EuropaPlayas, that grows very fast for a while until it positions itself as one of the most important in the country."
1997	Pascual: "We started adding islands, transporting by boat, by plane and then we started doing all kinds of operation to other destinations outside Spain" R.M. (1997): En 1997 Europlayas generated 62% of total turnover
2004	Bernat: "we had the need to sell online [...] thechange from my program to the new program was in 2004. That already forced us to have the servers [...] where it could guarantee a presence 24 hours a day, 365 days a year."
2005	R.M. (2005): The value in computer applications is 152795.67 euros (56,296 euros more than in 2004). (hosteltur, 2005): "The Europlayas tour operator will launch the new Eurohotel hotel reservation center this spring"
2006	Eva: "Luxair, after many years of collaboration, managers changed and decided to change receptive.We lost a very important part for us. But we were very into tour operation" R.M. (2006): [2005] Company sales (19% Luxair-75% Europlayas) / [2006] (0% Luxair-91% Europlayas)
2007	(Rosa J. M., 2007): << Mortgages and bad weather slow down hotel bookings[...] the CEO of Europlayas, Pascual Perelló, indicates that "[...]we have had a fall between may 15 and 22, [...] reserves of early selling incentive campaigns have been lost".>>
2008	Pascual: "The crisis of 2008, [...] We survive well because it's easier to fit into family businesses." Bernat: "there was lower sales, but it was made up for the disappearance of monsters as Marsans was, as was Horizonia, as that caused the cake to be better distributed." Eva: "in terms of the 2008 crisis [...] people didn't have that much money to travel and such." R.M. (2008): Effects to be charged to Marsans 0€ (2007) - 268038,6€ (2008)
2009	Bernat: "this sale system, was going to less, because the hotels started directly selling to the customer" R.M. (2009): Peak of the first decade in computer applications 247501,86 € (62.210,89€ more than in 2008). R.M. (2009): Operations with hotel units are negative. The sales margin goes from 17.8% (1997) to -1240.5% (2009).
2011	(Hosteltur, 2011)News 2011-2012:International Destinations (Italy, France, Tunisia, Morocco, Cape Verde); New Products (Airplane + Hotel Low cost , Rural Tourism , River Cruises); Upcoming Destinations Mediterranean Europe, Cruises, America and Asia"
2012	(Hiero, 2012):"Europlayas plans to close the year with 10% less turnover due to falling sales in the Spanish market, but the wholesaler is still satisfied with the results obtained taking into account the economic outlook. What does worry is how it will go in 2013 but expects good results due to its commitment to innovation and to the multi-product platform."
2013	Pascual: "we started adding islands, transport to islands by boat, by plane and then we started doing all kinds of operation to other destinations outside Spain " (Hiero, 2012): "Europlayas, a wholesaler based in Palma de Mallorca, will launch a multi-product platform in the first week of February 2013 [...] will include new services that until now did not sell as a flight+hotel, cruise ships, rental cars or Caribbean, among others." (Rosa J. M., 2013): Wholesalers of stays, a model in question [...] the hotel chain Servigroup ceases to sell through the wholesalers[...] (Europlayas, Opentours, Marsol y Días Libres).
2014	Pascual: "We tried to expand to other areas like the Canary Islands, but it didn't work there and we failed. And then we do expand to other destinations, such as CostaDorada. " (hosteltur, 2014): <<"Europlayas moves forward in its international expansion process, signing with Eden Viaggi for exclusively marketing the Eden Village resorts of the Balearic Islands and the Canary Islands and also the boat + hotel packages in Sardinia [...] thus becoming Europlayas its receptive". In addition, it completes this offer with the integration of its Landig Page of Port Aventura in Italian ">>

- 2017 Pascual: "for a few years we specialized in Sardinia and Corfu and Malta as Mediterranean islands".
Bernat: "We wanted to differentiate from the standard sales system and we decided to open new avenues with the Mediterranean holiday theme. We implemented charters and other things that we had never ever done before."
(Hosteltur, 2017): "one of the big bets for this year are special charter flights to Sardinia"
- 2018 (Hosteltur, 2018): "Europlayas expands its operation to Sardinia and launches Corfu from June"
R.M. (2018): Peak investment of 883.129,85€ in computer applications.
- 2020 Bernat: "After 2020 there is nothing but pandemic"

Technology aspects reiterate between the contestants and secondary data. All 3 contestants agree on technology as one of the companies' pillars: "What we have always sought is to be on the top in terms of newest technology" Bernat. We can see how Europlayas investment in technology has increased from the first decade to 2019 at a 91,99% rate, making major investments in 2005 and 2009 of 152.795,67€ and 247.501,86€ (Figure 8). Then, the time period 2016-2019, became the greatest technology era for Eurplayas, having a peak over 883.129,85€ in 2018. In 2018, Europlayas board of direction communicated in a newspaper: "At the moment we are preparing the launch of the new booking engine with better features and functionalities. Travel agencies will be able to make online quotes for any of our products and then convert them easily into bookings" (Hosteltur, 2018). This evidence the 2018 increase in informatic applications. Technology was not appraised by previous literature as a contingent factor in crisis management. However, contestants place a high interest on this matter. Future research should already include technology as a GP1 issue.

Figure 8. Computer Applications.



Source: Own elaboration

Contestants stress their evidence on market, referring to the tourism market as "cannibal", multifaced, with a high grade of competition etc. This issue is already considered in previous literature as well as in Figure 1. However, seems that there was not enough focus on this issue. Then, the evidence settles innovation and differentiation as critical steps towards survival in the tourism market: "I mean, we become independent of wholesalers. We create our own brand. We went to the retailers, who were the customers of our customers, but it was for

sheer survival” Pascual. Secondary data support these considerations in articles like: "Europlayas launches in the first week of February 2013 a multi-product platform in which it will include new services that until now did not sell as flight+hotel, cruise ships, rental cars or Caribbean, among others." (Rosa J. M., 2013), "It aims to offer exclusive alternatives those who decide to travel differently. And one of your big bets for this year is special charter flights to Sardinia" (Hosteltur, 2017).

As explained before, the globalization processes caused a major shift on the market, resulting in a highly competitive tourism industry where differentiation, innovation, technology and price efficiency are key factors for survival. Even for “big monster like Marsans” is hard to keep updated in the tourism intermediation, according to Bernat. This idea of crisis related to globalization and economic disembedding, was already developed by the Karl Polanyi study “The Great Transformation. The political and Economic Origins of Our Times” (p. 1) in 1944 and should be applied and considered as an issue for Crisis Management in any business of the Tourism Industry (GP1).

Second pass or phase (F2)

The second pass of analysis divides the interview in three theoretical groupings: GP1 Tourism industry and Crisis, GP2 Family business and Crisis and GP3 Crisis Management and practices. All groups gather the different issues exposed in this paper’s literature. Each of the issues is assigned to a theoretical grouping and contrasted with contestants’ evidence and secondary data. If evidence is contradictory, or not strong enough, the issue will not be considered as applicable for this specific case of study. However, any of the issues not considered in this case of study may be important for other case-studies. All considerations added in the first pass are applicable for this case, so they will be added to the final results. This way, the second pass (F2) will have 3 types of results: First, the result of the different specific Issues (green for applicable or red for non-applicable) and for each of the evidence provided (“V” if it is supported, “X” if it is against or neutral); Secondly GP1, GP2 and GP3 general results. Note that, second pass results will allow us to answer our two final propositions P1 and P2.

Results Gp1

The GP1 relates specific issues of the Tourism Industry to Crisis Management. Having a sample of 5 theoretical issues, the 100% of the sample was supported by contestants’ evidence (see Table 5). This result makes sense if we bear in mind that there are already lots of research proving the high relation between tourism industry trends and crisis management.

Table 5. Second Pass GP1 Results

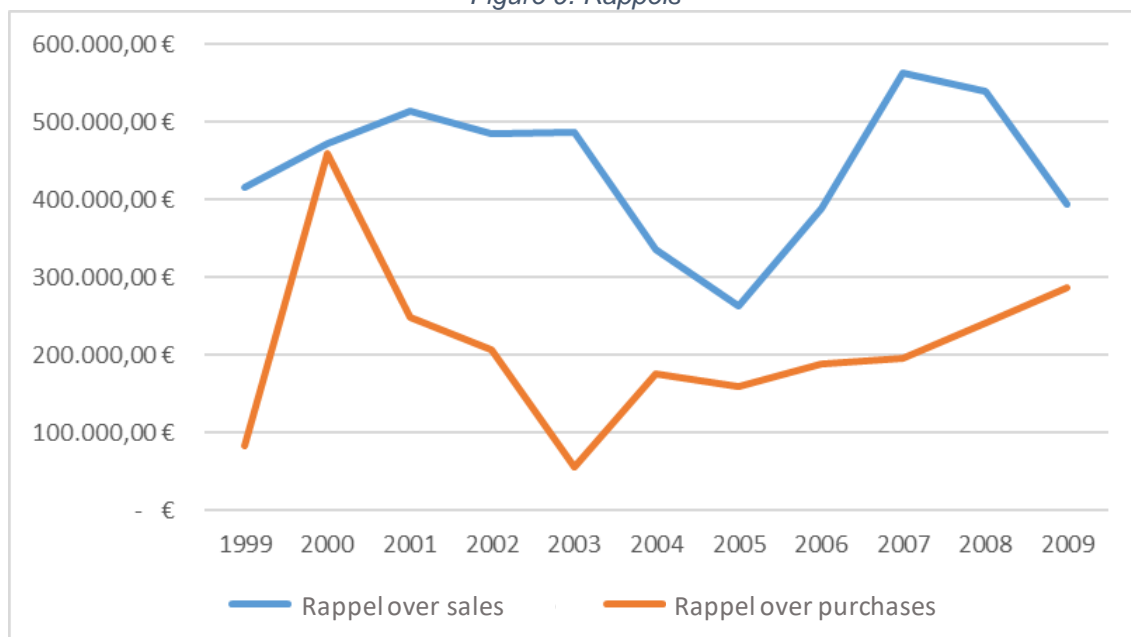
Issue	Sonmez and Tarlow et al. (1997) Crisis Concept	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"we have a standard concept of crisis, as it usually implies an incident that ultimately causes downturns revenue or slows sales, for example"	V
Bernat	"The thing with crises in tourism is that you can try the best strategies, have the best contracts with all the hotels over Spain. But, if there aren't tourists or they just change its tastes towards destinations [...] those are things you can't fight."	V
Eva	"people didn't have that much money to travel and such. And it's true that turnover is going down and the profit falls."	V
R.M.	Total Purchase Value: 2007 (60.060.142,48€) and 2008 (55.118.836,86€) Total Sales Value: 2007 (62.409.853,78€) and 2008 (57.153.822,52€)	V
Issue	(Burnett, 1998) Crisis as a chain effect	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"No one expected this incidence to extend the 15 days[...] What happens? 3, 4, 5, months and we remain closed and paying subsidies to our employees [...] That is, they pay the salary to the employees, we pay part of social security and then [...] We'll face an excessive amount of employees, who are state-funded right now, that our financials won't be able to bear."	V
Bernat	"even in the 2008 crisis. [...] the sales level became lower, but it was balanced with the disappearance of monsters like Marsans or Horizonia."	V
Eva	"After the crisis, banks stop returning interests on deposits [...] we fought with them to give us money for the money we had there and over the years[...] instead of fighting [...] we started offering suppliers that if we paid them fast they would give us X% for early payment."	V
**	N/A	**
Issue	(Keown-McMullan, 1997: 8-9) 3 elements of a crisis	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"when globalization [...] direct contracts and hiring become very accessible [...] the profitability line becomes very thin [...] the agents in the tourism market in Spain, in the travel associations guild, must decide what to do [...] The big ones are usually assigned to a ministry and small ones spread locally. Others, like us, have to reinvent ourselves and we decided to create the wholesaler in order to compete."	V
Bernat	"before the pandemic we were seeing that this sales system, may become obsolete, because of the hotels, who are already getting directly in sales with the customer."	V
Eva	"It is hard to define a crisis, and we have gone through so much changes that it becomes even harder [...] changes that we have always experienced under those circumstances are shut-down offices, diminish costs, fire personnel, invest in tech..."	V
**	N/A	**
Issue	Source: Santana, G. (2004) Framework of Generic Causes of Crises in Tourism	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"This is not a financial crisis, is a health-related crisis and it will evolve into a financial crisis."	V
Bernat	"Who would imagine that an small animal could make all this happen [...] obviously after the pandemic there will be an economic issue because there are too much Spanish businesses in bankruptcy."	V
Eva	"actually, we have been dealing with long-lived crisis, because of the level of competition in our market"	V
**	N/A	**
Issue	Crises can be the result of an occurrence badly managed	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"No firm can afford more than a year inactive."	V
Bernat	"If we had to depend on government funding, I can tell you we would be closed long time ago[...] This family financial habits resulted in a good pillow of reserves"	V
Eva	"[...] the more downturns you overcome, the worst is the effect on your financial capabilities as well as the reactive capacity."	V
**	N/A	**

The results of the first pass of analysis and the ones obtained in this phase are mutually supported. Sönmez and Tarlow (1997), Burnett (1998), Keown-McMullan (1997) and Karl Polanyi (1944) crisis concepts are equally accepted and compatible. Actually, all four concepts extend basic understandings on the crisis concept. Nevertheless, Santana's Framework (Figure 1) of generic causes

of crisis in tourism, has proven how critical can the market cluster be. In addition to the aspects already mentioned in phase 1 (technology, market and globalization) the effects of banks, public bodies and the influence of changes in consumer tastes are highlighted in GP1 as specific tourism industry issues in the Viajes Euromar career.

Regarding the bank effect, contestants explain how the 2008 crisis caused banks to stop returning interest. As a result, Viajes Euromar lost a source of funding, but the company took advantage of the tourism industry's payment dynamics (see Figure 9). On the one hand, there are rappels: A rappel is a discount for the volume of purchases or sales of a service (in this case) within a certain period of time. On the other hand, the early payment discounts: an incentive offered by a creditor to its respective borrower. It consists on reducing the outstanding debt if cancelled before deadline, within an agreed timeframe.

Figure 9. Rappels



Source: Own elaboration

“If we had to depend on government funding, I can tell you we would be closed long time ago” says Bernat during the interview. What Bernat says, and the absence of profits generated by public organizations in the annual accounts, make clear the absence of the state participation. In any case and as Pascual suggests, there is a conflict between the public and private interest: “No one expected this incidence to extend the 15 days [...] What happens? 3, 4, 5, months and we remain closed and paying subsidies to our employees [...] That is, they pay the salary to the employees, we pay part of social security and then [...] We'll face an excessive number of employees, who are state-funded right now, that our financials won't be able to bear.”

Results Gp2

Of 11 issues, 6 are considered to be issues applicable to the case study. 5 issues out of 10 are considered non-applicable to this specific case study, but they may be applicable for other companies. GP2 result, may naively lead to assume that there is a low correlation between family business aspects and crisis management. This assumption is completely wrong because this is just a single-

case study. Besides, specific issues as nepotism, are non-applicable just because all family members who are working in the company, are experts with long-lived careers, not because nepotism cannot ever affect Viajes Euromar. Note that, as stated in the 2019 report, the business is almost 100% owned by family so, it is expectable to see a great influence from the entrepreneur family. This way, any decision-making process is restraint to closer communication channels (only the family) as stakeholders are family members. “Now a days the company is completely familiar, all stocks have been bought recently [...] Profits were never distributed, still aren’t, they are always reinvested in reserves.” Bernat.

