



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Retos y oportunidades del sector hotelero ante una época
de crisis: el caso de la Covid-19**

Presentado por Marta Adánez Giraldo

Tutelado por Ana Belén Martín Gago

Segovia, 24 de junio de 2021

ÍNDICE

Resumen/Abstract.....	3
Introducción y justificación	4
Metodología	5
Objetivos	5

CAPÍTULO I:

Marco Teórico y conceptual

1.1 Crisis y turismo	8
1.2 Turismo español y Covid-19	11

CAPITULO II:

El sector hotelero: Análisis de la situación y respuesta.

2.1 El sector hotelero en España.....	18
2.2. Impacto de la crisis del COVID-19 sobre el sector.....	23
2.3 La respuesta ante la crisis	27
2.4 Estudios de caso	33
2.4.1 Meliá- “Stay safe with Meliá”.....	34
2.4.2 Hotel Bela Fisterra:	37

CAPÍTULO III:

Retos y oportunidades

3.1 La cara A de la pandemia: retos para el sector.	40
3.1.1 La adaptación a la nueva realidad	40
3.1.2 Normativas y restricciones de movilidad	42
3.1.3 Captación de clientes.....	42

3.1.4 Seguridad y recuperación de la confianza del viajero.....	43
3.1.5 Políticas de empleo.....	43
3.1.6 Financiación, política de precios y liquidez	44
3.1.7 Reposicionamiento de las marcas	44
3.2 La cara B de la pandemia: nuevas oportunidades.....	46
3.2.1 Nuevos usos de las instalaciones.....	46
3.2.2 Nuevos perfiles de clientes.....	49
3.2.3 Potenciación de nuevos destinos y modelos hoteleros.....	53

CAPÍTULO IV:

Líneas de futuro

4.1 Hacia dónde nos dirigimos.....	56
4.1.1 Nuevas tendencias y propuestas de futuro	57
Conclusiones.....	63
Referencias bibliográficas.....	65

ANEXOS

ANEXO 1: ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS	73
--	-----------

Resumen/Abstract

RESUMEN:

La crisis sanitaria actual, provocada por el virus de la Covid-19, ha traído consigo numerosas consecuencias de dimensión global para el conjunto de los sectores de actividad de la mayor parte de los países del mundo. El turismo, que a día de hoy se encuentra atravesando su peor crisis reconocida desde el despegue de su actividad, es un claro ejemplo de ello. Por este motivo, en el presente trabajo, llevaremos a cabo un análisis de los efectos de la pandemia sobre el sector, centrándonos especialmente en la rama de la hotelería española. Analizaremos su impacto y la respuesta de esta ante sus consecuencias, para posteriormente evaluar su pronóstico y realizar nuevas aportaciones y propuestas de futuro encaminadas a su recuperación.

Palabras clave: turismo, Covid-19, crisis, sector hotelero, retos, oportunidades.

ABSTRACT:

The current health crisis, caused by the Covid-19 virus, tends to result in many of the worst global consequences for the main activity sectors of most countries in the world. Tourism, which is now facing its worst-ever situation, is a clear example of this. For this reason, in this assignment, we will carry out a more in-depth analysis of the effects of the pandemic in tourism sector, especially focusing in hotel industry. We will analyze the impact and response to its consequences, to subsequently assess its forecast and provide new inputs and proposals for future, aimed at its recovery.

Key words: tourism, Covid-19, crisis, hotel industry, challenges, opportunities.

Introducción y justificación

A lo largo de las últimas décadas, el turismo se ha consolidado como un auténtico fenómeno de carácter global. Se trata de un sector que, hasta principios del pasado año 2020, ha experimentado un crecimiento exponencial. Tanto es así que en un país como España, esta actividad económica garantiza su sostén, y es la responsable de un importante porcentaje del PIB nacional (12% en el año 2019), y generadora de casi 3 millones de puestos de trabajo.

En el año 2020, la llegada de la actual crisis sanitaria, provocada por el virus SARS-CoV-2, supuso la paralización de la gran mayoría de los sectores de actividad en el mundo, y se convirtió, por esta razón, en la desencadenante de uno de los peores desequilibrios sociales y económicos de las últimas décadas. Entre el conjunto de los sectores que han sufrido sus fatídicas consecuencias, se incluye, como es de esperar, el turismo y todas las actividades vinculadas estrechamente con él. Según los últimos estudios, nos encontramos afrontando la mayor crisis turística hasta la época, que no plantea sino innumerables consecuencias y nuevos retos que sortear.

Partiendo de estas premisas, como próxima graduada en turismo, me resulta especialmente interesante conocer el presente y futuro de la industria y el mundo laboral que me acogerá al finalizar mis estudios universitarios, en una etapa tan incierta para todos.

Así, mi trabajo dará comienzo con una conceptualización de las crisis en el turismo a lo largo de este siglo, para posteriormente analizar brevemente el impacto de la actual pandemia sobre el sector, estableciendo una comparativa del 2020 con el año inmediatamente anterior.

El corpus de la investigación estará centrado en el conjunto de la planta hotelera española. Se trata de uno de los sectores de actividad que más llama mi atención de cara a mi futuro profesional. Por ello, ha sido la rama del turismo por la que he decidido decantarme para su estudio en mayor profundidad.

En el segundo y tercer capítulo, realizaremos un breve repaso de los aspectos de la hotelería más afectados por la pandemia, y conoceremos algunas de las respuestas que ha dado ante sus diversas consecuencias, incorporando también dos estudios de caso. A continuación, catalogaremos el conjunto de retos y oportunidades que plantea una crisis de estas características para el sector hotelero en España, y los posibles resultados que se obtendrán al afrontarlos y aprovechar en la medida de lo posible las alternativas que nos ofrecen.

Una vez llevado a cabo el conjunto de la investigación, en el capítulo final extraeremos, en primer lugar, las conclusiones más relevantes de la misma. Con esta información, pasaremos a reflexionar acerca del pronóstico del sector, incorporando nuevas propuestas que puedan resultar atractivas o beneficiosas, de cara a la etapa de recuperación y adaptación a la nueva realidad en la que nos encontramos.

Metodología

Para llevar a cabo mi investigación y obtener una visión global lo más completa posible acerca de la temática escogida para su desarrollo, he utilizado, principalmente, las siguientes fuentes de información:

- Consulta de informes proporcionados por portales de instituciones oficiales del sector turístico y hotelero.
- Análisis bibliográfico de manuales de expertos sobre las diferentes materias a las que se hace referencia a lo largo del trabajo.
- Manejo e interpretación de datos estadísticos publicados por organismos con estudios especializados en turismo.
- Consulta de fuentes de información de carácter profesional del sector turístico y hotelero, con contenidos actualizados de forma simultánea a la evolución de la situación actual.

Objetivos

El presente trabajo nace con el propósito de conocer el comportamiento del sector hotelero español durante una etapa de desequilibrio e incertidumbre, como la provocada por la actual crisis sanitaria. Por ello, a lo largo de los próximos capítulos trataremos de conseguir los siguientes objetivos:

- Aproximarnos al concepto de crisis global y sus desencadenantes más comunes a lo largo del último siglo.
- Conocer el impacto de la pandemia provocada por la Covid-19, su contexto y sus consecuencias sobre el turismo.

- A partir de la información anterior, investigar acerca del efecto de la crisis sanitaria sobre el conjunto de la hotelería española.
- Detectar y estudiar la respuesta del sector hotelero con el fin de afrontar las numerosas consecuencias de la pandemia para esta industria.
- Evaluar los retos y oportunidades surgidos a raíz del impacto de la crisis.
- Conocer el pronóstico del conjunto del turismo y el sector hotelero para su recuperación durante los próximos meses, incorporando algunas de las posibles líneas de futuro que se seguirán para conseguirlo.

CAPÍTULO I:
Marco Teórico y conceptual

CAPÍTULO I

1.1 Crisis y turismo

De acuerdo con la Real Academia de la lengua Española (RAE), entendemos crisis como un *“cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en la que son apreciados”*.

Desde el comienzo del siglo XXI, han sido varias las crisis que han azotado al conjunto de los sectores de actividad de nuestro país y el resto del planeta. Entre ellos, uno de los más afectados ha sido el turismo, el cual genera en torno al 12% del PIB y en torno a un 13% del empleo de nuestro país, según datos de 2019 provenientes del Instituto Nacional de Estadística (INE). A pesar de este alto porcentaje, y de ser un sector resistente en su dimensión global, su actividad es frágil, y muy vulnerable a acontecimientos de diversa índole, que pueden suponer un obstáculo o la interrupción temporal de los flujos de viajeros.

Además, una de sus características más destacables es el vínculo que mantiene con otros sectores de actividad, por lo que podemos encontrarnos con ejemplos de crisis turística que repercuten directamente sobre ellos o, por el contrario, una crisis surgida en un sector de naturaleza distinta, que sin embargo afecta gravemente al turismo (Rodríguez-Toubes y Álvarez, 2013).

No obstante, también hemos de tener en cuenta que, pese a esta evidente vulnerabilidad o tendencia a experimentar etapas de crisis, *“se ha comprobado con regularidad e históricamente, que el sector turístico es una industria probada y cuya recuperación es rápida, llamativamente más rápida que otros sectores ante las grandes crisis”* (Pike, 2004: 159).

A lo largo de las dos últimas décadas, podríamos destacar varias crisis con consecuencias directas sobre el sector turístico a nivel mundial, clasificadas en función de su detonante principal.

En primer lugar, aquellas causadas por ataques terroristas, los cuales suelen localizarse en lugares de gran afluencia turística. Las razones son diversas, pero son cada vez más numerosos los estudios acerca de la relación existente entre ellos y el peso turístico de los lugares objetivo. Tal y como afirma Sommez et al. *“los destinos turísticos ofrecen un instrumento eficaz y económico para hacer llegar a un público muy amplio un mensaje ideológico o político de oposición”*. Ejemplos de este tipo de crisis podrían ser el ataque

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

terrorista de Nueva York el 11 de septiembre de 2001, el acontecido en Londres el 7 de julio de 2005, o los atentados yihadistas de 2015 en Europa.

Otro de los factores causantes de crisis en el turismo son los desastres naturales. En función de su magnitud, el periodo de recuperación del destino y su actividad, sus consecuencias pueden extenderse en el tiempo durante varios años, con daños que en ocasiones resultan irreversibles. Un ejemplo de ello podría ser el tsunami ocurrido en Tailandia en el año 2004.

Sin embargo, el detonante al que prestaremos mayor atención a lo largo del cuerpo de este trabajo, son las crisis sanitarias. Las epidemias y pandemias han sido, desde hace ya varios siglos, las causantes de la pérdida de millones de vidas y la quiebra de numerosas economías.

Si bien es cierto que en el último siglo se han considerado etapas aisladas, y que los avances en sanidad e higiene han contribuido notablemente en su prevención y erradicación, aún están presentes en el mundo con graves consecuencias.

Se trata de situaciones que afectan gravemente al destino, no sólo desde el punto de vista social, sino también económico. Este escenario, repercute de forma directa en el sector turístico, y, dependiendo del peso del mismo y las dimensiones del territorio afectado, puede llegar a registrar caídas de cientos de puntos porcentuales. Aunque, como se apunta anteriormente, no son apenas frecuentes, la globalización, el desarrollo de las tecnologías y los avances en los medios de transporte han tenido su repercusión en el impulso del turismo mundial. Esto provoca que en la actualidad vivamos en un mundo totalmente interconectado donde la propagación de las enfermedades infecciosas y sus consecuencias negativas sobre la economía mundial resulta aparentemente sencilla.

En este siglo, podemos distinguir, además de la actual, originada por el virus SARS-CoV-2, otras cuatro pandemias que, en su día, afectaron gravemente al sector turístico.

La primera de ellas, causada por el virus SARS-CoV-1, tuvo su origen en China en el año 2003. Supuso una disminución de un 1,2% de viajeros a nivel mundial, aunque las zonas claramente más afectadas fueron los países de Asia y el Pacífico.

La siguiente pandemia registrada fue la del virus de la Gripe A, en el año 2009. No obstante, el sector turístico solo se vio afectado de manera grave en el continente americano, especialmente en México (Barragán, 2009).