Table 6. Second Pass GP2 Results

Issue	Fritz (1996, p. 9) Family business definition	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	“The family members working here right now are my sister, one of my sons, and me. The others are not interested in this business. My father is the founder but I completely changed the organization”	V
Bernat	“I knew the co-founder of the company[...] then, Pascual and I became quite close as we had to solve lots of issues together[...] later on came Eva [...] I’ve been here for 31 years, so my relation is not familiar, but we are all really close friends. [...] Pascual run and own the majority of the business so, he takes all the decisions at the end.”	V
Eva	“my father is the founder. Pascual is the older brother, so he was destined to be the heir [...] But I control it. I am the one who has the relationship with financial institutions, the one that requests agreements, loans, ICO, human resources...”	V
**	N/A	**
Issue	(Siller & Zehrer,2015) Company perception as a livelihood for the entrepreneurial family and interest on sustaining the life’s work of the family.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	“The company is family. Then, in a context like this one is hard to take care of everyone. But, we tend to invest on healthy financial structures, so we can get through any inconvenience [...] habits as having extensive reserves [...] I think it should be a standard.”	V
Bernat	“Now a days the company is completely familiar, all stocks have been bought recently [...] Profits were never distributed, still aren’t, they are always reinvested in reserves. Now is really helpful.”	V
Eva	“I don’t know how to answer. Nor can I compare it to how they do it elsewhere. I guess the way we do it is standard or maybe not but just because there are not that much companies of our size and manufacture levels.”	X
R.M.	Legal Reserve= 36096,79€ Additional Reserves= 765993,8€ (2009) and 977799,52€ (2019)	V
Issue	(Pirmanschlegg, 2015) The entrepreneurial family has the opportunity to actively shape the "corporate identity" which ultimately defines business proximity to public organizations.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	“VAT has not stopped going up and which unfortunately will continue to rise further[...]There comes a time when part is absorbed by the different actors who act in this and the Treasury charges a lot always and charges more than ever. He never gives us back at the moment.”	X
Bernat	“We are not a proactive business with our public environment [...] when the movement SOS TURISME came out, we didn’t do anything with them.”	X
Eva	“My father was deeply involved with several public entities, but afterwards I can’t come up with any active contribution with the public sector [...] Concerning the public aids, we are still waiting. It is true that there is the ERTE, but it is a aid for workers mainly, if not we all would be in ruins, well the country is already in ruins[...] It is very disappointing and surprises how easily the government let companies fall in bankruptcy.”	X
**	N/A	**

Issue	FB tend to low equity and liquidity bottlenecks, which are critical weaknesses in crisis survival.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"No, financially, it's a little standardized as in any regular firm. We are people who are not familiar in the sense of sharing benefits. Attempts are made to reinvest in the company, not to share profits and to solidify the structure that has been forged over the years. We try to maintain the health of the company and not go through any rush."	V
Bernat	"We've never had to ask for a loan."	V
Eva	"I don't know how to answer. Nor can I compare it to how they do it elsewhere. I guess the way we do it is standard or maybe not but just because there are not that much companies of our size and manufacture levels."	X
R.M	Legal Reserve= 36096,79€ Additional Reserves= 765993,8€ (2009) and 977799,52€ (2019)	V
Issue	(Carlock & Ward, 2001; Plate, 2011) Critical conflicts within the family are transferred to the company, as divorce, succession wars or even health issues.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"Most of my employees are my family one way or another, so I have no idea I've been working with my father, sister or son. And regarding the succession... I don't know. There is one only successor that may be interested on the company."	X
Bernat	N/A	**
Eva	"I can't explain it to you because I've never lived it any other way. It's not the same with a father as it is with a brother in the first place. And well, we have got these highs and lows and that's it."	V
**	N/A	**
Issue	(Hennerkes & Kirchdörfer, 2015; Mühlebach, 2004) Entrepreneur family disagreements and contradictions on management terms imply a big threat	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	" the succession process with my father was in general really good. He never left at 100% the company but I was long time ago the boss. We shared a mission and a vision of the company."	X
Bernat	"The greatest shock between generations may be when Europlayas was created [...] we came from a very small an conservationist business plan as it is the travel agency, to a really strong bet as it is tour operating."	X
Eva	"My father and brother have opposite personalities, the way they manage the business and lead is completely different[...] My father was more technical, more academic and the other may be more impulsive, more entrepreneur, maybe, but more impulsive and less careful, even with the manners."	V
**	N/A	**
Issue	(Hennerkes & Kirchdörfer, 2015; Mühlebach, 2004) Generational changes are also risky processes because of business matters not addressed for decades.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"When I accessed the management, I had to change a lot of things that came from yesteryear and this is normal. In the 70s' and 80s' computer science had nothing to do with what we have now [...] All this implied an improvement in the communication systems, administration and even between the products of the company."	V
Bernat	"Initially I came in as a programmer to keep the tech updated [...] we were still working on some things by hand and to realize our program we couldn't go on like this [...] over time this language no longer evolves, becomes obsolete and the company started to have the need to be able to sell online"	V
Eva	"when we started working there were no computers"	V
**	N/A	**
Issue	Personal family affairs as "scandals" are sensitive towards public relations, media and stakeholders' overreactions	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	N/A	**
Bernat	N/A	**
Eva	N/A	**
**	N/A	**

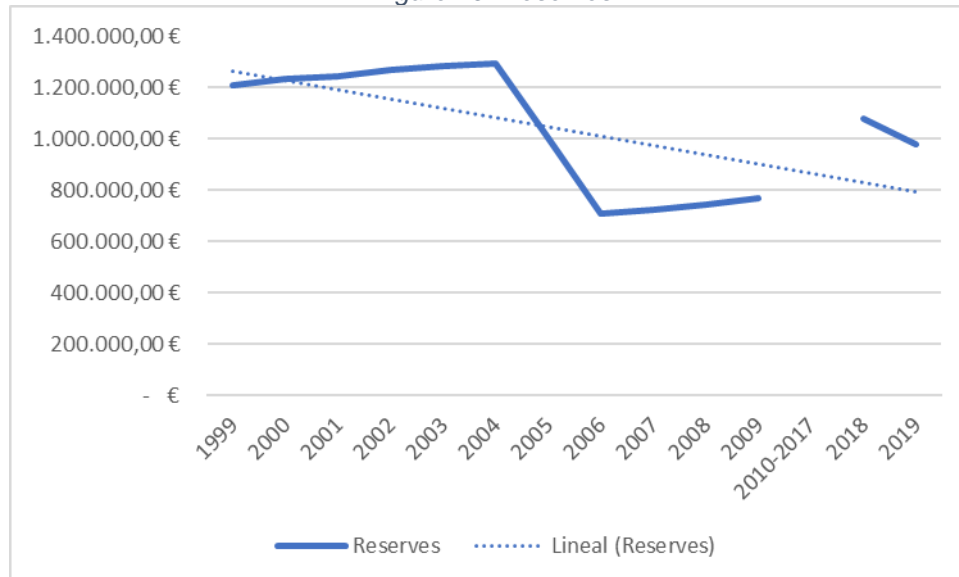
Issue	(Nagel, 2011) Nepotism	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"I've always worked and studied [...] I have a 40 years career in the tourism industry"	X
Bernat	"I did a 2 years formation in informatics and then I did the 4 years degree in Valencia [...] I worked in a auditory [...] I worked for Iberia[...] I was interested on how did the other departments work, so I could work better on the new computer programme[...]"	X
Eva	"My degree is business sciences [...] first, I started in the reservations department [...] Until these bank problems happened. Then, my father said that he wanted someone he could trust so I was promoted. I realized I wasn't ready but, I was very happy to work because I think it's continuous training."	X
**	N/A	**
Issue	Family Integration in short and open communication channels.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"There's a part more closed, the critical and economic part maybe. And there's a part that delegates a lot more to people that become trustworthy."	V
Bernat	"Pascual takes all the final decisions. However, weekly or fortnightly meetings are held where everything is discussed. And this has been done for about three or four years."	V
Eva	"It's closed. But it's not just the three of us. We about once a week or every two weeks, we have a meeting for 5 people, [...] The ultimate decision, always Pascual [...] In addition, there are meetings by departments and the heads of this departments share to us their opinions and reports."	V
**	N/A	**
Issue	(Pirmanschlegg, 2015) Sympathy values among customers and employee.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	" You have so much empathy with the workers and usually you already know the families. So, each other's problems, the family issues they may have usually are a personal matter for us too."	V
Bernat	"I think since I joint, all these values have been shared and we have tried to teach them to the new employees to build up good relationships inside the company."	V
Eva	"many times in meetings, whether we talk about this guy or the other, we say this one is one of us so we understand that he or she is family."	V
**	N/A	**

Remind that generational changes are the main issue in the Viajes Euromar case. The greatest shift in the company, raised with the second generation, when Pascual accessed to top management. He completely changed the business model, going from a receptionist travel agent to a mass tour operator. Then, generational changes marked the company evolution in terms of technology. Viajes Euromar was not a tech-based business, but informatics started to play a main role from 1989 leaving a completely different business panorama between the 90's and the late 10's.

The fact of Viajes Euromar being a second-generation family business, with almost 50 years of career in such a dynamic market as tourism intermediation, lead to speculate that there will be very important considerations between the 6 accepted issues. Starting with the company perception as a livelihood (Siller & Zehrer, 2016) and the idea that family businesses tend to low equity and liquidity bottlenecks we can see that: The company is perceived as a livelihood and as a family itself; "The company is family. Then, in a context like this one is hard to take care of everyone. But we tend to invest on healthy financial structures, so we can get through any inconvenience [...] habits as having extensive reserves [...] I think it should be a standard." Pascual; and all evidence points out that the family tends to invest a big majority of the returns on the same business and its reserves account (see Figure 10). This is a very simple proactive tool, that besides being logic, few family businesses put in practice. The way reserves are used, depends on the stakeholder's decision. Most of times, reserves tend to be

low because shareholders prefer to share profits. This is way, the GP2 section starts explaining that the company is 100% familiar now a days.

Figure 10. Reserves

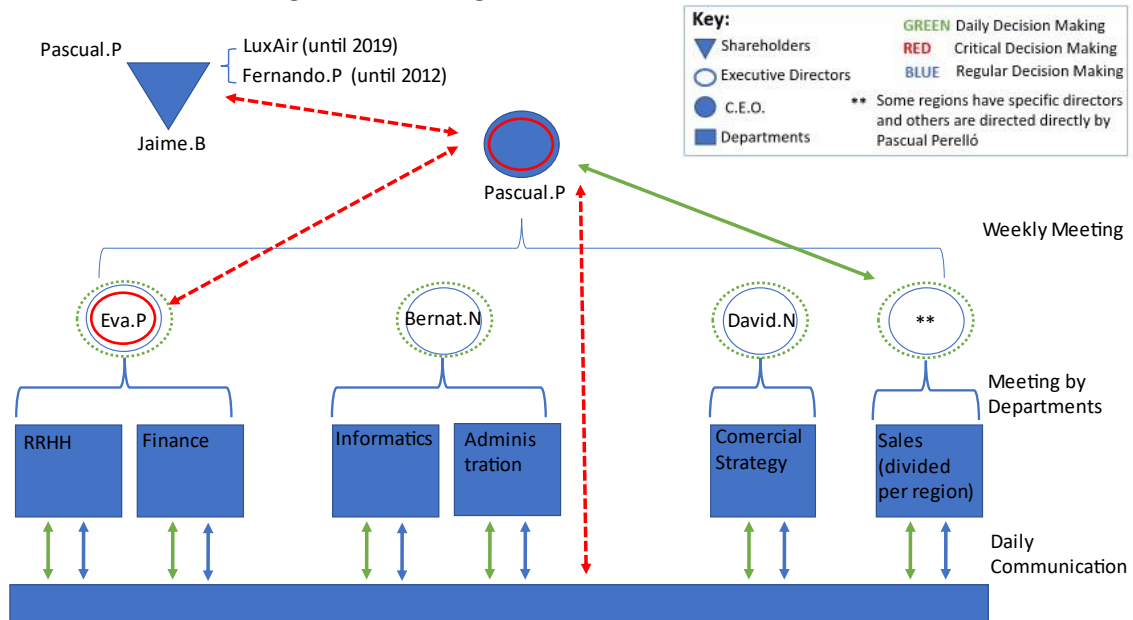


Source: Own elaboration

Note that the graph perfectly represents Eva's evidence: "[...] the more downturns you overcome, the worst is the effect on your financial capabilities as well as the reactive capacity." This, crisis resilience in organizations may open new questions for future research.

The financial habits are related to the first-generation values, as the company is perceived as a family itself: "Most of my employees are my family one way or another, so I have no idea I've been working with my father, sister or son." Pascual. This last statement, links with how valuable the human resources in this company are. Human resources are the engine for not only innovation and daily operations but for crisis management as states Eva: "We about once a week or every two weeks, we have a meeting for 5 people, [...] The ultimate decision, always Pascual [...] In addition, there are meetings by departments and the heads of this departments share to us their opinions and reports.". So, lower spheres of work are key to identify any emerging problem or warning signal. However, it is necessary to have small communication channels for decision-making as stated by the three contestants (see Figure 11).

Figure 11. Meetings and Communication Flowchart



Source: Own elaboration

All the results from this GP2, are positively related to good crisis management aspects that depend on entrepreneurial family matters. This may explain the low level of contingency in GP2 results. Only positive family business aspects have been considered applicable while, aspects like management disagreements, succession wars or scandals are non-applicable in this case. Nevertheless, GP2 results lead the study to consider family business aspects as a strength or a weakness, depending on how the family handles them. In this case study, all family business considerations towards crisis management, have a positive effect. So, Viajes Euromar as a family business, show more strengths than weaknesses, managing crisis.

Results Gp3

Of 12 issues, 11 are considered applicable to the case study. GP3 relates Crisis Management theory and practice, considering both tourism and family business considerations. This groups' result will extend the contingency values between GP1 and GP2. Nevertheless, GP3 will provide answers to the 2nd research question. GP3 results can be divided in three main parts: First, crisis management concept (from the first to the fourth theory issues in table 7) and theoretical basis; Second, the Framework of Clustered Causes of Crises in Tourism Family Businesses (Figure 2); And the Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses (Figure 5).

Table 7. Second Pass GP3 Results

Issue	Figure 3. Burnett's Integrated Model of Crisis Management	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"There is no company, none of any sector in the world that can afford more than a year with no production, we are soaring our limit. If we don't make a good summer and a good autumn, lots of business will disappear. And there are lots of investment entities willing to purchase actives in Spain."	V
Bernat	N/A	**
Eva	"we can't guarantee that we're going to get through this either. It depends on the aids, depends on what summer is like, depends on the vaccines, depends on so many factors that right now, per far in a year or a year and a half we do not exist."	V
**	N/A	**
Issue	(Pforr, 2006) Therefore, crisis management should not be limited to casuistry or typology. Actually, the strategies should be contextualized, including socio-cultural, economic, political, physical and historical elements	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	N/A	**
Bernat	"People is in the mood of travelling. We have been at home for a year and when they start travelling, for sure they won't do it only with Europlayas. But there will be more tourism flow than ever. However, we have to think that all those lends we'll have to be returned. I mean, you haven't been given anything free here. Then you can get in to a critical moment because sales won't be enough."	V
Eva	"After the crisis, banks stop returning interests on deposits[...] we fought with them to give us money for the money we had there and over the years[...] instead of fighting [...] we started offering suppliers that if we paid them fast they would give us X% for early payment."	V
**	N/A	**
Issue	Ritchie (2004) Organizations may have to reconfigure their management structure, consider aspects related to the allocation of resources and organizational culture.	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"You have to adapt to the situations you're experiencing. And I repeat, it's about modernizing, technology, communications ,it is what allows you to adapt."	V
Bernat	"We wanted to differentiate ourselves from the existing sales systems and open new avenues to markets as the holiday packages of the Mediterranean, creating charters and things that we had never done before. "	V
Eva	"So we said we're just going to focus on having good contracts with the hotels, with hotel groups, trying to innovate and bring out new things like a line of charters to Sardinia, Corfu, to Malta"	V
**	N/A	**
Issue	(Lalonde, 2007) Two typologies of management, proactive and reactive crisis management	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	N/A	**
Bernat	"weekly or fortnightly meetings are held where everything is discussed."	V
Eva	"there are meetings by departments and the heads of this departments share to us their opinions and reports."	V
**	N/A	**
Issue	Figure 2. A Framework of Clustered Causes of Crises in Tourism Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	N/A	**
Bernat	N/A	**
Eva	N/A	**
**	N/A	**
Issue	CM team Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"There's a part more closed, the critical and economic part maybe.."	V
Bernat	"Pascual takes all the final decisions. However, weekly or fortnightly meetings are held where everything is discussed. And this has been done for about three or four years."	V
Eva	"We about once a week or every two weeks, we have a meeting for 5 people, [...] The ultimate decision, always Pascual [...] In addition, there are meetings by departments and the heads of this departments share to us their opinions and reports."	V

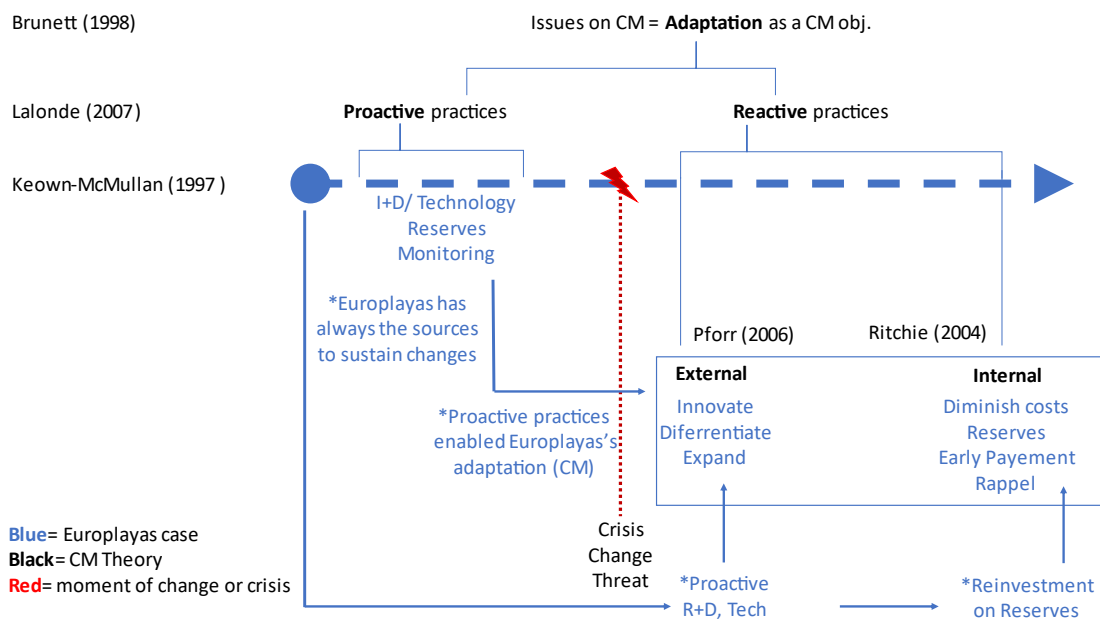
**	N/A	**
Issue	Internal Analysis Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"We created our own brand Europlayas. We went to the retailers, who were the customers of our customers, but it was for sheer survival."	V
Bernat	"the worst thing suffered in that crisis I think it was a the banks at the operational level closing, because of the issues with interest rates. That forced us to change that policy and look for a new source of funding with cash discounts."	V
Eva	"We had a lot of offices. We have been closing five or six offices, and we still have two or three left to close [...] with communications, computing, bookings through the web.... you don't need that much physical presence and we've been doing that in the last few years.."	V
**	N/A	**
Issue	Risk Identification Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"If we overview the company's history, there have been two main risk factors. Lease excessive risk margin to companies that didn't have to pay anything in the old times, which now are causing major defaults. And the tax burdens of Hacienda which are too high considering our business size."	V
Bernat	"The only time I think we identified a risk with certain prevision was when we started to hire huge amounts of people. One day I sit down and see that almost all of our employees were female. At that moment I thought: Fuck, If all of them get pregnant now, we won't be able to keep on business. More than 70% of our human resources were woman in age of pregnancy."	V
Eva	"I think that generational changes are the major risk of this business. Also, the more downturns you overcome, the worst is the effect on your financial capabilities as well as the reactive capacity. Or situation is difficult.[...] The hardest thing in our industry is the competition. All agents fight for the same clients trying to work with the lowest margin. It is really cannibal."	V
**	N/A	**
Issue	Identification and monitoring of warning systems Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"we have been working with a number of historical partners for a long time, both customers and suppliers. The problem is that our dynamics are exactly the same. We've all had to work around helping to cushion the effect of any crisis [...] What is clear now is that [...] we cannot give more external credit because we already have our problem. So, the crises of others at the microeconomic level are our crisis as well."	V
Bernat	"With such a competent industry, you have to keep an eye on profitability issues, sales issues [...] sometimes doing good is not enough. But we had lots of luck in this case as we did good and other major companies of the industry disappeared."	V
Eva	"The hardest thing in our industry is the competition. All agents fight for the same clients trying to work with the lowest margin. It is really cannibal. Then, without new products and technology you won't get anywhere. You have to loock at your investments on I+D, innovate your products, improve your technology. So, human resources, technology and survival, those are the priorities."	V
**	N/A	V
Issue	Strategy evaluation and monitoring Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	"we have been working with a number of historical partners for a long time, both customers and suppliers. The problem is that our dynamics are exactly the same. We've all had to work around helping to cushion the effect of any crisis [...] What is clear now is that [...] we cannot give more external credit because we already have our problem. So, the crises of others at the microeconomic level are our crisis as well."	V