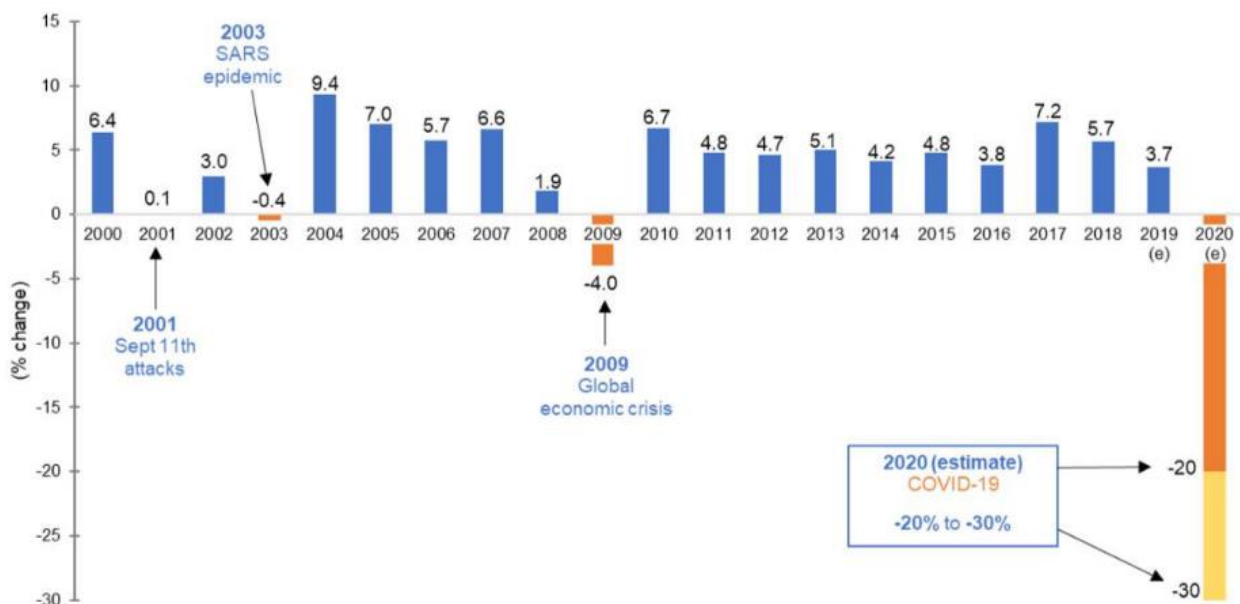
CAPÍTULO I

Posteriormente, en el año 2012, la enfermedad provocada por el virus MERS-CoV, conocida como el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio, afectó muy duramente a algunos países asiáticos como Corea. Sin embargo, no fue demasiado difícil de controlar debido a su focalización en zonas muy concretas (Fernández, 2020).

En el año 2016, el virus Zika, detectado en Brasil, también alertó a los turistas que planeaban viajar a Sudamérica y América Central. Aunque la Organización Mundial de la Salud afirmó que esta epidemia no debería restringir los viajes a las zonas más afectadas (siempre que se tomaran ciertas precauciones), fueron muchos los que cancelaron sus viajes por la inseguridad y el miedo a ser contagiados. Las empresas turísticas, en consecuencia, sufrieron un drástico descenso en sus reservas y en el volumen de ingresos percibidos por la actividad del sector (Hosteltur, 2016).

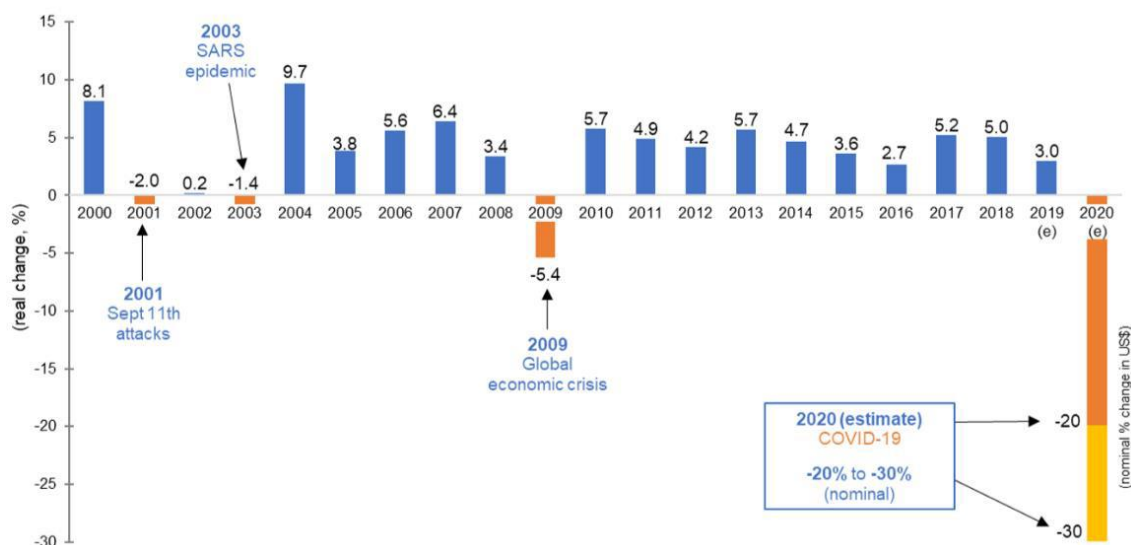
A continuación, podemos observar dos gráficas que tratan de comparar la variación en porcentaje de llegadas e ingresos turísticos a nivel mundial entre el año 2000 y el 2020, destacando aquellos años marcados por algunas de las crisis mencionadas anteriormente.

Gráfico.1.1 Variación interanual de la llegada de turistas internacionales en los últimos 20 años.



Fuente: Revista Economía y Desafíos del Desarrollo a partir de datos de la OMT

Gráfico 1.2 Variación interanual de los ingresos por turismo en los últimos 20 años



Fuente: Revista Economía y Desafíos del Desarrollo a partir de datos de la OMT

En el siguiente epígrafe, prestaremos especial atención a la siguiente pandemia registrada, con graves consecuencias globales tanto sociales, como económicas y turísticas, y que se encuentra todavía vigente.

1.2 Turismo español y Covid-19

Desde finales de diciembre de 2019 hasta la actualidad, el mundo se encuentra sumido en una de las mayores crisis sanitarias conocidas hasta la época, provocada por el virus SARS-CoV-2 y cuyo origen se encuentra en la ciudad china de Wuhan.

Hasta la fecha, la COVID-19 ha sumado 132 millones de contagios y 2,86 millones de fallecidos, de los cuales, 3,31 millones y en torno a 76.000 pertenecen a España, respectivamente (Datos de abril de 2021).

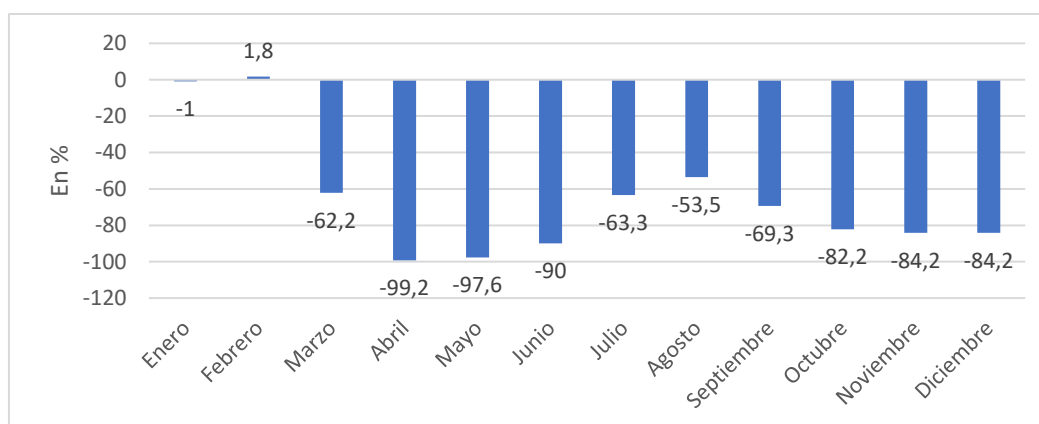
El desplome de la economía española en general, y del sector turístico en particular, han traído consigo numerosas consecuencias y retos a los que enfrentarse. Según datos de Exceltur, el conjunto de la actividad turística de nuestro país ha alcanzado valores únicamente comparables a los de 1995.

Los ingresos percibidos por turismo en el año 2020 se situaron en 19.740 millones de euros, frente a los 91.912 millones del año anterior.

CAPÍTULO I

El PIB turístico español, por su parte, ha sufrido un desplome continuado desde el mes de marzo, superando el 70% durante todo el año, a excepción de junio, julio y agosto, coincidentes con los meses de verano. La media anual, según datos de Exceltur, ha sido de -68,9% respecto al año 2019. El sector turístico, en consecuencia, ha reducido su contribución a la economía española de un 12% a apenas un 4,3%.

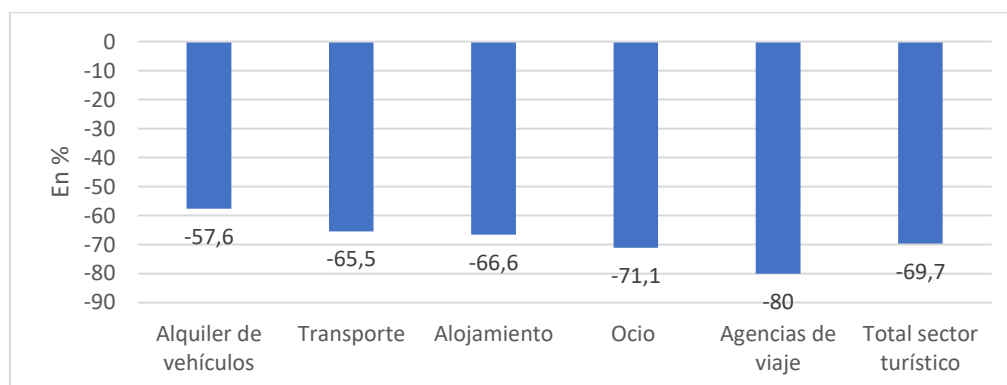
Gráfico 1.3. Variación interanual del PIB turístico en el año 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur.

Si comparamos las cifras de turismo registradas en el año 2020, con respecto al año anterior, podemos observar una caída de en torno al 70% en el conjunto de actividades vinculadas al sector.

Gráfico 1.4. Variación interanual de la facturación del sector turístico en el año 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur.

Este parón de toda actividad turística tuvo su repercusión directa sobre el empleo, viéndose afectadas 728.000 personas a lo largo de todo el año 2020. De estas, 435.000 han entrado en ERTE y 293.000 han sido despedidas o no se han incorporado de nuevo. Este descenso de puestos de trabajo ha sido muy superior al del resto de sectores de actividad del país, siendo

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

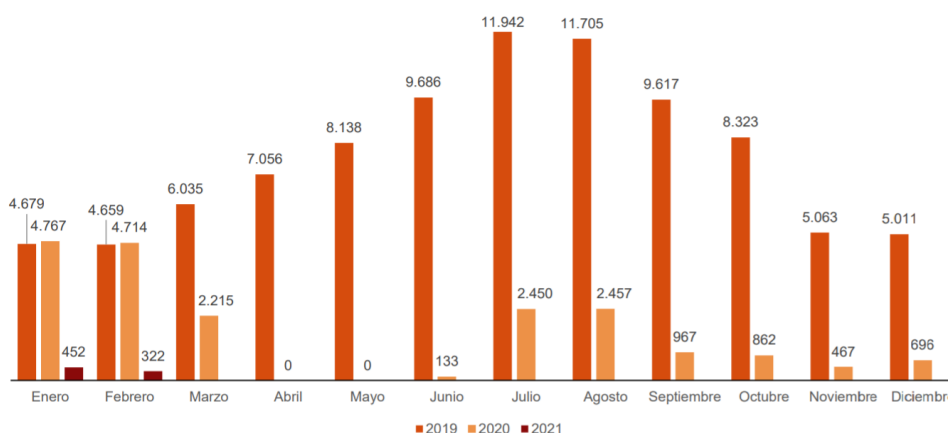
los más afectados el alojamiento, el transporte aéreo y las agencias de viajes, seguidos de la restauración y el ocio. De hecho, según datos oficiales proporcionados por Exceltur, del total del descenso de los afiliados a la Seguridad Social, y de los afectados por los ERTE, los trabajadores turísticos comprenden el 85% y el 56% de ellos, respectivamente.

En cuanto al número de llegadas de turistas extranjeros, el año 2020 concluyó con un total de 19 millones. Si tenemos en cuenta los casi 84 millones de llegadas del año 2019, nos encontramos con una variación del 77,3%. No obstante, las tendencias acerca de los principales destinos dentro de nuestro país se han mantenido constantes, siendo Cataluña la comunidad autónoma con más afluencia de turistas extranjeros, seguida de las Islas Baleares y la Comunidad Valenciana. Los países de procedencia de la mayor parte de los turistas, al igual que en años anteriores, han sido Francia, Reino Unido y Alemania.

El motivo principal de los viajes internacionales durante 2020 ha sido el ocio, con 15.541.914 viajes, un 78,7% menos que el año anterior. Le siguen los viajes de negocios, con 1.357.313 llegadas, un 74,91% menos que en 2019.

El siguiente gráfico, perteneciente a la Encuesta de Gasto Turístico (Egatur), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, muestra de forma clara la caída en ingresos registrada a lo largo de 2020 con respecto 2019. Podemos observar como los meses de abril y mayo, debido a las duras restricciones impuestas, tanto en nuestro país como a nivel mundial, registran valores próximos a 0. No sería hasta la llegada del verano cuando los valores experimentaron un pequeño ascenso, alcanzando cifras en torno a los 2.500 millones de euros.

Gráfico 1.5. Variación interanual del gasto turístico en España.