Bernat	“When banks did offer you interest for the deposits, the banks that operated the interest allowed you to operate with quite reliability. If you add to this that then you had the rappels granted to you by the hotels [...] Well, it worked very well, but the moment when neither hotels nor banks give anything, then you have to add something else. Having to pay prepaid sometimes to have cash discounts so you can refinance. And of course, prepaying so much can sometimes match that you run out of treasury and at some point, borrowing ICO or whatever”	V
Eva	“The hardest thing in our industry is the competition. All agents fight for the same clients trying to work with the lowest margin. It is really cannibal. Then, without new products and technology you won't get anywhere. You have to loock at your investments on I+D, innovate your products, improve your technology. So, human resources, technology and survival, those are the priorities.”	V
**	N/A	**
Issue	Crisis Strategy Implementation Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	“we don't have a standard that can fit a crisis like this, because the difference between other crises, and this is that the others have been for an economic issue that has slowed down everything [...]And this hasn't slowed anything down, it's just stopped the whole market.”	X
Bernat	“the only contingency plan that was made was when we decided to try to make ourself different from the usual sales policies. We decided to create new products at a different range of prices so we could build a future aside from the cannibal market we were fighting. Meanwhile, being fast and improve technology was our main bet.-”	V
Eva	“Two or three years ago, we decided on a strategy that we don't know if it was right or not. We decided that at some specific sale deals and prices, we weren't interested anymore. We had to lower the profit margin so much that the time and effort invested weren't worthy anymore, sometimes, we lost money. Then, we decided to focus on having good contracts with hotels, with hotel groups and try to innovate and take out new things like a line of charters to Sardinia, Corfu and Malta. To differentiate ourselves, because we thought that if all of us have to live from the same thing and at a time when in addition the hotels try to go to the customer directly, all the industry look like a cannibal fight. That doesn't take you anywhere.”	V
**	N/A	**
Issue	Solve implementation problems Figure 5. Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses	Result
Contestant	Evidence	
Pascual	“we've halved our communications costs but, our production is a 85% lower. Now, our salvation is to keep this 50% reduction in costs and re-sell the 100% or 70% of what we were selling before. Then there will be a gap that allows us to square our resources in a mid term of 3 or 4 years to engage the direction towards a normal business dynamic as it was before the crisis. If you have to get back all employees in a shorter frame it will be impossible.”	V
Bernat	“I mean, of course, here we are encountering the big size problem. If on May 21 the state forces you to welcome everyone, almost 40 people. If I'm now working with only 10 people. What are those 40 more people going to do? So you say well, if I've decided so far, to spend these difficult years trying to get back to get back to what I did before with the minimum personal, then I can work perfectly. But if I'm being forced to pay all the salaries and debts of the crisis... ”	V
Eva	“Two or three years ago, we decided on a strategy that we don't know if it was right or not. We decided that at some specific sale deals and prices, we weren't interested anymore. We had to lower the profit margin so much that the time and effort invested weren't worthy anymore, sometimes, we lost money. Then, we decided to focus on having good contracts with hotels, with hotel groups and try to innovate and take out new things like a line of charters to Sardinia, Corfu and Malta. To differentiate ourselves, because we thought that if all of us have to live from the same thing and at a time when in addition the hotels try to go to the customer directly, all the industry lock like a cannibal fight. That doesn't take you anywhere.”	V
**	N/A	**

As Burnett (1998) indicates, crisis management is a type of strategic management that depends on many factors beyond the control and understanding of any organization. Among these factors, in the case study, some

are specified as: legislative restrictions, vaccines, the extension of idle time (in the COVID-19 case) etc. So in many cases and as Pascual points out: “You have to adapt to the situations you're experiencing”. Therefore, it is understood that the goal of crisis management in many cases is to adapt to a significant change that can threaten the organization (Keown-McMullan C. , 1997). To adapt, proactive and reactive practices must be applied (Lalonde C. , 2007) According to the evidence, proactive practices have been based mainly on weekly meetings, reinvestment in reserve funds and R+D (specially investments in technology). On the other hand, reactive practices varied according to the crisis, but all were based on getting the organization in to context, in both the external environment (Pforr, 2006) and within the organization Ritchie (2004). Europlayas represents many examples of external contextualization. An example of external adaptation to the context, would be the creation of Europlayas itself. In the case of internal contextualization, according to Ritchie, allocation of resources is a key factor. Internal contextualization for Viajes Euomar, has been mainly based on: reducing costs “We have been closing five or six offices, and we still have two or three left to close” Eva; The use of reserves and the use of new financing sources (when the bank interest rate fall) like the discount for early payment or the rappels. Figure 12 illustrates, how both external and internal crisis management strategies (reactive), depend on proactive practices such as the investment in R+D, which allows the organization to quickly adapt to market shifts or the reserves enabling the company to reallocate the resources according to the contextual requirements.

Figure 12. Crisis Management Literature, Application to the Viajes Euomar Case Study



Source: Own elaboration

Regarding the Framework of Clustered Causes of Crises in Tourism Family Businesses (Figure 2). This is the one and only theoretical issue non-applicable from GP3. The result is not a surprise, bearing in mind GP2 results. At GP2 only the positive aspects of family businesses were applicable to this case of study. So, if this model exposes the multiplier effect of family and tourism business weaknesses towards crisis management, then, the “non-applicable” result

become logic. In any case, a model that incorporates the strengths of these companies regarding crisis management could be discussed in future studies.

Regarding the 7 issues based on Figure 5, they have all been applicable. That means that Europlayas, although unconsciously, has always followed a functional model of crisis management. The table shows with several examples each of the 7 management phases. And Europlayas' 50 years of survival and success, make the effectiveness of this model empiric. Then, the second hypothesis is positively answered: There are generic crisis management tools and models, and in the case of study, they have been implemented and empirically proven effective.

Final Results

Phase one (F1) has allowed to reflect the greatest changes throughout Viajes Euromar time-line, family role and the crises to overcome. The company has overcome crises like the 2008 financials, proving that any threat can become an opportunity, as stated Eva: "In this crisis, banks stopped paying for the money you had in accounts. So we started funding ourselves through suppliers and started collecting cash discounts for early payment and rappels. And that was basically one of the lessons of the 2008 crisis." Europlayas, as any other company is struggling with the current COVID-19: "we've halved our communications costs but, our production is an 85% lower. Now, our salvation is to keep this 50% reduction in costs and re-sell the 100% or 70% of what we were selling before. Then there will be a gap that allows us to square our resources in a midterm of 3 or 4 years to engage the direction towards a normal business dynamic as it was before the crisis. If you have to get back all employees in a shorter frame it will be impossible." Pascual. However, the tour operator's biggest crisis occurs in the long run. As we have explained above, technological developments, accessibility to procurement and competitiveness have transformed the tourism market into the largest risk cluster for family businesses. The severity of this type of crisis is accentuated if we consider Eva's statement: "[...] the more downturns you overcome, the worst is the effect on your financial capabilities as well as the reactive capacity."

The second phase of analysis (F2) has proven that GP1, GP2 and GP3 were contingent. In other words, there are implications of family businesses and the tourism sector affecting crisis management practices. Please, realize that the first purpose (P1) was to discover the relationship, if any, between GP1, GP2 and GP3. And yes, according to the Viajes Euromar case study, there are special implications in crisis management for family businesses in the tourism sector.

GP3 results in phase two (F2) show that: the theoretical basis of crisis management can be empirically proven; most of the crisis management depends on proactive management; there are companies that do not recognize the basics of crisis management; and there are effective crisis management practices. This last statement responds to the second proposition (P2). The proposition was to identify effective tools in crisis management, but effective tools were not only found, this paper also introduces a Crisis Management Flowchart for Tourism Related Family Businesses (Figure 5). The model was unconsciously followed by the company. Crisis management has proven to be based primarily on healthy and common proactive practices such as: R+D investment, reinvestment rather than profit-sharing, and a loyal labour force.

Europlayas is the perfect case study for this paper. The role as an intermediary, allows to appreciate the shifts over the entire tourism market and its effects on the different agents. Its technological base reflects the importance of audits, updating and implementing innovation. Also shows the drastic advances that the tourism industry suffers, leaving even the big monsters on the market, extinct. And the values of the 2 family generations reflect how important human resources are and the perception of the company as a family, instead of a mere source of profit.

Conclusion

This paper proves that there are specific considerations that any family business in the tourism industry, should take into account when planning crisis management processes. Some of these specific considerations increase the organization's exposure to crisis, but others can turn in to strengths and opportunities if handled properly. There are no identic crises, however, a proper Emergency Action Plan (EAP) and healthy proactive habits, may be the key of readiness for any organization.

Must also be said that this investigation is limited as any other exploratory study. A single case study on a new topic: lacks of representativeness and of grounded theory. So, further research can address this limitation with new case studies or theory testing between others. However, this is a pilot project aimed at exposing the characteristics that affect family businesses when dealing with crises.

In my concern, the case of Viajes Euromar is a good example for grounding first knowledge on crisis managements processes for family business. This organization is A SME as most of the tourism family-businesses. Viajes Euromar has overcome crisis as in 2008 and has struggled for survival in 2020. Exemplifies both, good crisis management practices and great issues as the lack of awareness. The history of how Europlayas was founded, makes evident that a crisis is not just an event. It is a process of changes that only the one's that understand them, are able to succeed.

Bibliography

- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing a crisis. *Public Relations Review*, 24(4), 475-488.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Parallel Planning to Unify the Family and Business. *Strategic Planning for the Family Business*.
- Cavlek, N. (2002). Tour Operators and destinations safety. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 478-496.
- Crespí-Cladera, R. (2020). Jornada de la empresa familiar. *Jornada de la empresa familiar*. (págs. 3-7). Palma de Mallorca: Universitat de les Illes Balears.
- Crisis Management and Tourism: Beyond the Rhetoric. (2003). *Jourmil of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321. Obtenido de <http://www.haworthpress.com/store/product.asp?sku=J073>
- Der-Jang, C., & Hsu-Feng, H. (2011). Crisis Management of the Pricing Mistakes Committed by Dell. *Management Decision*, 49, 860–873.
- Dyer, W. B., & Wilkins, A. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16, 613-619.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). Strategic Management for Travel and Tourism. (Butterworth-Heinemann, Ed.)
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22 (2), 135–147.
- Fritz, C. (1996). Betriebsnachfolge im Tourismus. *Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstitutes*, 9.
- Greyser, S. A. (2009). Corporate Brand Reputation and Brand Crisis Management. *Management Decision*, 47, 590–602.
- Hennerkes, B. H., & Kirchdörfer, R. (2015). Strategie, Liquidität, Kontrolle. *Die Familie und ihr Unternehmen*.
- Hierro, C. (3 de Octubre de 2012). *preferente.com*. Recuperado el 4 de Febrero de 2021, de <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/touroperadores/europlayas-lanzara-en-febrero-una-plataforma-multiproducto-234040.html>
- Hosteltur. (11 de Enero de 2005). *hosteltur*. Recuperado el 2 de Febrero de 2021, de https://www.hosteltur.com/25327_turoperador-europlayas-lanzara-esta-primavera-nueva-central-reservas-hoteleras-eurohotel.html
- Hosteltur. (30 de Mayo de 2011). *Roadshow 2011 de Europlayas*. Recuperado el 4 de Febrero de 2021, de https://www.hosteltur.com/115310_roadshow-2011-europlayas.html

- Hosteltur. (2 de Junio de 2014). Recuperado el 1 de Febrero de 2021, de https://www.hosteltur.com/155710_joint-venture-europlayas-edenviaggi.html
- Hosteltur. (19 de Abril de 2017). Europlayas lanza nuevas líneas de negocio y vuelos chárter a Cerdeña. *Hosteltur España*, pág. 1. Recuperado el 5 de Febrero de 2021, de https://www.hosteltur.com/121588_europlayas-lanza-nuevas-lineas-negocio-vuelos-charter-cerdena.html
- Hosteltur. (31 de Julio de 2018). Europlayas amplía un 200% su oferta de vuelos chárter. (J. Barjau, Ed.) *Hosteltur España*, págs. 1-3. Recuperado el 4 de Febrero de 2021, de https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/015953_europlayas-amplia-un-200-su-oferta-de-vuelos-charter-para-este-verano.html
- Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: when does a molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*, 6(1), 4-10.
- Lalonde, C. (2007). Crisis Management and Organizational Development: Towards the Conception of a Learning Model in Crisis Management. *Organizational Development Journal*, 25(1), 17–26.
- LeMar, B. (2001). Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. *Springer Verlag*.
- Mühlebach, C. (2004). Familyness als Wettbewerbsvorteil. Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. *Stuttgart & Wien: Haupt Verlag*.
- Nagel, R. (2011). Strategieentwicklung in Familienunternehmen. (A. Schlippe, A. Nischak, & M. El Hachimi, Edits.) *Familienunternehmen verstehen*, 2, 115-124.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). Transforming de Crisis-Prone Organization: preventing Individual, Organizational Environmental Tragedies. (Jossey-Bass, Ed.) *Management Series*.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23, 59–76.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework to crisis management. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Pechlaner, H., Abfalter, D., Raich, F., & Dreyer, A. (2007). Crisis management and tourism organizations: A comparative study in the European Alps. (E. Laws, B. Prideaux, & K. S. Chon, Edits.) *CABI International*, 157-170.
- Pfoor, C. (2006). Tourism in Post-Crisis is Tourism in Pre-Crisis: A Review of the Literature on Crisis Management in Tourism. (C. U. Christof Pfoor. School of Management, Ed.) *Working Paper Series*.
- Pirmanschegg, P. (2015). Die Nachfolge in Familienunternehmen. *Springer-Verlag, Wiesbaden*.

- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation. The political and Economic Origins of Our Times.* Boston: Beacon Press.
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683.
- Rodríguez-Toubes, D., & Fraiz-Brea, J. A. (2012). Desarrollo de una política de gestión de crisis para desastres en el turismo. *Tourism and Management Studies*, 8, 10-18.
- Rosa, J. M. (2007, Septiembre 20). *Hosteltur*. Retrieved Febrero 4, 2021, from https://www.hosteltur.com/42960_hipotecas-mal-tiempo-frenan-reservas-hoteles-peninsula-baleares.html
- Rosa, J. M. (12 de 12 de 2013). *hosteltur*. Recuperado el 3 de Febrero de 2021, de https://www.hosteltur.com/127170_mayoristas-estancias-modelo-cuestion.html
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50, 20-24.
- Siller, H., & Zehrer, A. (2016). Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis, Linde Verlag GmbH. *Entrepreneurship und Tourismus*.
- Sönmez, S. F., & Tarlow, P. (1997, September 25-27). Managing Tourism Crises Resulting from Terrorism and Crime. 50-100.
- Wilks, J., & Moore, S. (2003). *Tourism Risk Management for the Asia Pacific Region: An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*, Commonwealth of Australia. (A. I. (AICST), Ed.)
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods.* Sage, 4.

Appendix

Appendix 1: Interview to Pascual Perelló Beau.

General Questions

Author: “¿Le importaría comentarme cual fue su formación para llegar a la posición que ocupa actualmente? Es decir su formación académica, su recorrido profesional...”

Pascual.P.B: “Bueno, mi formación fue que una vez terminado el bachillerato, empecé Económicas. Al poco tiempo me di cuenta de que me llevaría demasiado tiempo y tiré por turismo. Somos una empresa familiar, por lo que ya estaba trabajando al mismo tiempo que estudiando, con lo cual no tenía mucho tiempo para dedicarlo solo a unos estudios o solo el trabajo. Entonces estuve compaginando. Hacer turismo era fácil porque ya había trabajado en el gremio, con lo cual algunas cosas me venían sobre sobreseído y luego otras. Era un tema de estudiar que mi idioma no tenía ningún problema, lo cual fue bastante fácil, incluso daba clases a alumnos que iban más avanzados que yo en algunas materias. Cuando tenía que sustituir a algún profesor.”