Fuente: Encuesta de gasto turístico (Egatur) del Instituto Nacional de Estadística

CAPÍTULO I

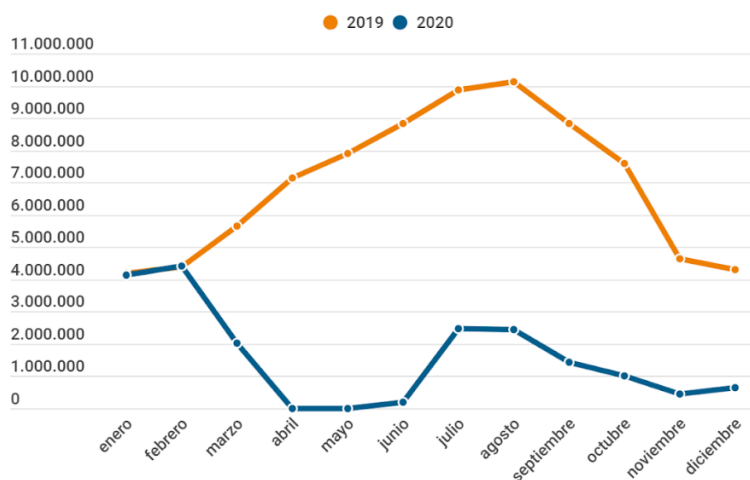
Reflejo de esta caída, también son los valores referentes a la balanza de pagos turística de nuestro país, la cual nos indica que hemos pasado de registrar un superávit de 46 millones de euros en el año 2019, con apenas 9 millones en 2020.

A modo de conclusión de este análisis y comparativa interanual, nos detendremos a observar el impacto de la pandemia en el alojamiento y el transporte, dos ejes que la Organización Mundial del Turismo (OMT) considera claves.

Centrándonos en el campo de los transportes, podemos prestar especial atención al sector aéreo, pues la mayor parte de los turistas que visitan nuestro país anualmente lo hacen por esta vía. En el pasado año 2020, se registraron 13.658.759 llegadas, un 80,12% menos que el año anterior.

Aunque en los primeros meses del año 2020 el tráfico aéreo en España experimentó una subida de en torno al 4%, entre marzo y julio se volvió prácticamente inexistente, debido a la declaración del estado de alarma y a las restricciones de movilidad impuestas a nivel mundial. Durante la segunda mitad del año, el porcentaje de descenso se mantuvo entre un 70% y un 84% (Statista, 2021).

Gráfico 1.6. Variación interanual del tráfico aéreo en España.



Fuente: Statista.

Después de los aeropuertos, los traslados por carretera fueron la opción más elegida por los turistas, acumulando un total de 4.958.639 llegadas, un 61,11% menos que en 2019.

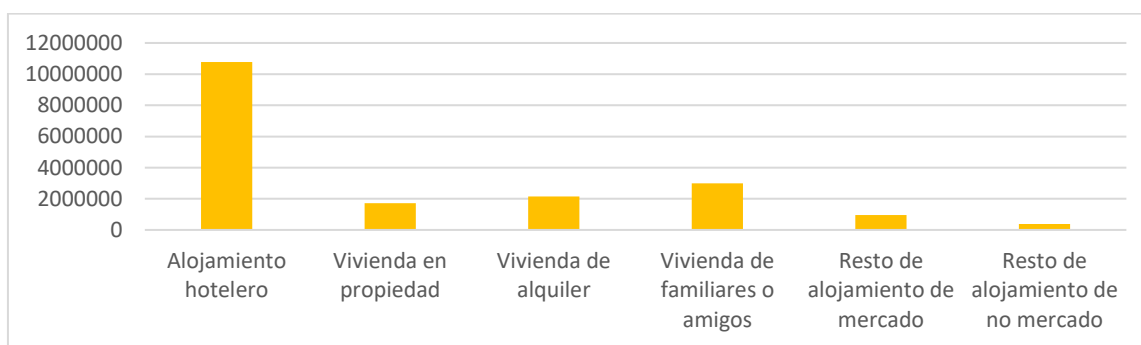
Los puertos y ferrocarriles fueron las vías de acceso con menos registros de llegadas internacionales, sumando 250.293 y 90.135, respectivamente. Los porcentajes de variación

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

interanual también fueron significativos, con un descenso del 85,45% en el caso de los puertos, y un 74,01% en el caso de los ferrocarriles.

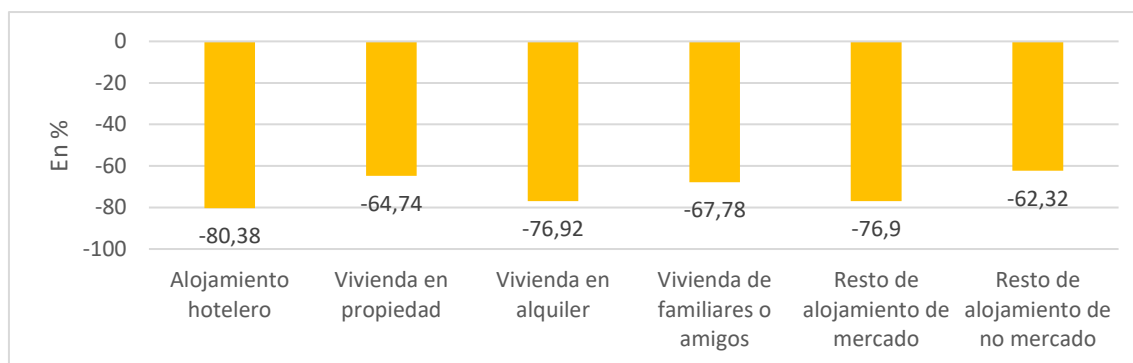
Pasando al sector del alojamiento, podemos destacar que la opción preferida de los turistas internacionales han sido los hoteles, con 10.770.752 alojados, y las viviendas de familiares o amigos, con 2.989.667. Los 5.197.437 viajeros restantes se distribuyeron, como podemos observar a continuación, entre viviendas en propiedad, de alquiler, y alojamiento de mercado y no mercado¹. La variación interanual con respecto a 2019, registra graves descensos, comprendidos entre un 60% y un 80%.

Gráfico 1.7. Distribución de los turistas por tipo de alojamiento en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur.

Gráfico 1.8. Variación interanual de la distribución de los turistas por tipo de alojamiento en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur.

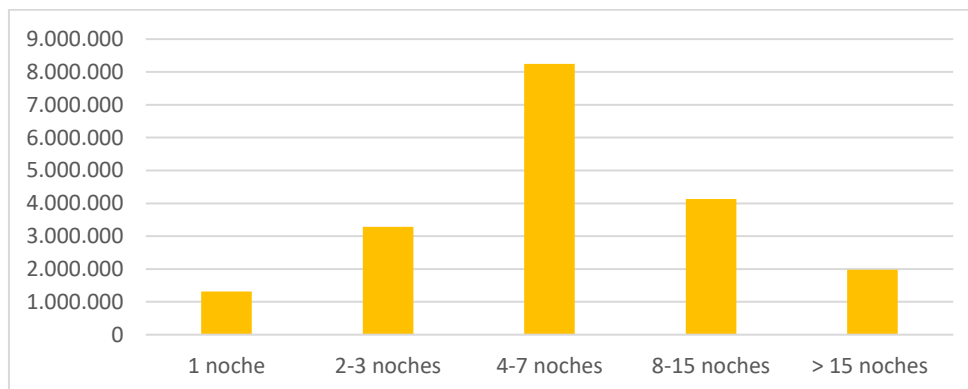
Con respecto al número de pernoctaciones, la mayor parte de los turistas ha realizado estancias de entre 4 y 7 noches, concretamente 8.242.709 personas. Les siguen, con un total

¹ De acuerdo con la definición facilitada por Hosteltur, entendemos como alojamientos de no mercado aquellos en los que no se produce una transacción monetaria. Por el contrario, los alojamientos de mercado requieren de un pago por su disfrute

CAPÍTULO I

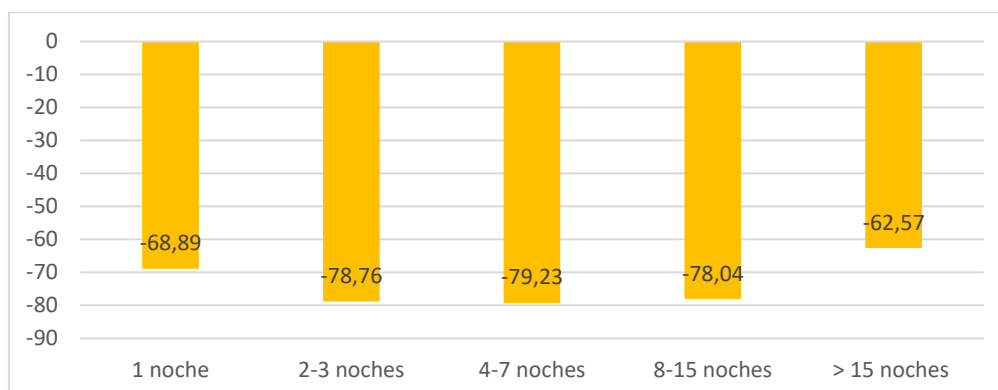
de 4.133.264, aquellos con estancias comprendidas entre 8 y 15 noches. La duración de la estancia escogida en tercer lugar, concretamente por 3.288.654 viajeros, ha sido de 2 a 3 noches. Por último, las opciones con cifras menos significativas han sido de 1 noche y de más de 15 noches, con 1.313.199 y 1.980.031, respectivamente.

Gráfico 1.9. Número de llegadas de turistas según la duración de su estancia.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur.

Gráfico 1.10. Variación interanual del número de llegadas de turistas según la duración de su estancia.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Exceltur.

Como hemos podido comprobar, el impacto de la crisis sanitaria provocada por la Covid-19 en España nos deja un escenario de grandes retos encaminados a la recuperación. Será clave orientarse hacia la innovación y la inversión en aquellos recursos que ayuden no sólo a situarnos, poco a poco, en valores de actividad próximos a los registrados antes de la pandemia, sino también a adaptarnos a la nueva situación y estudiar las oportunidades que nos ofrece.

CAPITULO II:

El sector hotelero: Análisis de la situación y respuesta.

CAPÍTULO II

2.1 El sector hotelero en España

En un país como España, el turismo se ha afianzado como una de sus actividades principales. Este fenómeno, favorecido notablemente por la globalización y los avances tecnológicos y en los transportes, ha experimentado un crecimiento constante durante las últimas décadas. A raíz de la definición de turismo proporcionada por la OMT, podemos afirmar que se trata de una actividad que implica necesariamente el desplazamiento de los viajeros de unas zonas del mundo a otras, en las que se requiere un servicio de alojamiento destinado a este fin. Este sector, por lo tanto, se consolida como uno de sus pilares básicos, junto con el transporte y la restauración, entre otros.

Al igual que el turismo, la hotelería ha experimentado también una etapa de constante crecimiento y expansión achacable a los cambios económicos, sociales, culturales y políticos de los últimos años. Podríamos resumir este proceso en tres grandes etapas: la primera de ellas, estaría comprendida entre los últimos años del siglo XIX y la década de los 50. En esta época comenzaron a surgir las cadenas hoteleras, con la consiguiente compra y construcción de numerosos establecimientos hoteleros en territorios con potencial turístico. La segunda etapa abarcaría los siguientes 40 años de historia, caracterizada por la internacionalización de las cadenas y la construcción de las primeras franquicias. Por último, a lo largo de la década de los años 90 se afianzaría definitivamente la dimensión global de la industria (Hrubi y Conde, 2020).

Pese a que existen numerosas alternativas para el alojamiento de los turistas que visitan España, el sector hotelero se alza como su opción preferida. Así lo demuestran los últimos datos recogidos antes del estallido de la crisis sanitaria, pertenecientes al año 2019. La inversión hotelera en dicho año sobrepasó los 2.500 millones de euros, y las pernoctaciones totales rondaron los 343 millones (Díaz, 2021).

Antes de introducirnos de lleno en los datos que nos permitirán conocer la situación de la industria hotelera en la actualidad, cabe apuntar que las principales fuentes de información y estadísticas utilizadas clasifican los establecimientos por número de estrellas. Estas engloban, dentro del concepto “hotel”, tanto a aquellos calificados con estrellas de oro (hoteles de 5, 4, 3, 2 y 1 estrella) como de plata (hostales de 3, 2 y 1 estrella).

España se sitúa en sexto lugar en número de hoteles abiertos en Europa, con un total de 14.818, la mayoría de ellos de 2, 3 y 4 estrellas de oro (Hosteltur, 2019). Este número varía

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

en función de la época del año en la que nos encontremos, siendo ligeramente superior en los meses más calurosos del año (temporada alta).