Author: “¿Podría describir la relación de la familia en esta empresa, el role que ha jugado en el desarrollo de la empresa...?”

Pascual.P.B: “Los miembros de la familia que estamos trabajando aquí somos solamente mi hermana, uno de mis hijos y yo. Los demás se han desvinculado. La fundó de mi padre. Pero yo la transformé a un tipo de empresa totalmente distinto. Antes éramos eminentemente receptivos y pasamos a ser emisores creando un turoperador que se llama EuroPlayas dentro de ViajesEuroMar. Entonces tuvimos que cambiar la estructura y la forma de diseñar las ventas dentro de la empresa. Cuando trabajas con receptivo, trabajas con un tipo de margen muy pequeño. Bueno, en realidad en turismo siempre se trabaja en márgenes pequeños. Y entonces tuvimos que transformar un poco lo que es mover masas de gente en plan traslados, excursiones, el hotel... a hacer crear un operador que estuvo primero especializado en la venta de solo hotel, y ahora escogimos lo que se llama la lista de cosas que hemos elegido para ser transformado en especialista en parques temáticos, spa y adultos a nivel nacional, primero y luego ya empezamos a nivel europeo. Fuimos los primeros que creamos algún tipo de paquete en España que se venden muy. Muy bien. Y luego empezamos a añadir islas, transporte a islas con barco, transporte a islas con avión y después ya empezamos a hacer todo tipo de operación a otros destinos fuera de España y durante unos años nos especializamos en Cerdeña y en Corfú y Malta como islas del Mediterráneo. Montamos una cadena de chárteres a todos estos destinos. Todo iba más o menos bien o muy bien encaminado, hasta que apareció la pandemia y entonces tuvimos que parar todo de golpe.”

Author: “Increíble, ya que me ha hablado sobre las estrategias y las principales disrupciones en la empresa... ¿Podría contextualizar un poco esos sucesos?”

Pascual.P.B: “Bueno, como te he dicho al principio, nosotros empezamos como una empresa eminentemente receptiva. A mediados de los años 70 yo todavía no trabajaba aquí. Empecé a finales de los 70, 80. Y durante 20 años nos dedicamos casi exclusivamente a la parte receptiva. A partir de mediados de los

años 80 quisimos ampliar el mercado y salir de Baleares. Teníamos oficinas sólo en Palma y en Ibiza y empezamos a abrir para el Receptivo. Al tener un socio tour operador europeo que estaba dentro del accionariado de la empresa, que era Luxem Tours, que pertenecía al DeutschBank, el estado luxemburgués a Cargolux y una serie de empresas importantes que estaban dentro de la accionariado de la empresa como Luxem, ya decidimos abrirnos a destinos donde ya volaban, como en Andalucía, en Málaga y Alicante para hacer el selectivo allí. Intentamos ampliar a otras zonas como como Canarias, pero ahí no funcionó y fracasamos. No nos fue muy bien la verdad pero abandonamos a tiempo. Y luego sí que ampliamos a otros destinos, como Costa Dorada.”

Author: “¿Y como describiría la industria y el mercado turístico con relación a su empresa?”

Pascual.P.B: “Pues mira destacaría lo que viene cuando la globalización de la economía se pone en marcha, que en turismo también llega y hace que todos los distintos actores, que están en el mercado se conozcan más y de una manera mucho más cercana, es mucho más fácil acceder desde hace X años, unos 20 años tampoco hace 40 años, a tener contratación con hoteles directamente, incluso con transportistas en la zona locales e incluso con programadores de excursiones. Entonces la contratación y la representación cambia un poco y se empieza a trabajar en un lugar con márgenes porcentuales, con fees fijo. Se empiezan a poner todos los papeles sobre la mesa, es decir, los contratos con los hoteles se firman a tres bandas: cliente receptivo, proveedor y los transportes, como los autocares locales, también se firman prácticamente a tres bandas dentro de un juego en que inclusive bajo un cierto riesgo y en otros no. Se dinamiza de manera en que acceden tan fácilmente a cualquier tipo de valor que llega momento en que la línea entre la rentabilidad y no casi, casi, casi casi desaparece. Los turoperadores hoy en día, en toda, en toda España, tienen estructura local propia, con lo cual la estructura local originaria de aquí desaparece. Ellos van abriendo poco a poco, como en otras sociedades, su propia estructura, porque quieren hacer el negocio de la gente para ellos. Esto hace que las empresas que se siguen dedicando tierras nativas o pertenecen a turoperadores o se han movido a otra cosa o han cerrado. Entonces, cuando llega esto, todos los que estamos en ella, los actores que estamos en el mercado de turismo en España, en el gremio de asociaciones de viajes, tenemos que decidir que hacemos. Se dedican a la venta minorista mostradores, intentan compaginarlo con otras empresas en algunos casos o con entidades oficiales para viajes de empresa o de gobiernos. Es decir, dentro de los presupuestos que tienen los distintos, consellerías ministerios, etc. tienen una partida de viajes bastante importante y las agencias entran en la subasta para esto. Las grandes se suelen llevar a lugar de un ministerio y unas pequeñas a nivel local se difunden mucho. Otras, como nosotros, nos tenemos que reinventar y decidimos crear la mayorista para poder competir, porque lo mismo que nos sucedió con el mercado extranjero nos sucedió con el mercado nacional. Nosotros representábamos a un montón de mayoristas españolas en todas las costas de España. Y cuando llegó la globalización, estos también accedieron a la contratación de hotel. ¿Entonces, qué ocurre? Como dice el refrán si Mahoma no va a la montaña, la montaña, Mahoma. Es decir, nosotros nos independizamos de las mayoristas. Creamos nuestra propia marca. Íbamos a las minoristas, que eran los clientes de nuestros clientes, pero era por pura supervivencia. Esto hace que se crea una

marca de tour operador que es EuropaPlayas, que crece muy deprisa durante un tiempo hasta que se posiciona como una de las más importantes en el país. Llegado ahí, cuando tú llegas ya a este paso que te quedas o entras dentro de la distribución de un gran operador a nivel vertical que tienen todos los productos, compaginamos en una sola empresa. O te quedas independiente y vas montando tu camino y lo que vas haciendo es implementar productos dentro de la estructura para seguir, sino creciendo, ampliando producción en productos para poder mantenerte como una empresa puntera.”

Author: “Respecto las crisis ¿Cree que podría mencionarme las principales crisis que ha pasado esta empresa? Tenga en cuenta que una crisis puede tener magnitudes macroeconómicas y microeconómicas.”

Pascual.P.B: “La crisis del 2008, por un lado. Nosotros sobrevivimos bien porque es más fácil amoldarnos en las empresas familiares. Pequeña media, aunque estamos considerado gran empresa por número de facturación, la estructura nuestra no es de gran empresa. Es decir, Endesa o estos son grandes empresas. Nosotros somos empresas que nunca hemos llegado a 100 empleados, 99 de normal, pero nunca 100. Pero cuando pasas de 50 empleados y pasas a una facturación normal de 20 millones de euros. Ya no entras como PYME, ya te consideran otra cosa. Entonces es bastante incómodo porque para algunas cosas eres pequeño, pero para solicitar otras eres grande, pero dentro de las grandes no eres lo suficientemente grande. Por ejemplo, competencia nuestra ha accedido a créditos de cientos de millones de euros. Y nosotros no los necesitamos, pero así como ellos acceden a 200 o 300 o 400 millones de euros, nosotros a lo mejor para pasar esta crisis a causa de la pandemia de un año o dos, con 4, 5, 6, 7 millones de euros ya vamos sobrados y podríamos haber revertido la situación económica. Estamos en una posición intermedia que no llegamos. Es decir. Somos gran empresa, pero no lo mínimo que exigen para poder pedir créditos estando en 30 millones de facturación media. Y como pequeña empresa lo que darán son microcréditos muy pequeños que tampoco nos satisfacen y creemos que la figura intermedia económicamente ante el Estado no está bien definida. Quitado de estas dos grandes crisis, no tengo noción de haber pasado por otra crisis... Es que es increíble el que llevamos muchos años y no la verdad que yo no. Llevo muchos años en este gremio, he sido teórico y he sido creador de asociaciones de mayoristas. He trabajado con los grupos de gestión de las minoristas, la distribución la llevo innata en mí desde esta empresa, desde hace 40 años, sea de una manera o de otra, ya tengo mucha experiencia en este tiempo y a lo mejor eso nos lleva a que no veo crisis porque inherentemente lidiamos con lo que hay. Entonces. Por desgracia, ya tengo una edad que tengo demasiada experiencia, pero no quita que creo que sigue siendo un gremio ilusionante, porque al fin y al cabo vendemos ocio, claro. Pero es evidente que la forma de viajar, por ejemplo, ha cambiado muchísimo. Cuando nosotros empezamos a trabajar tanto en el Receptivo como en el mercado nacional, en que las estancias eran pocas reservas de muy largo tiempo, recibíamos clientes que se venían a pasar el invierno a España y hacían reservas de 3 meses, 4 meses en hoteles y las nacionales de hace 30 años eran de 15, 20 o 30 días. Hoy el cliente viaja de otra manera, totalmente distinta, mucho más compulsivamente y prefiere. Distribuir su ocio de viajes en varias etapas a lo largo del año, suele hacer un viaje que es más o menos bueno, crucero, un largo viaje o no puede y lo divide en tres o cuatro viajes de gorda

estancia. Donde corta con la rutina normal y se divierte más que yendo a un gran viaje, es decir, la gente hay por un lado la que quiere cultura, pero por otro lado quiere solo ocio. Los hoteles han cambiado con la dinamización, los todo incluidos. Entonces todas estas cosas que la gente le apetezca cada vez más experiencias de viaje. Qué viaje es ir a un lado, disfrutar, no hacer nada y que te lo den todo hecho. ¿Por qué? Porque la oferta se adapta a todo tipo de demanda como con las familias con niños, es decir, se han creado los todo incluidos para familias con toboganes, con buffet, para mi, etcétera, etcétera. Y esto ha hecho que surja lo contrario, que es la típica persona que quiere tranquilidad y tiende más a irse a hoteles tipo solo adultos para no tener que la mezcla con otros.”

Specific Questions

Author: “Me gustaría ahora centrarme un poco más es en el aspecto de la empresa familiar. Por ejemplo, los valores personales de la familia. ¿Cómo crees que se trasladan y afectan a la operativa habitual ?”

Pascual.P.B: “Todo esto es un poco así, abstracto, pero bueno, suele pasar mucho que una gran empresa, una empresa impersonal que pertenece a directivos que son distintos accionistas, en los que unos dueños que aparecen o no aparecen en la gestión diaria tienen una manera de trabajar totalmente diferente a una empresa familiar. Una empresa familiar está más relacionado íntimamente con todos sus empleados. Tiene una carga emocional mucho más fuerte. Se empatiza de manera que ya conoces a las familias de los de la gente, los problemas de cada uno, los temas familiares que puedan tener, y entonces en una empresa donde los accionistas no existen, es mucho más frío y las decisiones se toman de una manera totalmente aleatoria en función solo de la necesidad de la empresa. En una empresa familiar, además de esto que hay que mirar, evidentemente también está un factor humano que hace que en una empresa familiar este factor humano sea muy importante. Antes de tomar decisiones, antes se prioriza. Conoces a alguien? Necesitamos un puesto. Si tenéis algún conocido, tráelo vosotros. No se hacen entrevistas masivas a mucha gente? Sí, incluso aquí ha habido generaciones y ha habido distintos hermanos que han trabajado la vez juntos aquí, incluso parejas y matrimonios que se han hecho aquí. Y todo esto al pensar que nosotros ya tenemos empleados que se han jubilado aquí, que llevaban 30 años trabajando y hay unos cuantos que ya sacudirán y varios han sido pareja y también se han jubilado después de estar casados 30 años. Ya tenemos gente de segunda y tercera generación en algunos casos, otros no. Entonces hay una parte que va flotando constantemente en función de juventud, estudios, ambición, ganas de cambiar de residencia, etcétera, etcétera.”

Author: ¿Como describiría el proceso de toma de decisiones en la empresa? ¿Es la familia un factor condicionando en términos de toma de decisiones en la empresa?

Pascual.P.B: “Hay una parte que es más cerrado, que es la parte a lo mejor de la gestión económica. Y hay una parte que no, que se delega mucho más en la gente porque son de confianza y en realidad ya vienen de largo, sobre todo con gente, con directivos de confianza, de tiempo. No les tienes que decir que tenga cerebro, lo hacen y luego debaten contigo si tienen dudas o lo han hecho.”

Author: ¿Como describiría los cambios de gestión entre generaciones en la empresa? ¿Han supuesto algún reto remarcable?

Pascual.P.B: “Cuando yo accedí a la dirección tuve que ir cambiando muchas cosas que venían de antaño, que es normal en los años 70 y 80 en la informática no tenían nada que ver con la de ahora. Los programas no tenían aquel color. La Intel, la comunicación no tenía nada que ver. Yo me acuerdo que antes, cuando empecé en la península, pasábamos todo por papeles, luego por fax. Estas cosas, que cuando en el año 85 y yo compré en Andalucía uno de los tres o cuatro primeros fax que había en toda la comunidad, yo cuando vi el comercial que además era conocido, al venderme esto, yo me preguntaba cómo un papel está aquí ahora y al mismo tiempo en la otra punta del mundo, en un momento. Bueno la comunicación, ha mejorado muchísimo. Bueno y esto implica mejora de los sistemas de integración entre todos los productos de la empresa, los sistemas de administración... En esto no tuve ningún, ningún, ningún problema. Las únicas cosas que a veces cuestan un poco es el momento en que. En dejar de trabajar del todo. Por parte de la primera generación, que cuesta un poquito más. Pero en general fue muy agradable. Tenía bastante armonía mi vista y la suya entre sí. Él no era una persona ambiciosa. Era una persona muy culta y le interesaba más otro tipo de actividad que la gestión empresarial diaria. Entonces yo ya era directivo estando por debajo de él.”

Author: “¿Me podría hablar sobre cómo la propiedad/control de su familia marca rasgos específicos en la empresa? Por ejemplo en la estructura de gobierno o las tendencias en la asignación del capital financiero.”

Pascual.P.B: “No, a nivel financiero es un poco un estandarizado de cómo va en toda empresa normal. Somos gente que no es familiar en el sentido de repartir beneficios. Se intenta reinvertir en la empresa, no repartir beneficios y solidificar la estructura que se ha ido forjando con los años. Intentamos mantener la salud de la empresa y no pasar ningún apuro. Al final la empresa, es familia. Con una crisis como ésta se hace difícil, mantenerse pero esa costumbre de reinvertir nos salva y creo que es o debería ser bastante clásica. A fin y al cabo no somos hoteleros, ni tenemos viñedos... aquí no hay terrenos ni propiedades, sólo un organismo vivo que está abierto a la familia. Quien quiera y disfrute puede unirse y quien prefiera vivir de otra cosa puede. Pero al final, no estamos ligados a nada, los que estamos, estamos porque nos gusta.”

Author: “¿Cree que han afectado las relaciones interfamiliares a la empresa? ¿Cómo ve la sucesión de la empresa?”

Pascual.P.B: “¿Sinceramente? La mayoría de mis empleados son mi familia de un modo u otro, entonces no tengo ni la más mínima noción de que he estado trabajando con mi padre, mi hermana o mi hijo. Y por la sucesión... no lo sé. Todavía no vemos una vía clara debajo de nosotros o si hubiese una generación que esté muy interesada en seguir en esto. De la familia sólo queda un hijo mío que está trabajando aquí ahora, pero que no sabemos siquiera si continuará o no. Los demás de la familia, que tenemos hijos, otros hijos, sobrinos, no están muy interesados hoy en día las empresas se compran y se venden con bastante más facilidad que antes, sean o no familiares. Entonces me quedan unos años de actividad que quiero disfrutar porque me divierto viniendo aquí. No, no es una rutina para nada, porque siempre pasan cosas a nivel personal. Tengo gente

muy allegada a mí, con la cual me encanta verlos y estar conviviendo con ellos. Y cuando llegue el momento, decidiremos.”

Author: “Pues ahora sí que ya pasamos al último bloque, que es el de gestión de crisis. ¿Cómo describiría usted el Sistema de gestión de crisis en la empresa? ¿Quiénes y como suelen llevar la toma de decisiones en situaciones críticas? “

Pascual.P.B: “Es decir, tenemos un estándar de crisis, considerando que son situaciones en las que o el mercado o nuestra operativa sea por el motivo que sea se ralentiza o su generación de beneficio decae. Pero no tenemos un standard que pueda encajar una crisis como esta, porque la diferencia entre otras crisis, y ésta es que las otras han sido por un tema económico que ha ralentizado todo lo que estaba puesto en marcha. Esta no ha ralentizado nada, simplemente ha parado de lleno todo el mercado. Porque no es una crisis financiera, es una crisis sanitaria, que obviamente llevará de nuevo a una crisis financiera. Y nosotros por suerte esta semana ya estamos empezando a ver que nuestras ventas actuales empiezan a parecerse a las que hacíamos el año pasado y la semana que viene las superaremos. No es un tema que a la gente no pudiera viajar porque no tuviera dinero, sino porque nos lo prohibían por un tema de sanidad. A no ser igual que las otras. El problema que nos ha surgido a mí, a nosotros y a muchas empresas, es que sinceramente creíamos que era una crisis de 15 días. Se recupera. Luego creíamos que era una crisis de tres meses como mucho, y dijimos bueno, el histórico lo bueno que tiene nuestro sector es que se dinamiza muy deprisa si le dejan claro. Qué ocurre, que 3 meses, 4 meses, 5 meses ampliamos, los avanzamos con los ERTE cada vez más, nos endeudamos con el Estado para poder mantener a los empleados, pero necesitamos que ellos nos financien. Es decir, ellos pagan el sueldo a los empleados, nosotros pagamos una parte de la seguridad social y después cuando acabe esto, al ser la situación, pase a ser una crisis económica. Nos encontraremos con que nos viene una carga de empleados que ahora mismo están financiadas por el Estado, que no podremos soportar si no tenemos el poder, porque se pasará de crisis sanitaria a crisis económica, que será la consecuencia de haber estado parado más de un año. No hay ninguna empresa, ninguna de ningún sector. Del mundo que soporte más de un año sin facturar, claro, y nosotros estamos rozando ya este límite. Si no hacemos un buen verano y un buen otoño. Muchos desaparecerán muchísimo y están viniendo mucha gente de fuera a comprar activos en España en turismo porque está barato o porque está necesitado. Y la verdad es que si saco todas las papeletas, me que eso será, pero no vale. Si por quien toca fuese estaríamos desprotegidos.”

Author: “Y considerando no sólo las crisis externas, sino una crisis interna. ¿Se le ocurre algún caso?”

Pascual.P.B: “Tal como he dicho antes, esta crisis sanitaria ha tenido muchas implicaciones. Es decir, trabajamos con una serie de partners históricos desde hace muchísimo tiempo. Tanto clientes como proveedores, claro. El problema es que su dinámica es exactamente igual a la nuestra. Todos nos hemos tenido que medio ayudar para amortiguar el efecto. Es decir, aguántame un poco, yo te ayudo. Ahora necesito que me des clara una serie de parámetros que vamos cumpliendo unos con otros dentro de nuestras posibilidades. Mirando por nuestro interés cada uno de nosotros, pero siendo un poco más flexibles. Lo que

está claro es que. Fuera de los proveedores profesionales de turismo. Excluyo a las agencias de viajes minoristas o de los turoperadores no podemos otorgar más crédito externo porque ya tenemos nuestro problema en casa. Entonces las crisis de los demás a nivel microeconómico son nuestra crisis también. Hasta entonces, dar más crédito fuera no lo van a hacer. Hemos de gestionar lo que tenemos, lo mejor que podemos para pasar esto y poder seguir sobreviviendo y actuando.”

Author: “¿Y fuera del contexto actual? ¿Ha apreciado factores de riesgo inherentes a su empresa o su sector?”

Pascual.P.B: “Al considerar lo largo de la historia la empresa ha habido como dos factores de riesgo muy grandes. Arrendar excesivo margen de riesgo a empresas que antiguamente no tenían que pagar nada y que han provocado impagos importantes y afecta la estructura económica de las cargas impositivas de Hacienda que son muy fuertes.”

Author: “¿Entonces cree que la gestión pública juega un papel importante con respecto estas situaciones? “

Pascual.P.B: “Estamos en un régimen de régimen especial. Las agencias de viajes donde tributamos a un 21 por ciento sobre márgenes es una salvajada. Teniendo en cuenta que todo hay que empezar diciendo que hace 25 o 30 años el iba era del 6 por ciento en el régimen general y del 10 en el especial, en el año 94 a tributar al 6 o un 7 por ciento en el régimen general, porque ganamos a Hacienda un recurso. Después, Hacienda modificó una ley para evidentemente evitar esto y el IVA no ha dejado de subir y lo que por desgracia seguirá subiendo más. Ya ha pasado. Ha subido. Ha doblado o triplicado su tipo impositivo en 20 años y va a seguir subiendo por todo esto, y es muy difícil cargarlo siempre al cliente final. Llega un momento en que parte se absorbe por los distintos actores que actúan en esto y Hacienda cobra mucho siempre y cobra más que nunca. De momento nunca nos devuelve.”

Author: “Perfecto. Últimas preguntas ya. ¿Podría describir las principales estrategias que se han implementado en las diferentes crisis? ¿Cree que hay un proceso de aprendizaje de dichos sucesos? “

Pascual.P.B: “Es decir, adaptas. Te tienes que adaptar a las situaciones que estás viviendo. Y repito, es el modernizarnos, la informática, las comunicaciones, las conversaciones han mejorado tanto que te permite hacerlo. Ahora hay que pensar que nosotros, por ejemplo, desde hace años no tenemos. Tenemos muchos ordenadores, pero no tenemos ningún órgano central aquí. Antes los teníamos con Vodafone en Vigo, antes con Telefónica en Madrid, ahora los tenemos con Amazon en una nube. Una nube que te hace que puedas diseñar tu tamaño y una parte de tus gastos en función de hasta dónde quieres llegar. Es decir, nosotros hemos reducido a la mitad nuestros gastos en comunicaciones. Pero es que la facturación ha bajado un 85 por ciento y la salvación es mantener esta reducción del 50 por ciento en gastos y volver a vender el 100, pero el 70 por ciento de lo que vendíamos. Entonces, si te permite un pequeño juego que tienes que cuadrar a medio plazo corto, nunca lo conseguirás. Medio que es 3 4 años mínimo.”

Appendix 2: Interview to Bernat Nadal

General Questions

Author: “Lo primero de todo, ¿podría hablarme un poco de su background? Su formación, Carrera profesional, relación con la familia empresarial...”

Bernat.N: “Te diré que realmente, Yo entré aquí de la mano del que era el subdirector en aquel entonces, no, porque era un señor que conocía a mi padre. Jugaban al tenis juntos y yo jugaba con él y ya nos conocimos. Y mi padre le comentó que yo estaba estudiando informática y coincidió lo que te explicaba antes, que coincidió que en el año 89 empezaron a cambiar todo el sistema informático y este hombre pensó, me pidió si yo quería, luego, cuando acabase la mili, arrancar con estudios y yo ya había trabajado antes en temas de informática, con lo cual no me preocupaba. Era un tema nuevo, porque los lenguajes informáticos no todos son iguales, pero ahora me adapté muy rápido y de hecho todavía seguimos programando con este. Entonces yo a quien conocía mucho era este que era, digamos, el cofundador con el padre de Pascual. Y bueno, ya que la relación que yo podía tener con Pascual, pues era la mejor que alguna vez a su hermana no la conocía tanto, al padre casi no lo conocía. Es decir, yo en aquel entonces, entre que a quien conocía era a esta persona y ya con el paso del tiempo, pues yo llevo 31 años y quieras o no, se establece una relación que no es familiar ni mucho menos, pero de amistad importante.”

Author: “¿Y que me podrías decir de tu Carrera profesional?”

Bernat.N: “Mira, yo empecé, o sea, yo. Yo me metí en el tema informática, pero sin llegar a la carrera universitaria. En un principio no quería estudiar. Me cansé mucho con el COU. Claro, y entonces aquí hice dos años en una academia que había. Por las mañanas informática y por las tardes hacía esto administrativo, contable y cosas así por el tema de la mili. Dos años después hice Formación Profesional de Informática en San José Obrero y por temas de la mili ya no me quedó más remedio que hacer la carrera e ir a Valencia para la carrera técnica y estuve cuatro años y luego ya tuve que hacer la mili y luego ya he contado que ya me pillaron aquí y ya está. Antes de todo esto, mientras estudiaba en esas academias, empecé a trabajar en una gestoría, en principio haciendo los programas con lo cual yo empecé a coger una experiencia en tema informático, bastante importante porque era una gestoría que se movía bastante y el hombre era muy cañero. Luego estuve seis meses en AirEuropa programando para todo el tema de aviación y tema de vuelos y cosas así, que me fue muy bien también. Y ya cuando entré aquí, pues ya tenía una experiencia más o menos no muy muy elevada, pero sí que me permitía afrontar esto y por eso me decidí a hacerlo. Entonces yo inicialmente entré como programador para seguir manteniendo lo que ya había hecho esa empresa inicialmente y seguir desarrollando programas. Como se me daba bien al tema, y me gustaba la contabilidad, pues fui viendo cosas que quería ir arreglando, entonces ya me empecé a meter en todos los departamentos para que me fuesen explicando cómo funcionaban para poder hacer los programas. Poco a poco fui, me fui aprendiendo el funcionamiento de todos los departamentos de la empresa y luego ya empecé a arreglar cosas en base a inquietudes que tenían, pero todavía se seguía trabajando algunas cosas a mano y para realizar nuestro programa no podíamos seguir así. Entonces ya me empecé a meter mucho en el tema contable y al final acabé que empecé a

involucrar imponerlo porque aquí no pongo nada, pero quería que se hiciese una serie de trabajos para tener la contabilidad más o menos bien, bien estudiada, bien tratada. Y qué tu padre y el señor manera no nos pillarán en nada. Y seguí haciendo el programa, seguí haciendo otros programas y con el paso del tiempo este lenguaje ya no evoluciona, se queda obsoleto y la empresa empieza a tener ya las necesidades de poder estar vendiendo online. Cuando ya empezó a surgir el tema de las webs, hasta aquel momento funcionábamos con ordenadores compartidos en cada oficina y yo tenía que hacer viajes a esos sitios para cambiar los programas, porque no había ni models ni había nada claro. Y ya cuando tenemos que empezar a tener ya la presencia en web, pues es cuando ya yo sigo y todavía seguimos a día de hoy con el programa, digamos de administración, gestión y contabilidad, con lo que yo hago y todo lo que es la parte de reservas y contratación se lo damos a una empresa que es la que nos monta todo el tinglado este más la web y con un nexo entre este programa y el mío. Para poder facturar automáticamente. Con el paso del tiempo vemos que cada uno supone un fuerte coste. Todo, todo el mantenimiento de este nuevo programa que han hecho esta gente y todo. Entonces decidimos hacerlo nosotros, pero no hacerlo yo, porque yo ya no me veía capacitado.“

Author: “¿más o menos, en qué momento?”

Bernat.N: “ Hace unos diez años más o menos. Entonces se lo damos a una empresa que tardó bastante en hacerlo y. Yo creo que hace cosa de tres, tres, cuatro años ya lo empezamos a poner en marcha e iban trabajando los dos programas al mismo tiempo. Eso nos supuso bastantes problemas administrativos, porque ya solo se generaba una reserva en un sitio, se generaba en el otro. Entonces teníamos que evitar duplicar facturación y todas las bastante, bastante. Y creo que en el 2019 prácticamente ya sólo funciona el nuevo programa y el viejo ya lo tenemos prácticamente abandonado. Y lo que pasa es que en el 2020 de la pandemia. Pues pasa lo que pasa. Entonces mi actividad a el tema informático se limita a lo que yo sigo dominando, que es la parte de administración y contabilidad y sigo haciendo algún que otro programa. Y por otra parte, me han designado, digamos, como un poco de director financiero, pero ahora que lo llamo muy vamos a la par con Eva prácticamente y nos hemos repartido un poco y yo me encargo un poco del Departamento de Proveedores y se encarga más del departamento de clientes, aunque al final siempre por temas informáticos me acabo metiendo por todo. Pero ahora, hoy por hoy, informática bastante poco. Bueno, de hecho tengo que acabar un programa urgente para un tema de Confirming con la Banca Santander, que me han cambiado el formato bancario y he tenido que hacerlo. Está también el día a día con los proveedores realmente toreando a los que quieren cobrar antes que nadie por donde. O sea que realmente esta es mi misión hoy en día.”

Author: “¿Podrías describirme la evolución de la empresa, sus mayores cambios, su papel en la industria...?”

Bernat.N: “Lo que sí nosotros hemos procurado siempre es estar, digamos, lo más, lo más arriba en tema tecnológico. Esto ya es realmente el cambio empezó cuando entré, cuando entré yo. Ya lo habían diseñado así. De pasar de un sistema mínimamente informático que vía a un sistema informático más potente y con el paso del tiempo hemos ido mejorando siempre lo que son tema de infraestructuras, a nivel de servidores y cosas así. Dijo lo que te explicaba antes

de ir apostando por una empresa que nos diese esos programas para poder tener presencia en Internet. Fuimos de las primeras que pudimos estar en Internet vendiendo reservas online. Hemos sido siempre punteras en cuanto al lanzamiento de productos nuevos que luego nos han copiado, pero siempre hemos llevado a esa ventaja por delante de los demás en estar más preparados tecnológicamente. Y la base siempre ha sido apostar por la tecnología. Hoy por hoy, a raíz de desde que cerraron esto, esto del cambio de mi programa al nuevo programa fue en el 2004. Eso ya nos obligó a olvidarnos de tener los servidores aquí y ya tener servidores fuera para que fuesen tenerlos en sitios donde te garantizase en esa esa presencia 24 horas, 365 días al año. Y eso lo hicimos inicialmente con Telefónica. Luego pasamos a una empresa que se llamaba como Unitel, que acabó siendo Vodafone y siempre en lo que se llaman data centers, que es donde están todos los servidores y están garantizados, que siempre van a estar funcionando. Y ahora recientemente los tenemos en Amazon. Porque el nuevo programa que se ha hecho, pues han preferido trabajar de esta manera en la nube. Y eso te permite poder ir aumentando, bajando servicios o cuando te interesa y también para el fin de ahorrar costes. Pero yo creo que la mayor importancia de la empresa siempre ha sido estar, digamos, ser puntera tecnológicamente. Hay quien lo supera, evidentemente, porque hay monstruo al estilo LogiTravel y compañía, que son ellas evidentemente tecnológicas. Nosotros no somos el tecnológico definitivo, pero ya se vio desde hacía tiempo que sí no apostamos por la tecnología. No podemos estar donde estamos ahora.”

Author: “Y si me pudieses ubicar la empresa en un contexto de industria y mercado, tú como la ubicarías?”

Bernat.N: “Bueno, con el COVID, mejor dicho, no antes y ahora nosotros desde la sociedad, explica el director que realmente el producto que movemos ahora es nuestro mayorista, que son Europlayas de playas. Siempre ha sido puntera en España, en lo que es tema de mercado, de venta, de estancias en costa, en montaña, siempre a nivel peninsular e incluso luego ya a nivel insular. Entonces siempre si hemos sido punteras y hemos llegado a estar siempre entre la primera y la segunda. Yo creo que hoy por hoy no sé si somos la primera, pero por ahí estamos. Pero realmente en ese producto nos está explicado que antes de la pandemia quisimos viendo que este sistema de venta, pues cada vez iba a menos, porque los hoteles se están metiendo ya directamente hacia el cliente, porque hay intermediarios que nos intentan torear. Quisimos desmarcarnos un poco de este sistema de venta y abrir nuevas vías como era el tema vacacional por el Mediterráneo, creando chárteres y cosas que no habíamos hecho nunca. Pero con el tema este lo hemos tenido que parar porque es un tema bastante costoso y que realmente te comprometes con compañías aéreas a tener unos cupos y luego unas garantías con hoteles que desconoces porque la gente, nosotros. Otra de las ventajas que tenemos con respecto al resto es que contratamos directamente con los hoteles. Hay gente que no tiene esa. Esa, ese, esa, esa potencialidad de poder tener gente que vaya a contratar por todos lados. Nosotros lo tenemos desde toda la vida. Ya nos conocen mucho los hoteles y tenemos un cierto nombre.”

Author: “Y respecto a las crisis, teniendo en cuenta que una crisis no es externa, solo, no es financiera, no es una pandemia, también pueden haber crisis internas y factores de riesgo inherentes a la naturaleza del mercado

o la empresa. ¿Tú podrías explicarme con relación a este aspecto la evolución de la empresa?”