Antes de la llegada de la actual crisis sanitaria, se encontraban distribuidos acorde a la siguiente tabla:

**Tabla 2.1 Distribución por categorías de los establecimientos hoteleros en España.
Año 2019**

CATEGORÍA	N.º DE ESTABLECIMIENTOS
5 estrellas de oro	545
4 estrellas de oro	3.225
3 estrellas de oro	4.345
2 estrellas de oro	3.930
1 estrella de oro	1.945
3 y 2 estrellas de plata	2.984
1 estrella de plata	3.720

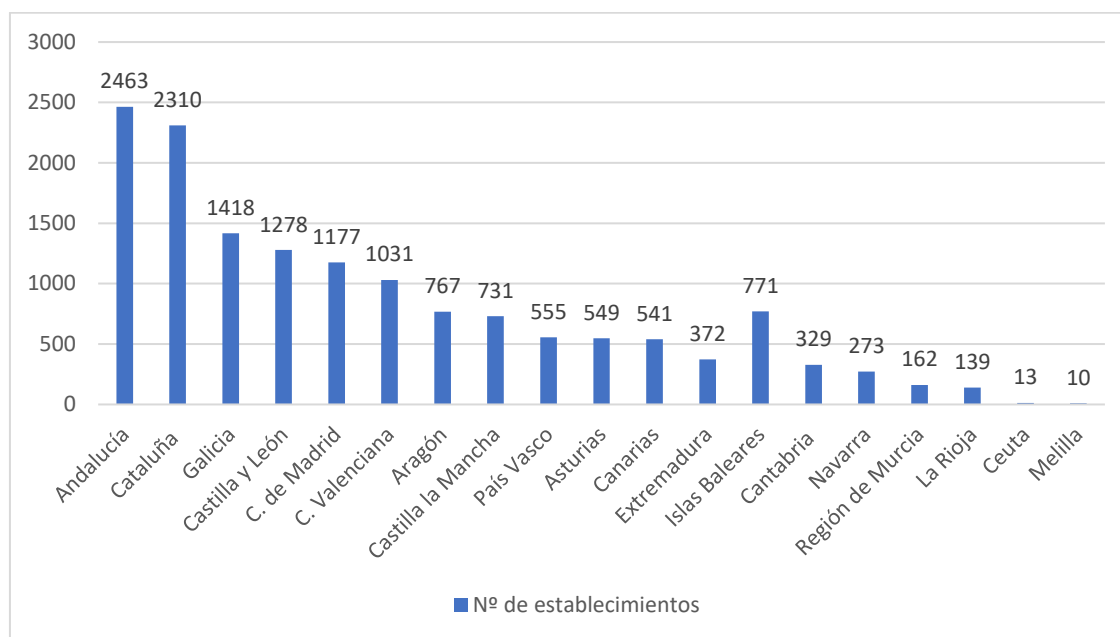
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista.

La suma total de establecimientos, a lo largo de los últimos 12 años, se ha mantenido oscilando entre los 14.626 del año 2015 (menor cifra registrada antes del estallido de la crisis sanitaria) y los 14.997 del año 2011.

Con respecto a la distribución por Comunidades Autónomas, podemos destacar, como es de esperar, un mayor volumen de hoteles en los principales destinos vacacionales y con mayor concentración de población, situándose Andalucía a la cabeza, con 2.463 establecimientos, seguida de Cataluña, Galicia y Castilla y León.

CAPÍTULO II

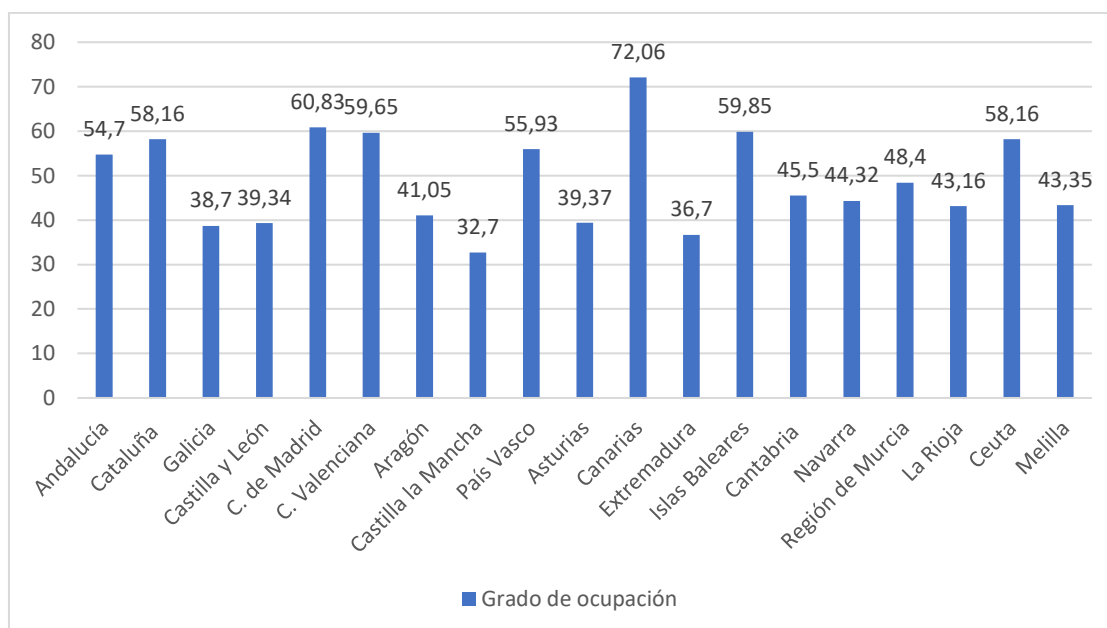
Gráfico 2.1. Distribución de establecimientos hoteleros por CCAA en España. Año 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista.

En cuanto a su grado de ocupación, la media nacional se situó en torno al 58% anual, siendo, al igual que ocurría anteriormente, más llamativa en aquellas comunidades autónomas de mayor afluencia turística.