Bernat.N: “Bueno, es que yo realmente los temas así críticos, críticos de decisión de la empresa está fatal. No lo he vivido. Ser realmente a nivel tecnológico, te diré que a lo mejor hemos tenido la santa suerte que siempre. Apostar por alguien que nos hace las cosas bien y cuando no las estaba haciendo bien. Cambiar a otro. Que ya no por un tema económico, sino por un tema también de garantía. No te dije, te digo que nosotros empezamos con Brindis Telekom del brindis, pasamos a Telefónica y Telefónica pasamos a Unitel. Luego cuando usted lo absorbió Vodafone ahora mismo y estamos con Vodafone y ahora estamos intentando volver con Telefónica. Es decir, vamos, nos estamos moviendo en esto, pero no por temas críticos, sino por temas que vemos que en un momento dado a nivel económico nos interesa y sin perder la potencialidad que podemos tener a nivel tecnológico, pero así crisis, salvo ésta que estamos viviendo, creo que no es un tema de la empresa y de lo que es el tema a nivel nacional. Yo no recuerdo haber pasado en ningún momento. Es que en Ya incluso diría que ni por personal, es decir, que haya que en un momento dado dijieran que se fuesen aquí 20 o 30 personas de golpe. Tampoco es eso. Es decir, es que no ha habido, incluso cuando hubo la crisis de 2008. Es decir, es verdad que hubo bajada de ventas, pero se compensó con la desaparición de monstruos como fue Marsans, como fue Horizonia, ya que eso hizo que la tarta se repartiese para para más gente, con lo cual no se perdió tampoco. Es decir, cuando ha habido una crisis que han sufrido otros que nos hemos beneficiado. Pero hostia, que no la hemos sufrido tan fuerte. Claro, entonces yo es que bueno, 30 años que yo estoy allí, no recuerdo ningún tema, incluso en el paso de cuando la dirección pasa del padre al hijo también, no hubo ningún problema. Cuando se empezó a jubilar la gente que llevaba tanto tiempo, tampoco había ningún problema. O sea que sí, que no, no he vivido nada, salvo lo que estamos viviendo ahora, pero tenemos un problema nuestro, sino que es un problema a nivel nacional. Ahora no recuerdo con si de eso se trata. Perfectamente puede ser así. De hecho, hecho, si no lo estaríamos, no llevaríamos. Piensa que esta se montó en el 72. Estábamos a punto de hacer 50 años 50, una empresa familiar que tanto si ha tenido momentos críticos, a lo mejor lo hubiese fulminado. Pues yo te digo no, no, no recuerdo ningún. Yo y otras, la gente de abajo. Si he vivido algún momento crítico y es cuando tenía un compañero con el que trabajar, ocupaba, conocen que trabajaba conmigo casi codo con codo. El día que me dice me vio. Pues yo te digo, no recuerdo ningún yo. Yo personalmente sí he vivido algún momento crítico y es cuando tenía un compañero con el que trabajaba, me ocupaba lo cómodo que trabajaba conmigo, casi codo con codo. El día que él me dice me voy. Pues yo Lo paso putas y pasa un par de veces, pero después ya está. Es decir, contrata gente nueva que te va aportando nuevas cosas y otras se van todos a ver. Pulió perfecto. Sí, sí, sobre todo, yo creo que incluso. Quizás, quizás lo que más ha cambiado es que es algo de yo entre. Pues en total la empresa a lo mejor podríamos ser los 30. Había un par de oficinistas montados en la península con un tema que teníamos. Éramos los que éramos el receptivo de una compañía extranjera y teníamos que tener oficinas en donde aterrizaban sus aviones, pero ahora serían pequeñas. Y aquí, pues tampoco había tanta gente, no? O sea, todo este mueble era si antes estaba separado. Quizás el mayor cambio fue el hecho de que. Al apostar por la mayorista de €playas fue un poco lo que fue la expansión de la empresa en todas

las ciudades de España, prácticamente tenían hasta casi 13 14 oficinas. Entonces, el único cambio que yo realmente veo familiar fue el la apuesta de editar ya lo que eras el conservador a ir a apostar por algo más, más fuerte, y esto provocó que entrasen mucha más gente. Y antes era un poco, eran los emplease a los de siempre. Y entonces pasas a contratar gente, pues que suele tener emociones a desgracia de que cuando les hemos enseñado se marchan, ya los tienes que ir renovando constantemente. Hay una cosa que viví que me di cuenta de pasar años sin fichar a nadie y de pronto entrar en un bucle de contratación de gente, de gente, gente . Pero bueno, eso realmente lo único que provocó es es por el hecho de que la empresa continuará funcionando a gran escala, pero los valores son los mismos a la hora de contratar incluso más. Te quiero decir que viniese aquí un tío con un compitiendo con el tema. Este se ha obligado un poco a veces a que la gente tenga un cierto respeto en su forma de vestir, sobre todo en intentar ser puntuales en lo que son las citas e intentar controlar todo este problema, sino que esto también cualquier otra empresa lo debe y lo debe tener. Sobre todo por el padre. El padre no era muy dado a la gente con tatuajes y gente con aspecto un poco sí filigrana. Entonces eso si se ha seguido manteniendo. Con la complejidad que te decía de que estábamos contratando contra bastantemente gente por el hecho de que teníamos que contratarla, no otra cosa. Pero sí, yo creo que desde que entré se han ido manteniendo todos estos valores y se ha intentado inculcar a la gente que vienen esos valores para que se vayan a una buena relación de gente que yo creo que la tenemos. Además, yo creo que a veces ayuda, a veces no he trabajado sola en Europa y yo en Europa estuve seis meses y lo encontré todo como muy frío. Entonces salí como un trabajador y ya estaba. Yo creo que aquí se intenta tratar mejor a los que se te dan mejor, si no que estar más cercano al empleado. Pues es un poco la diferencia de una empresa familiar con tanto tiempo Pero ahora que yo digo que la gran diferencia que ha existido en estos años es de realmente estar en un plan conservador y tener siempre en el mismo personal. Y es una pasada que aguantaba lo que no estaba escrito. De pronto crecer y al crecer, pues tienes que empezar a fichar a toda pastilla. Y aún así, dentro de todo, claro, tu fichaje para Madrid y fichaje para La Coruña. Para Bilbao, tal cual. Desde aquí de la central se transmitían las ideas y los valores. Pero la voz de la gente ahí tenía que transmitirlos también. Y aún así, esa gente sin ser familia, nos transmitió igualmente. Yo creo que eso es un poco lo que. Qué destacaría no?"

Specific Questions

Author: “¿Como ves el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa?”

Bernat.N: “Bueno, normalmente los toma el director, se hacen reuniones y esto se suele hacer desde hace unos tres o cuatro años que ya se hacen reuniones semanales o quincenales donde se comenta todo y ahí se discute, aunque sea la última división no tanto tan claro no debe perder la moto, pero si no, si no es que va a haber un algo bueno. Y normalmente no se suele equivocar. Que las tradiciones que tomamos son correctas.”

Author: “El Control y propiedad y la estructura de gobierno dentro de la empresa a nivel familiar. Tú crees que se está adelgazando más? Es decir, hay cada vez menos familiares, se han obtenido.”

Bernat.N: “Piensa que si, que se ha mantenido porque en realidad estaba el padre antes con el jefe, que estaba el director de Torremolinos lo entrono hermana. En algún momento llegó a entrar la hermana pequeña, pero con el tema de ellos hubo que más por aprender del tema de trabajos y cosas así. El hermano del medio nunca, nunca ha estado aquí. El hijo de Pascual ha estado alguna vez, pero sabe que no le acababan de convencer el tema del turismo y ahora está a su hijastro aquí. Es decir, siempre hay una presencia familiar que mantiene un poco ese espíritu. Pero se ha mantenido realmente en lo que llevamos. Pascual y su hermana. Pues yo creo que llevamos, pues nos lleva más tiempo que yo, evidentemente más de 30 años. Y ahí están bien.”

Author: “Y después de ellos. Cómo crees que...?”

Bernat.N: “Pues no lo sé. No lo sé. Porque ya te digo, está Esta, el chico éste, el primo de él, que era el delegado de la oficina de Andalucía y ahora está inerte, pero no está. Trabajases es de la empresa. El chaval que a mas es muy activo. Ha estado con nosotros, se fue a otra empresa, ha vuelto con nosotros. Y ya. Lo que viene después, las nuevas generaciones, es una incógnita que a saber las nuevas generaciones, todos están estudiando cosas que no tienen nada que ver con el turismo, sí que pueden ser. Pueden aportar a la empresa en función de un desarrollo nuevo, su actividad. Lo que creo que las hijas de Eva. Hacen algo de administración? No sé, de este no tengo muy claro y no sé cómo. No sé si se van a involucrar al final de la empresa, pero de momento es lo que hay.”

Author: “Lo único que me queda ya de esta parte es tú has visto la asignación de capital financiero, una serie de costumbres o de marcas que haya dejado la familia? ¿O en la operativa habitual y la estructura de gobierno?”

Bernat.N: “No, realmente. Bueno, sí, sí, sí. Pero bueno, más que nada por un tema de un tema de accionariado. Vale, esta empresa no es, si no recuerdo mal, empezaron el padre con subdirector y dos personas más. Luego, cuando se hizo, se cogió como receptivo a esta empresa extranjera de Luxemburgo. Que el padre de Pascual era el cónsul de Luxemburgo aquí. En todo por el feelling este, pues fuimos apreciativo de esta empresa en toda España. Y esta gente dentro como accionarial. Y luego lo que se ha ido haciendo han sido, digamos, ir traspasando un poco todas las acciones hacia la parte familiar. De hecho, ahora ya esta empresa deshonoras, ya no es un aparte y todo ha quedado al final en que los que forman parte de la empresa son a nivel accionarial, son los tres hermanos y el subdirector que ya no está pero sigue teniendo acciones y que todo ha quedado a nivel híper familiar. A partir de ahí, pues la mecánica del desarrollo de esta empresa siempre ha sido el mismo, no ha habido ni ampliaciones de capital. Ya una vez que se hizo la última, hace unos cuantos años. Entonces se fue con un tema de pasar de SL a S, a pero ya no me acuerdo si fue por esto, porque yo no estaba allí, pero a partir de ahí todo lo que se ha ido haciendo se ha ido manteniendo el mismo espíritu de forma de trabajar todo, de forma de dividir, o sea, de repartir. Los dividendos nunca se repartían, siempre iban a hacer reservas, que ahora nos iba muy bien para estos momentos difíciles y es la forma en que se ha trabajado siempre. Es decir, la empresa, en ellos el accionariado prácticamente totalmente es de ellos y al momento no había ninguna necesidad ni ampliaciones de nada. Si llega al caso y las famosas ayudas, éstas no llegan. Buenos días. 10, digamos. Pero de momento, mientras

no ha habido cambios en ese sentido, deciden decirse se ha mantenido un poco la política que implantó el padre y siempre se sigue haciendo.”

Author: “¿Entonces, crees que forma parte de esta cultura familiar el tener tantas reservas para afrontar las crisis?”

Bernat.N: “Sí, es como un aprendizaje, que todos en la familia llevan incorporado en la sangre. Una premonición a cualquier tipo de problema en este sentido se han invertido mucho en la reservas. Ya desde hace muchos años yo creo que es solo una vez ha habido un reparto de dividendos y te da. Un subdirector que ya no estaba lo sigue teniendo acciones y que todo ha quedado a nivel y familiar. A partir de ahí, pues la mecánica del desarrollo de esta empresa siempre ha sido el mismo, no ha habido ni ampliaciones de capital. Ya una vez que se hizo la última, hace unos cuantos años. Entonces, si fue por un tema de pasar de SL a S.A., pero ya no me acuerdo si fue por esto, porque yo no estaba aquí. Pero a partir de ahí, todo lo que se ha ido haciendo ruido, manteniendo el mismo espíritu de forma de trabajar todo de forma de dividir, sabe de repartir los dividendos que se repartían siempre iban a hacer reservas, que ahora nos iba muy bien para estos momentos difíciles y es la forma en que se ha trabajado siempre. Es decir. La empresa de ellos prácticamente totalmente es de ellos y de momento no había una necesidad ni de ampliaciones ni nada. Si llega al caso las famosas ayudas, éstas no llegan. Buenos días, digamos. Pero de momento no pasa nada. No ha habido cambios en ese sentido. Quiero decir. Es decir, si se ha mantenido un poco la política que implantó el padre y siempre asociación de. Vale, vale, vamos, que en verdad hoy he visto como gente sentido, como una. Un aprendizaje, un. Una premonición a cualquier tipo de problema en este sentido se ha invertido mucho en la reserva! No, no, no, no, es un tema que ya desde hace muchos años yo creo que es solo una vez un reparto de dividendos. Qué pasa? No, no hacemos nada. Al final era también acallamos, decíamos vacilen. Con esta agenda empezó a pasar el tiempo y. Y esta empresa? Pues toda la cúpula que había en aquel entonces en Luxemburgo fue cambiando tema. Se empezó a perder un poco la pista a la gente con la que se había creado todo esto. Y bueno, ya una vez que ya no nos interesa o creo que fue en finales del 19, decidimos comprar las acciones porque ya no nos interesa. Baleados no, que no había ningún tipo de trabajo ni de nada. Que al final todo queda a nivel familiar. Pero. Sí. Es decir. La forma de trabajar casi, casi siempre ha sido lo mismo en cuanto a temas de cierres, de balances, de. Formas de pago con los proveedores, forma de cobro con los clientes que irán, por ejemplo, se tuvo que tomar la decisión, había pasado de poner a todo el mundo prácticamente en prepago, porque es que no, viendo cómo estaba el panorama. Y eso es una cosa que sí ha cambiado, pero por circunstancias de la pandemia. Pero hasta ese momento el sistema de crédito que se establecía con los clientes siempre era el mismo. La forma de pagar a los proveedores era práctica, que siempre la misma. Si alguien quería que saltase el dinero, pues si se proponían pronto pago a cambio. Pero decirte que son cosas que se han ido un poco adaptando un poco a la celebrantes en el momento en que los bancos deciden no haya un puto interés. Pues en ese momento tú tienes que decidir que has perdido una fuente de financiación y tienes que buscarte otro programa, un poco en función de cómo se desarrollen las los tiempos. No, claro. Pero bueno, tienes la mecánica. Prácticamente siempre ha sido la misma todo. Es decir, hoy no ha habido cambios importantes que. Vale, vale.”

Author: “¿Cuál cree que es el compromiso social de la empresa en su entorno? ¿Podría poner ejemplos? ¿Y de la interacción de la empresa con entidades públicas?”

Bernat.N: “Osea nosotros realmente enajenados préstamos, pertenecemos a la asociación AVIVA de agencias de viajes y a veces, si hay algo, nos movemos en base a lo que esta asociación monta. O sea, nosotros por iniciativa propia. Que yo recuerde. Sí que hemos tenido al padre, nuestro presidente del Fomento de Turismo, que su director fue el presidente de AVIVA también! Pero más allá de esto, a organizar eventos que promocionan ahí la entrada es todo lo que hemos hecho. Ha sido en algún caso participar en todos los años en Fitur, como la feria de turismo. En algún año se ha montado un stand, pero para promocionar nosotros, no para promocionar la isla a nivel de. Como que prácticamente toda la toda la clientela que tenemos estacional y normalmente nuestras ventas se desarrollan en la península, no en las islas. Tampoco es que si hemos sacado productos que se venden para poder venir la gente de Baleares, pero no con el ánimo de promocionarme, ánimo de lucro, claro, de venta Modelo de ese saqueo no recuerdo ahora que hayamos tenido, incluso ahora te diré cuando salió SOS turismo. Eso es el turismo, pues tampoco hemos montado ninguna lona ni nada de nada. La moda ahora mismo no recuerdo.”

Author: “Considerando las situaciones en otros países y otras empresas de la industria. ¿Cómo describirías la competitividad y las relaciones que hay en este mercado?”

Bernat.N: “Bueno, es lo que te decía al principio, en. Esos años en que ha habido algún tipo de crisis económica que ha coincidido, que ha habido la desaparición de alguna gran mayorista o una gran empresa turística. Y eso es lo que ha provocado que si hubiésemos podido sufrir algo por la crisis al haber desaparecido esto, pues se ha repartido un poco el pastel entre todos los que estábamos. Sí que es verdad. Sí que es verdad que pasa. Surgió en un momento mucha competencia, mucha mayorista, mucha mayorista, más incisiva estilo que se llama Aturdidas, por ejemplo, que es casi casi vendida al precio de coste. Y nosotros no entendíamos cómo se podía mantener. Porque esto nos sacas menos, saca rentabilidad, claro. Y esta gestión todavía aguanta tener mucha presencia en Andalucía, sobre todo. Y eso a veces nos ha provocado, pues con tanta aparición, de tanta mayorista atacando de esta manera, pues a veces te obliga un poco a o bien a bajar precios o bien a subir las comisiones a las acciones. Al final, nuestros clientes no es difícil entender todas la agencia de viajes de la calle o las puntocom y éstas se mueven por la comisión de verdad. Si tú le das poca comisión, se irán con otro. Pues eso es un. Es un juego que ha existido siempre. Sí que es cierto que recientemente han ido desapareciendo muchas mayoristas. Pero también es cierto que nos están intentando trampear. Y tanto hoteles como todo están atacando al cliente directamente. Con lo cual ya no tienes esa competencia de las empresas, pero sí que la tienes de los que no te esperabas, tipo los hoteles. Todos los hoteles ya han sacado sus propias webs y todo esto, evidentemente, pero, pero bueno, es algo con lo cual no vas a poder luchar. De hecho, por eso nosotros exclusivismos un poco después desmarcar de toda esta tipo de venta y montar todo lo que era el vacacional. Nosotros hemos metido mucho tema de parques temáticos, nos hemos metido mucho en tema de lo que se llamaba las escapadas, que siempre suele ser el fin de semana. Cosas que la gente no tenía, siempre con el ánimo de que no se nos

conociere solo por eso. Y encasillamos esto con la posible problema de que hará surgir tanta gente. No tuvieses núcleo de venta. Pero bueno, poco a poco. Yo creo que hemos tenido la mejor, la suerte de que se ha ido moviendo el mundo y cuando ha habido algún problema, sorbetes, ha aparecido alguna y nos hemos aprovechado, o cuando han salido un montón, de pronto han empezado a desaparecer. Y poco a poco, pues estamos ahí. Pero tú dirás. No hacemos nada, evidentemente, porque todo lo que estamos intentando, siempre que la empresa subsista y hay que vigilar temas de rentabilidad, temas de ventas, tema, lo que sea, pero que a veces es de es que a veces no basta con que tú lo hagas bien. Pero es que en este caso coincido que aparte de hacerlo bien, hemos tenido la suerte, pues también han desaparecido competencias o bien el sistema. La gente que se tiraba al Caribe de pronto ha vuelto a decidir viajar por aquí todos los años nos ha funcionado. Pero bueno, no siempre va bien, claro.”

Author: “¿Y con respecto la Gestión pública?”

Bernat.N: “Sí que es verdad que ya se sabe que siempre esperáis las ayudas, pero bueno, nosotros realmente, que yo recuerde, nunca hemos tenido necesidad de pedir nada. Vale. Lo que te comentaba antes, todos teníamos. Cuando los bancos sí que te ofrecían interés tal cual creaban muchos depósitos montados a corto plazo, los bancos que operaban el interés que te permitía poder funcionar tranquilamente. Si a esto le sumas que luego tenías los rappels que te conceden los hoteles, la cobrábamos de publicidad en el folleto que no pagábamos nosotros. Pues funcionaba muy bien en el momento en que los hoteles, los bancos no dan ya nada, pues tienes que sumar algo más. Algo más. Así un poco. El tener que pagar prepagada a veces para tener descuentos por pronto pago y así poder refinanciar de esa manera. Y claro, prepagar tanto. A veces puede coincidir que te quedes sin tesorería y en algún momento la poesía habrá que pedir un préstamo ICO o lo que sea, pero lo que es pedir ayuda indirectamente. Nunca hemos tenido necesidad. Ahora que la necesitamos. Pues hombre, ahora todos estamos y estamos que no dan nada. Pero fíjate que ayer estuve. Me pasó el delegado de Valencia que el Ayuntamiento de Valencia ofreció las ayudas a fondo perdido por 1000 euros sobrevalorado y la Comunidad Valenciana tras cuatro duros para pasarlo por internet. La petición me costó dos años de lágrimas y al final lo conseguí. Pero aquí en Baleares, de momento no estamos escuchando nada perdido. No ha existido esa necesidad hasta la fecha hasta ahora, que realmente fue un año paradas. Vale, último bloque, mensaje, falta de verdad.”

Author: “Pues ahora sí que ya pasamos al último bloque, que es el de gestión de crisis. ¿Cómo describiría usted el Sistema de gestión de crisis en la empresa? ¿Quiénes y como suelen llevar la toma de decisiones en situaciones críticas? Entonces esto de examinándolo es formalmente, pero son cosas del ahora yo son de tema de crisis.”

Bernat.N: “A veces quizás no es que exista un plan preestablecido, sino que a veces te mueves un poco por las circunstancias, te ves obligado a reaccionar a veces por algo que no piensas que pueda suceder y sucede. Y utópicamente creo que el único momento que realmente pienso que se hizo con una especie de previsión. Fue que hubo un momento en que hablaba de contratar tanta gente. Al final lo que me siento eran chicas. En ese momento piensas y dices hostias! Si a todas las que denominaríamos. Creo que el 70 por ciento eran mujeres y

jóvenes todas y. Porque me dijo eso? Sacó un traje. Y en ese momento pues se tomó la decisión de que a partir de momento ya no se iba a fichar a gente joven chica, sino que iban a acoger a gente ya mayor. 40 en adelante pueden tener un hijo, evidentemente, pero que ya no es lo suyo. Esto es lo que anecdóticamente ahora me viene a la cabeza. Pero por lo demás, realmente. Ya te digo, todas las crisis que se han podido sufrir, problemas de agentes externos, de devoción a la santa suerte que se han podido combatir. Cómo te explico Y. Y realmente el único plan de contingencia que se hizo fue el decir oye, vamos a intentar desmarcarse de la política de venta habitual y vamos a crear nuevos productos por generarnos un futuro. A lo mejor no, pero es lo único que yo más o menos he visto. Mientras tanto, pues lo que decía apostar por la tecnología está cada vez más punteros, más rápidos de las contestaciones. Pero todo pensando siempre en mejorar las ventas. Pero. No existe un plan. De crisis no ha establecido para combatir el tema del personal, para combatir el tema de la baja, para combatir a las competencias, para ver si nos metemos en temas de redes sociales. Todo esto ya no lo olvido. Y quedan, quedan. Por suerte o porque realmente no ha hecho falta.”

Author: “¿Qué consideraría como los mayores factores de riesgo frente a crisis en la empresa?”

Bernat.N: “Bueno, la verdad es que en un principio ya ni te lo planteabas, claro, jamás con todo lo que se está moviendo ahora decía la mujer que no forma parte del mundo laboral, pues tiene públicamente cuando hacía su nueva oferta de todo lo que vería una mujer, con lo cual a la hora de elegir mujeres. Pero no te planteabas nada. Es decir, es una trabajadora o puede ser un trabajador. Ya coincidió, pues, que en ese momento ya tenía el auge de lo que decía antes. Normalmente la gente que hemos tenido aquí siempre dura. Sí, sí, la hemos procurado tratar bien y siempre dura por si ha habido algún problema personal. O incluso hay veces que sobre todo la gente que menos tiempo lleva. Por 50 euros se van a otra empresa. Pero bueno, normalmente los que están aquí para mí no te puedo decir. Que llevan más de diez años tranquilamente. Entonces a la hora de contratar, no, o sea, tú tengo buscas un poco el perfil de lo que estás buscando y clientes igual. Si es hombre es el mejor. Pasa que llega un momento en que ya lo has olvidado Y ya no más, la verdad es que no. No es que ahora mismo no caigo o no caigo en nada más, pero es lo único que digo. Es esto porque se me ha ocurrido que si el único caso que yo he visto un poco de decir oye, no vamos a parar y vamos a pensar más bueno en intentar ampliar nuestro. Nuestro grupo de producto para expandirnos hacia otras cosas, pero no para garchando.”

Author: “¿Sería capaz de identificar relaciones de causa-efecto entre las diferentes crisis que la empresa ha sufrido? ¿Y del mismo modo identifica usted algún patrón común entre las diferentes crisis?”

Bernat.N: “Pues que sí, francamente. O sea, hay veces que prefiero ni pensarlo. No sé porque es obvio. Mira, yo me estoy intentando adaptar a lo que ha pasado. Y lo que ha pasado, a fin de cuentas, pues es algo con lo que la gente no contaba ni por asomo, un bichito tan pequeñito que monte esta película. Entonces. Evidentemente que va a haber un problema económico en toda España porque están desapareciendo empresas. Volvemos a lo de siempre. Si luego resulta que desaparecen esas empresas que son de tu sector. Y esto te hace quedarte con

la cartera de qué? Oye, que la única mayorista que hay en España es Euro Player. Pues evidentemente. Bueno, pues nos irá muy bien. El tema es que la gente realmente también quiera viajar. No, claro que esta es la otra. Eso ya no depende de ti. Es decir, que ya puedes poner buenos precios y ya puedes poner buenos productos. Ya puedes hacer una campaña publicitaria fenomenal puesta en el contrato con todos los hoteles de España. Pues si, luego no habrá. Si no, ahora resulta que la gente no quiere viajar a ningún sitio sin hacer nada por viajar al extranjero. No son cosas con las cuales tú no puedes combatir. Si. Entonces, si aparte de esto que está sucediendo ahora, tienen general algo peor? Pues yo ya no sé cómo. Cómo no podríamos sólo nosotros? Yo no, yo no voy a ninguna empresa que esté capacitada. Estamos. Estamos hablando de que grandes empresas que nos superan en número de personas, en número de ajeno, de oficinas como Barceló, como Globalia, son gente de estar sufriendo un montón. Si éstos sufren, cómo no vamos a sufrir nosotros? Claro. Entonces, si resulta que aparte de lo que estamos sufriendo, va a aparecer ahora la guerra nuclear y deshonestidades que ya no previamente. Ya. Pues este es el tema.“

Author: “¿Cuáles diría que han sido los mayores cambios que las diferentes crisis han supuesto en la empresa?”

Bernat.N: “Bueno, yo creo que no sé si fue en ese momento lo que te decía. Creo que el único, lo peor que se sufrió en esa crisis. Yo creo que fue un poco el cierre de los bancos a nivel operativo por el tema de intereses y cosas así. Y eso nos obligó a cambiar esa política de buscar una nueva fuente de financiación con los descuentos. Por pronto pago lo que sea. Ahora mismo como que los bancos no te dan nada. Pues eso ya es un tema que lo tienen olvidado. Entonces, qué puede haber peor que esto? Bueno, pues evidentemente los préstamos ICO no te lo regalan. Todo ese dinero que te puedan dar lo vas a tener que devolver con intereses entonces. Realmente necesitamos esas ayudas que sería mejor que fuesen a fondo perdido, evidentemente. O sea, ya sabe, ya sabemos que no será así. Y entonces vamos a tener que luego o ver que. Una vez que esto se suponga que pasa que no será este verano, supongo que a lo mejor. Para finales de año, si la cosa ha mejorado mucho, que ya hay el famoso 70 por ciento de Revan y cosas así, que lo dudo. Pero ahora si fuese así, si claro, la gente tiene ganas de moverse, la gente lleva un año prácticamente parada en su casa y al salir ya no digo que vaya a salir todo con aire, playas. Hombre, pero que va a salir, va a haber mucho movimiento, si. Entonces todo esto. Nos tiene que nos tendrá que ayudar a ver cómo mejoramos nuestro poder y nuestro poder de venta, porque hay que pensar que luego todos esos tres estados tuvo que empezar a devolverlo. Es decir, que aquí no te han dado nada regalado. Entonces que ahí se puede montar un momento crítico porque las ventas no acompañan y tú tienes que esto. Yo espero que no, porque entiendo que una vez que esto llegue alcancemos la normalidad como tiene que ser. Volveremos un poco a lo que estábamos antes y entonces volvemos un poco otra vez al engranaje que nos ha ido llevando todos los años que nos ha funcionado bien, claro. Yo espero que sea así. Sí, si hay algo, si nos llega a caer algo, peor todavía. Yo creo que la que más apaga y vámonos es.”

Author: “¿Cuáles cree que han sido las principales estrategias para afrontar las crisis por parte de la empresa? ¿Cree que hay un proceso de aprendizaje de dichos sucesos? “

Bernat.N: “Yo creo que yo creo que todo lo que te he contado de la empresa, intentar desmarcarse de lo que ha sido siempre, de buscar nuevas vías de ventas, de intentar posicionarse a nivel a nivel nacional por encima de las otras competencias. A todo eso siempre ha estado en la mente de la empresa hacerlo, que ahora con las cosas que tenemos no la vamos a poder potenciar y tendremos que mover un poco lo que teníamos antes, sobre todo por un tema de personal. Es decir, claro, aquí nos estamos encontrando con el gran problema de qué va a pasar de continuo tamaño. 21 de mayo a ti el Estado te obliga a acoger a todo el mundo. Estoy cogiendo casi, casi 40 personas. Si estoy ahora manejándolo como que se está haciendo el último, anexando con 10. Qué van a hacer esas 40 personas más? Entonces tú dices bueno, si yo he decidido de momento, para pasar estos años que han sido, serán complicados intentar volver a lo que hacía antes, que lo sé hacer y lo hago bien con el mínimo personal. Puedo funcionar perfectamente, pero si me están obligando a tal, que encima no puedes. Si les pides tienes que pagar todo lo que te has ahorrado hasta ahora antes de hacer un traje tremendo.

Author: “¿Cree que hay un proceso de aprendizaje de dichos sucesos? “

Bernat.N: Entonces la pregunta era si hemos aprendido o si hemos aprendido. Si, bueno, que hay un proceso de aprendizaje realmente, realmente el proceso de aprendizaje se empezó a hacer para llegar hasta un fin. Y esta parte menos ha jorobado todo ese planteamiento. Tracemos, digamos, hemos tenido que retroceder a lo que teníamos antes. Prácticamente. Y realmente nos vamos a ir moviendo un poco por lo que pase en el futuro, claro. Y por lo que nos ayuden es ayudarlas. Los organismos públicos, porque si te dan. Ayudas, pero por otro lado, luego te clavan la puñalada con el tema este de no poder despedir o. Va a seguir con la gestión pública, sea realmente, realmente yo creo que nos hemos sabido adaptar. A lo que ha sucedido, tanto a ésta como la anterior, pero quizá tuvimos más suerte por lo que te comentaba y en ésta no ha habido nada de suerte en esta. Lo ha sufrido tu Dios, lo cual no te puedes escapar de esto. Pero hemos sabido por lo menos afrontar un poco el problema. Y con lo poco que te ha podido ayudar a la sociedad seguridad social, con la poesía de los ERTES y todo esto. Pues es curioso. Si no hubiese, si realmente se hubiese visto esa posibilidad antigüedades o desposa despedir gente a diestro y siniestro. O te vas a la mierda.”

Appendix 3: Interview to Eva Perelló Beau

General Questions

Author: “¿Le importaría comentarme cual fue su formación para llegar a la posición que ocupa actualmente? Es decir su formación académica, su recorrido profesional...”

Eva.P.B: “Todo mi estudio académico fueran ciencias empresariales. La diplomatura, o sea tres años y cuando llegué aquí, porque claro, es una empresa familiar, yo claro, directo. Hasta aquí me di cuenta de que no había aprendido nada. O sea, mucha teoría. Y cuando llegas aquí, bueno, primero es verdad que estuve en un departamento de reservas. Primero teníamos un mostrador cara al público y luego en reservas. Pero cuando pasé ya a una parte más administrativo y financiera. No sabría nada. Y yo siempre. Es verdad que estaba muy contenta de trabajar porque creo que es una formación continua. Es que es continuo que estás aprendiendo, no puedes dejar de aprender. Yo con la edad que tengo cuando empezamos a trabajar no había ni ordenadores. O sea, imagínate lo que vas aprendiendo cada día de tu vida.”

Author: ¿Podríamos inferir un poco más en su evolución dentro de la empresa?

Eva.P.B: “Pues mira, yo empecé, como te he apuntado antes, lo que era el Bar que hay aquí debajo se conectaba con nuestra oficina y era nuestro mostrador cara al público. O sea, ya éramos una agencia de viajes minorista y yo empecé allí durante dos añitos, pero muy divertido, muy bien para la edad que yo tenía. Es tremendo. Luego ya claro, se decidió que tenía que pasar por más departamentos. Entonces luego estuve en un departamento de reservas de reservas de hoteles. O sea ya trabajo de intermediario entre la agencia de viajes y los hoteles. Y allí estuve un año y dos a lo mejor. Y ya de ahí pasé a la parte más administrativa, que es la que ha sido mi función desde entonces. Empecé llevando porque empezamos a tener problemas con los bancos, problemas de control de lo que pagábamos, colgábamos y tal. Entonces Bernardo, que es informático, nos hizo un programa de bancos y entonces mi primera función fue empezar a controlar el tema de los bancos. O sea, me descaro, me descargaba, no me traían los extractos de los bancos en aquella época y tal, y yo lo plasmaba en un programa. También fui empezando a coger el departamento de clientes, la administración, la solicitud de pagos, citar. Y así estuve bastantes años. A medida que fue subiendo en el escalafón y ahora es lo mismo, pero desde arriba, o sea, otras personas hacen mover los bancos. Pero yo lo controlo. Yo soy la que lleva la relación con las entidades financieras, la que solicita acuerdos, los préstamos, los ICO, las pólizas, todos los confirme, la que firmar, los contratos con ellos y tal. Además de esto, hace unos. Lo mismo hace ya ocho o nueve años. Contratamos a más tiempo No sé, 15. Teníamos gente que llevaba hacia el personal, o sea la nómina y tal. Y bueno, después de que varias personas que lo llevaran durante muchos años, decidimos contratar a una gestoría, pero la que lleva a nivel interno al personal soy yo también. O sea, la directora de Recursos Humanos. Yo y más o menos hasta aquí.”

Author: Ahora vamos a pasar a lo que vendría a ser el bloque genera y me gustaría que, primero de todo, me dices una descripción general de la empresa, su actividad vital y, sobre todo, cuál es su situación en la industria y el mercado.

Eva.P.B: “Bueno, pues la empresa, la empresa nació como una agencia de viajes y como una agencia de viajes receptiva. La fundó mi padre y todos sus primeros años y durante muchos años 20 Pascual te lo habrá dicho mejor. Pues yo tengo mala memoria. Fuimos la agencia red receptiva de un turoperadores luxemburgués. Se llamaba LuxAir. Y así estuvimos durante 20 o 25 años, que de hecho eso nos permitió abrir las oficinas donde Luxor tenía abuelos. Así abrimos Torremolinos, así abrimos Benidorm, en su día Ibiza, en su día Menorca, menos las Islas Canarias, que tenían otro receptivo. Entonces, durante muchos años, ese fue el principal motor de la empresa. Cuando Pasqual entró y se fue a Málaga a llevar la oficina de allí y al estar más en contacto con lo que se movía en la península, fue cuando empezó a ver la posibilidad de montar nosotros un, un operador o mayorista a nivel nacional. Y durante unos años estuvimos paralelamente, siendo receptivo del Luxair ser al mismo tiempo que un mayorista. Y eso nos fue muy bien, porque una vez que lo Luxair, después de muchos años de colaboración, cambiaron los directivos y tal y decidieron cambiar de receptivo. Perdimos esa parte, que era una parte muy importante para nosotros, pero ya estábamos muy lanzados en el tema de mayorista a nivel nacional y eso nos permitió continuar con nuestra actividad .”

Author: ”Y respecto a la familia, con relación a la empresa y los roles que habéis cumplido. Cómo crees que ha ido la cosa? Cuál ha sido el desarrollo de la inserción de familiares dentro de la empresa?”

Eva.P.B: “Pues mira un poco del libro a los roles que te voy a contar. Entonces mi padre es el que la fundó. Pascual es el hermano mayor, con lo cual estaba destinado a ser el heredero y es el primero que entró. Además, él hizo de todo. También me hizo, de guía Ha estado en todos los departamentos habidos y por haber. Menos en la parte más financiera y económica. Aunque ahora la controlé desde arriba. No a nivel trabajo. Y entonces fue cuando le enviaron a Torremolinos. En fin, hizo crecer el tema de mayorista y tal. Yo. Pues nada. Cuando terminé y empecé a trabajar, bueno, terminé, me quedaron tres asignaturas de la carrera. No pasó nada. Como si de esos términos exacto, para mí sí, pero bueno, cada nivel. Y entonces cuando empecé a trabajar, cuando mi padre dijo se acabó. A trabajar. Empecé en esto primero en mostrador y otro tipo de trabajos. Hasta que con estos problemas de los bancos que te digo que hubo y tal. Dijo No quiero alguien de confianza y me puso a mí. También es verdad que luego llegó el momento de tener hijos y tal. Y yo estuve bastantes años a media jornada. Bueno, lógicamente. Bueno, lógicamente, así te lo puedes permitir, claro. Y bastantes. Hasta que hace ya 10 años que volví ya al 100 por ciento de mi tiempo de trabajo. Y bueno, me he desarrollado mi parte la he desarrollado en la parte financiera y administrativa “

Author: ¿Y cual cree que es el papel del resto de la familia en el desarrollo de la empresa?

Eva.P.B: “Nada. A ver nada... Pero ahora mismo no sé qué te han dicho, pero yo te digo que desde el lado por mi parte no va a haber por la suya tampoco. O sea que no sé qué pasará de O sea, la persona que está trabajando aquí no le va a poder dar continuidad. Se va a necesitar ayuda. No se si entrará. O sea, no será ya una empresa familiar para mí Yo soy la menos diplomática.”

Author: ¿Como describiría el desarrollo de las diferentes crisis que esta empresa ha afrontado. Contemple las estrategias adoptadas y el role ocupado por la familia?

Eva.P.B: “No quiero otra cosa evacuar. Efectivamente, es verdad que hubo una época en que teníamos una plantilla que era el 80 90 por ciento mujeres. Y es verdad que eso nos supuso un problema en un momento dado. Claro, porque además de mujeres en edad de tener familia, ese es el problema. Sino no habría problema. No, no, no, de verdad, sonado no me parecía claro, ese era el problema, pero es que cada vez que poníamos una oferta de empleo, o sea el 80 por ciento de las que se presentaban eran mujeres. Y es verdad que en algún momento tuvimos que empezar a decir mira, a partir de ahora solo cogemos a chicos porque tenemos que equilibrar. Es que no es sano para una empresa, no es no es adecuado. Y bueno, si intentamos a partir de ese momento. Bueno, siempre hay movilidad en las empresas de turismo, normalmente aquí menos los antiguos. El resto suele hacer. Suele haber bastante movilidad. Empezamos a tener ya una plantilla, incluso de los que eran jóvenes cuando llegaron, que ya se van acomodando más en cuanto a la crisis del 2018. Al turismo no le afectó tanto. Entonces es verdad que nosotros llevamos unos años malos. Porque claro, al turismo no le afectó tanto. Pero la gente no tenía tanto dinero para viajar y tal. Y es verdad que va bajando la facturación y que va bajando el beneficio, que puede dar mucho dinero. 2018, la de 2008. Perdona, 2008. No te preocupes, no te preocupes 2008 y. Pero no recuerda. Yo grandes, pero tengo mala memoria y grandes problemas. Y luego llega lo desconocido. El COVID. Eso es. Ha sido eso último totalmente. Pues es un terremoto, es un maremoto. Se lo lleva todo para adelante. Si nos llegan a decir es que yo lo recuerdo todo, había por ahí. Pero además, como llevo recursos humanos, lo sigo viviendo día a día, porque sigo siendo las que les escribe a los que están en el ERTE. De qué tal si nos llegan a decir el 16 de marzo, cuando les decimos idos a casa que un año más tarde no habrían vuelto? No nos lo creemos. Pero bueno y bueno, lo difícil va a ser salir de ésta. Claro, crecer es salir con todo el mundo. Esa ya es casi imposible.”

Specific Questions

Author: “Entonces has visto mucha diferencia intergeneracional en la gestión.. ¿podrías ejemplificarme algún suceso en concreto?”

Eva.P.B: “Bueno, para empezar, decirte que a mi padre y mi hermano tienen personalidades opuestas, con lo cual los valores que se objeto trasladar son muy distintos. La forma de dirigir no tiene nada que ver una con otro. 1 era. Más técnico, más académico, más, y el otro a lo mejor es más impulsivo, más empresario, a lo mejor, pero más impulsivo y menos cuidadoso, incluso con las formas y todas las cosas. Qué más has preguntado? Es que son tantas cosas que ponerte un ejemplo me costaría muchísimo. Por favor, que me viene muy perfecto, ya que la más larga soy yo. Ya sé. Pues vamos a ver. Mi padre era. Una persona. Muy inteligente, muy educada, muy respetuosa en el trabajo. O sea, se le daba muy bien. Tenía una parte de desarrollo profesional público que por ejemplo Pascual no tiene, y a él eso era lo que más le llenaba. Fue presidente del Fomento del Turismo. Fue cónsul de Luxemburgo. Fue tan entonces esa parte que desarrollaba fuera de aquí. En realidad era la que más le llenaba, porque él era más intelectual que empresario. Vale, entonces, y además era enojadísimo, hablaba todo el mundo muy bien y tal. Era duro cuando tenía que

serlo. No nos engañemos. Y el empresario y padre Exacto. Pero era así. Pascual es una persona hecha a sí misma. Pero salió de casa con 18 años y aprendido a tortas y en la calle, con lo cual imagínate que es que no tiene nada que ver uno con otro. A lo mejor es más emprendedor o ha sido más atrevido en unas épocas, pero es verdad que tú vienes con una empresa montada que no es lo mismo que montarla desde cero. Y bueno, el trato con las personas es muy distinto. Es que no tiene nada que ver. Y ya más concreto, no te voy a dar más vueltas.”

Author: ““Me gustaría que me hablaras de los valores de la familia. Si tú has visto que muchos valores de tu padre mismo e incluso de tu hermano y tuyos se trasladan a la operativa habitual de la empresa.”

Eva.P.B: “Ya, ya, ya. Yo creo que sí, que sí, sean. Oye, a pesar de que hayan sido personas con personalidades tan diferentes, sí que hay un cierto sentimiento y valor familiar en la empresa, con los empleados más, más antiguos. Sí, sí. Y nos cuesta ver a las personas hacer algo como como números o cosas así. De hecho, muchas veces en las reuniones, si hablamos de éste o de tal o del otro, decimos no, éste es de los nuestros. Eso quiere decir que es de la empresa, es de la familia.”

Author: “¿Y el proceso de toma de decisiones, la estructura de gobierno y la gestión y control de la empresa como lo describirías?”

Eva.P.B: “Es cerrado. Pero no sólo nosotros tres. Nosotros más o menos una vez por semana o cada dos semanas. Depende. Tenemos una reunión aquí a 5 personas, porque los hay que son directores de producto, de internacional, de lo que sea, y incluso alguna vez la última la tuvimos vía zum con un delegado que está en Madrid y ahí sí, donde más o menos se toman las decisiones. La decisión última, siempre pascual a nivel financiero i tal, al alimón conmigo, no toma las decisiones solo. Pero el 90 por ciento, la última decisión, aunque se hable y tal y se decide y tal. Pero la última es suya, claro. Vale, vale. El sí o el no. Finalmente, sí, vale, vale. Y obviamente, yo supongo que también me ayudaron a tomar decisiones. Otras esferas más bajas. Pero tienen una etapa de participación, como son las reuniones. O digamos que aparte de las reuniones, yo te hablo ahora de memoria porque hace un año que. Bueno, la reunión es a 5, sí, pero el resto poca cosa, aparte de las reuniones a 5 de los directivos y tal. Si cada dos por tres hay reuniones por departamentos y jefes de departamentos y que van haciendo llegar a la última reunión de los directivos y dar todas sus opiniones”

Author: “me gustaría que me hablaras claro. El cambio entre generaciones de hablar de las relaciones con otras entidades. Ya habías hablado de que tu padre estuvo de cónsul y todo eso, pero quitado de el caso de tu padre, las entidades públicas con vosotros ha marcado algún tipo de rasgo en especial o no?”

Eva.P.B: “Diría que no después de la de mi padre, que fue presidente de AVIVA. Las agencias de viaje del Fomento, consultas con entidades públicas. No por muy poco. “

Author: “¿Y el carácter familiar ha marcado en la asignación de capital financiero algún rasgo en concreto que digas? Justo nosotros lo hacemos así y es nuestra manera de hacerlo.”

Eva.P.B: “Como tampoco puedo comparar con cómo lo hacen en otros sitios. No sabría contestarte. Imagino que no que es parecido a lo que yo pueda ver o intuir de otras empresas de nuestro tamaño. Claro, sí, obviamente que tampoco hay tantas. Entonces no es un caso un poco concreto. La lectura es mucho, pero si es una empresa bastante pequeña dentro de lo que cabe respecto personalizan, claro, pero facturables es bastante menos de lo que tocaría.”

Author: “No, no, pues perfecto. Si que es verdad que por ejemplo, me han hablado de tuvisteis en un momento concreto una ampliación de capital. Que tuvisteis que hacer la repartición de dividendos...”

Eva.P.B: “Pero bueno, no lo has dicho tampoco nada de esto. Esos son hechos. No, no, no, no es opinable. Perfecto, perfectísimo”

Author: “Describa cómo las relaciones entre los miembros de la familia y otros asuntos familiares han afectado a la empresa en el desarrollo histórico. “

Eva.P.B: “No sé si. No es igual, no es que nos explicarte porque no lo he vivido nunca de otra manera. No es lo mismo con un padre, con un hermano para empezar. Y bueno, pues tiene estos altos y bajos y ya está. Y época que te lleva mejor, época que te lleva peor. No pasa nada. Que no que no haya en otras familias, imagino.”

Author: “¿Cómo entiende/prioriza la familia sus resultados en el ámbito empresarial?”

Eva.P.B: “Priorizamos sobrevivir. Que decir es un mundo muy difícil el de el capital humano. Es importantísimo el tener un beneficio que tu empresa te permita sobrevivir. Y a nivel de directivos y poder vivir bien, pues mucho mejor, claro. Pero sabes que sin pagar buenos sueldos, sin tener una buena tecnología, no llegas a ningún sitio. Hay que invertir mucho, hay que innovar, hay que. Con lo cual. Capital humano, tecnología y supervivencia. Esas son las prioridades diarias.”

Author: “¿Cómo describiría la competitividad en su mercado?”

Eva.P.B: “Eso es lo más difícil de nuestro sector, la competencia, porque además llega un momento que es. Es. Es muy. Es muy caníbal. Sea. La gente va a. Jía no llegas a ningún sitio, hay que invertir mucho, hay que innovar, hay que, con lo cual. Capital humano, tecnología y supervivencia. Esas son las prioridades del de ayer. Eso es lo más difícil de nuestro sector, la competencia, porque además llega un momento que es muy, es muy caníbal se a la gente va al céntimo. Entonces nosotros hace dos o tres años decidimos una estrategia que no sabemos si ha sido correcta o no, pero decidimos que según qué precioso, según qué venta no nos interesaba porque había que bajar tanto el margen de beneficio y tal que no nos sale a cuenta. Al revés, que perdíamos dinero. Entonces dijimos nos vamos a concentrar solo en tener buenos contratos con los hoteles, con los grupos hoteleros, con y intentar innovar y sacar nuevas cosas como las sacamos una línea de chárteres a Cerdeña, Corfú, a Malta y tal para diferenciarnos, porque pensábamos que si todos los que somos tenemos que vivir de lo mismo y en un momento en que además los hoteles intentan ir al cliente directamente, lo que te digo era una lucha caníbal por el cliente y eso no te lleva a ningún sitio.

Entonces más vale especializarte un poco, hay que reducir la empresa. Éramos demasiados y ahora después de este año ya ni te cuento. Lo siento por los que empezáis en el turismo porque vienen años difíciles y bueno, diferenciarse y salir de según que tipo de competencias que no te llevan más que a la ruina, claro.”

Author: “¿Y con respecto la Gestión pública?”

Eva.P.B: “Porque con las ayudas se todavía las estamos esperando. O sea, es verdad que los ERTE han sido una gran ayuda, pero han sido una ayuda a las empresas y a los trabajadores, o sea, a la población, porque es que si no este país estaría en la ruina, que ya lo está. Sí. Y luego en cuanto a las ayudas... Los préstamos 5 6 se formalizaron en el mes de abril del año pasado y en el turismo las estamos esperando todavía y no han llegado y se prometen se hablan de miles de millones que no llegan. O sea, de momento es muy decepcionante y ya. O bares y restaurantes y tal, ya ni te cuento. O sea, sorprende. Es muy difícil de conjugar pandemia y economía. Yo lo entiendo, pero sorprende con qué facilidad te cierran una empresa sin darte nada a cambio.”

Author: ” Pues ahora sí que ya pasamos al último bloque, que es el de gestión de crisis. ¿Cómo describiría usted el Sistema de gestión de crisis en la empresa? ¿Quiénes y como suelen llevar la toma de decisiones en situaciones críticas?”

Eva.P.B: “seguramente cerrar más el tipo de la toma de decisiones. Es la primera vez y ésta no creo que sea la última que tenemos que disminuir el número de personas contratadas. Así hemos pasado otras crisis también. Y básicamente es lo que hacemos, claro, lo que hemos hecho hasta ahora mover mágicamente los números. Exacto, tan bien durante desde años atrás también vimos que tener tantas oficinas fuera no era rentable. Teníamos muchas. Hemos ido cerrando en los últimos años por cinco o seis oficinas y todavía nos quedan dos o tres por cerrar, porque cada vez se centraliza más también la informática hace mucho en esto. Claro, con las comunicaciones, la informática, las reservas a través de la web, los pagos y tal. No necesitas tanta presencia en los sitios y eso sí que lo hemos ido haciendo en los últimos años.”

Author: “¿Cuáles diría que han sido los mayores cambios que las diferentes crisis han supuesto en la empresa?”

Eva.P.B: “es que hemos tenido tantos cambios que es difícil decir cuáles son. Hombre! Los principales cambios siempre han sido reducir, reducir gastos, reducir personal, cerrar oficinas. Pero aparte de las crisis, es que viene un poco dado por la forma de trabajar de hoy en día, por la tecnología. O sea, todo, todo te empuja a ello.”

Author: “¿Qué consideraría como los mayores factores de riesgo frente a crisis en la empresa?”

Eva.P.B: “Me parece que era justamente eso. Sí, claro, a veces eras débil. Cuál va a ser el futuro dentro de veinte años? Te diría. No tengo ni idea, pero ni idea. Pero bueno, pasaba por muchas cosas. O sea, puede acabar vendiéndose en la empresa porque en algún momento dado también ha habido gente interesada y grupos que siempre quieren tener una mayorista, una red de minoristas, una página directa, una gota directa al público final. Y cuál era la pregunta que me. Yo creo que el generacional es el más importante. Y luego, que quede claro. A

medida de ir superando distintas crisis y distintos problemas, tu capacidad financiera y de reacción es cada vez más pequeña. Estamos en un momento difícil ahora mismo que tampoco podemos asegurar que vayamos a salir de esta. O sea, eso no lo sabemos todavía. Depende de las ayudas, depende de cómo sea el verano, depende de las vacunas, depende de tantos factores que ahora mismo, a lo mejor dentro de un año o un año y medio no existimos. No lo sé.”

Author: “podrías contemplar algún otro patrón común entre crisis?”

Eva.P.B: “No se me ocurre nada la verdad.”

Author: “Si no se te ocurre, no se te ocurre. ¿Cuáles cree que han sido las principales estrategias para afrontar las crisis por parte de la empresa? ¿Cree que hay un proceso de aprendizaje de dichos sucesos? “

Eva.P.B: “Esta crisis es que ha cambiado tanto la empresa que nosotras venimos de unos años atrás en que, por ejemplo, en nuestra relación con los bancos. Cuando los bancos daban intereses por los depósitos y tales que no tienen nada que ver con lo que es ahora, en que nos peleábamos con ellos para que nos dieran dinero por el dinero que teníamos ahí puesto y con los años, porque en realidad llevamos bastantes años de crisis, porque hay mucha competencia, porque el mismo pastel se tiene que dividir entre muchos. Entre muchos operadores y tal, y nuestra relación con los bancos ahora ha ido cambiando. Entonces ahora, en vez de pelear y aparte de que el mercado va cambiando, o sea, el Euribor está cero tal en todos los bancos no te dan por tu dinero. Y tuvimos que hacer cuando los bancos dejaron de remunerar el dinero que tenías en las cuentas o en los depósitos y tal. Empezamos a hacerlo a través de los proveedores y dijimos si no tenemos beneficio con los bancos, con el dinero allí, entonces empezamos a ofrecer a los proveedores que si les pagamos rápido nos dieran danta por ciento, por pronto pago. Entonces lo que nos sacábamos por un lado lo intentábamos sacar por otro. Y eso fue básicamente una de las lecciones que aprendimos muchísimo.”

Author:”Técnicamente ya ha acabado, pero me gustaría preguntarte si me dejas por el periodo en el cual tú te fuiste para el tema de la familia, por qué no te fuiste completamente en el que estabas?”

Eva.P.B: “Sí, bueno, primero me fui casi dos años porque yo tuve gemelas. Y entonces doble trabajo me parecía difícil de conjugar y además quería disfrutar de los bebés. Y entonces estuve casi dos años, no llegaron de baja afuera. Luego volví y volví a media jornada. Y bueno, digamos que como no he tenido un trabajo directamente de reservas de Booking de tal. No he necesitado tanta presencia como según qué departamentos, entonces me ha venido bien estar en departamentos administrativos y financieros. Por qué se podía conjugar perfectamente con un horario de mañana.”

Author: “Y el contexto que encontraste antes y después lo visite muy diferente?”

Eva.P.B: “No, en aquel momento no. No qué? Pues mis hijas nacieron en el 98. O sea que me fui en el 98 y volví en el 2000. Claro, un momento además. económicamente bueno”