Gráfico 2.2. Grado de ocupación de los establecimientos hoteleros por CCAA en España. Año 2019

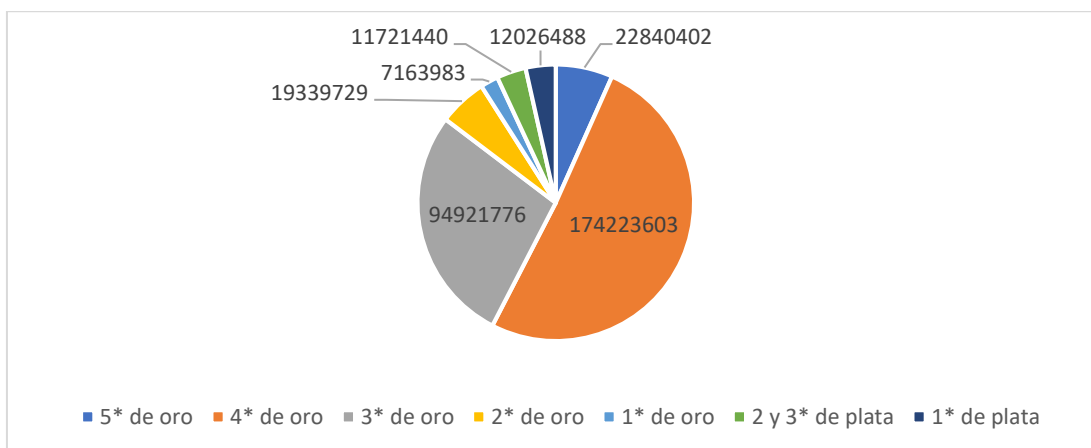


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

Pasando a datos referentes a las pernoctaciones registradas en los establecimientos de nuestro país, podemos afirmar que la cifra, antes del estallido de la crisis sanitaria, se encontraba en 319.209.294 pernoctaciones en hoteles y 23.786.298 en hostales (INE, 2021). La mayor parte de estas tuvieron lugar en hoteles de 4 estrellas, quedando la distribución por categorías de la siguiente forma:

Gráfico 2.3. Distribución por categoría de los hoteles españoles. Año 2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

La estancia media en los alojamientos se situaba en torno a los 3,2 días, siendo algo mayor en los hoteles de 5 y 4 estrellas de oro.

Son numerosos los indicadores que ponen en evidencia el peso del sector hotelero en nuestro país, partiendo de las cifras de facturación anual, que han seguido una tendencia claramente ascendente hasta alcanzar récords como los 17.250 millones de euros generados en el año 2019.

Los datos relativos a los precios hoteleros proporcionados por el INE, nos han permitido conocer las tasas de variación interanual del Índice de Precios Hoteleros (IPH)². Este, a lo largo de la última década, ha experimentado épocas de variaciones, situándose en torno a los

² El Índice de Precios Hoteleros definido por el INE como “parámetro que permite conocer la evolución temporal de los precios recibidos por los empresarios hoteleros considerando todos sus clientes (hogares, empresas, touroperadores y agencias de viajes)” toma como base el año 2008.

CAPÍTULO II

2 puntos porcentuales positivos en los años 2018 y 2019, y entre los 4 y 6 puntos entre 2015 y 2017, tras una etapa de crecimiento lento.

Como indicadores de rentabilidad, podemos conocer el precio medio diario de los establecimientos (ADR)³, que llegó a situarse en los 118€ en el año 2019, gracias también al incremento progresivo de la ocupación que se había registrado hasta dicha fecha.

En cuanto a los ingresos por habitación disponible (RevPar)⁴ previos a la crisis sanitaria, su valor promedio alcanzó los 61,2€, registrando una subida de en torno a un 6% respecto a años anteriores (INE, 2020). Este parámetro se diferencia del anterior en tanto que tiene en cuenta las habitaciones disponibles no ocupadas, mientras que el ADR muestra únicamente la tarifa de aquellas habitaciones que se han vendido.

Las tendencias en inversión en nuestro país también han sido positivas. Desde el año 2015, España se sitúa como uno de los destinos de referencia en lo que respecta a inversión hotelera. Desde entonces, cada año se registra un volumen superior a 2.000 millones de euros, cifra que supuso un antes y un después en la situación de nuestro país. Esto se debe, en gran parte, al desarrollo sin precedentes de nuestro sector turístico en general, y más específicamente, del vacacional. Podemos destacar el año 2018, donde se alcanzó la cifra récord de inversión de 4.810 millones de euros, frente a los 2.518 millones de 2019. Las transacciones se dividieron entre compraventa de hoteles ya existentes, la reconversión de otros inmuebles para uso hotelero y en la compra de suelo para la construcción de nuevos establecimientos, siendo esta última la más significativa. Dentro de su tipología, la distribución entre uso vacacional y urbano es bastante equitativa, con menos de un 10% de diferencia entre ambas. No obstante, en cuanto a los principales actores implicados en las operaciones, sí que podemos afirmar un claro protagonismo de los inversores nacionales, destacando en los últimos años las cadenas Barceló, Hotusa y Roc (Colliers International, 2020).

³ El ADR (del inglés Average Daily Rate), es “la tarifa media disponible que resulta de todas las tarifas de un establecimiento” Es el resultado de la división entre el ingreso total por habitaciones y el total de habitaciones ocupadas (Pérez y Velasco, 2013).

⁴ El RevPar (del inglés Revenue per Available Room) son “los ingresos medios de un establecimiento por habitación disponible”. Es el resultado de la división entre el ingreso total por habitaciones y el total de habitaciones disponibles (Pérez y Velasco, 2013).

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

También cabe remarcar el alto volumen de empleo generado anualmente por la industria hotelera en nuestro país. En total, el número de trabajadores que toman parte en la producción de bienes y servicios del mercado, se encuentren o no dentro de los establecimientos, ha seguido una línea de crecimiento constante desde el año 2013, hasta alcanzar la cifra de 219.475 puestos de trabajo antes de la llegada de la pandemia, y el consiguiente freno drástico de la industria.

En base a todos los datos anteriores, podemos hacernos una idea orientativa del peso de la hotelería en el conjunto de la economía y el sector turístico de nuestro país. Hasta el pasado año 2020, el panorama general se mostraba cada vez más favorable, siendo numerosos los estudios publicados a cierre del año 2019 que hablan de una “excelente situación” (Hosteltur, 2020).

La amplia oferta existente, especialmente en aquellas zonas más turísticas, a lo que podemos añadir otros factores favorables como el clima y el conjunto de atractivos turísticos disponibles, ha contribuido en gran medida a este notable desarrollo.

Gracias también a una mejora en la planta hotelera y en el comportamiento de la demanda, el volumen de negocio del sector ha experimentado una gran reactivación, reflejada de manera clara en las cifras anteriormente expuestas. Entre las tendencias observadas que han contribuido con ella, encontramos una cierta reorientación de la demanda hacia los establecimientos de mayor categoría. Estos, al igual que el resto, han ido incrementando progresivamente sus precios.

Según palabras de un experto de la industria como Albert Grau (socio y codirector de Cushman & Wakefield Hospitality en España), existe “una notable correlación entre el aumento de los ingresos hoteleros y la orientación que ha ido tomando la estrategia del sector hasta el momento”, para lo cual ha sido necesario un gran esfuerzo basado en la mejora de la calidad de la oferta sobre otros factores y el descubrimiento de nuevos nichos de mercado a los que prestar atención.

2.2. Impacto de la crisis del COVID-19 sobre el sector

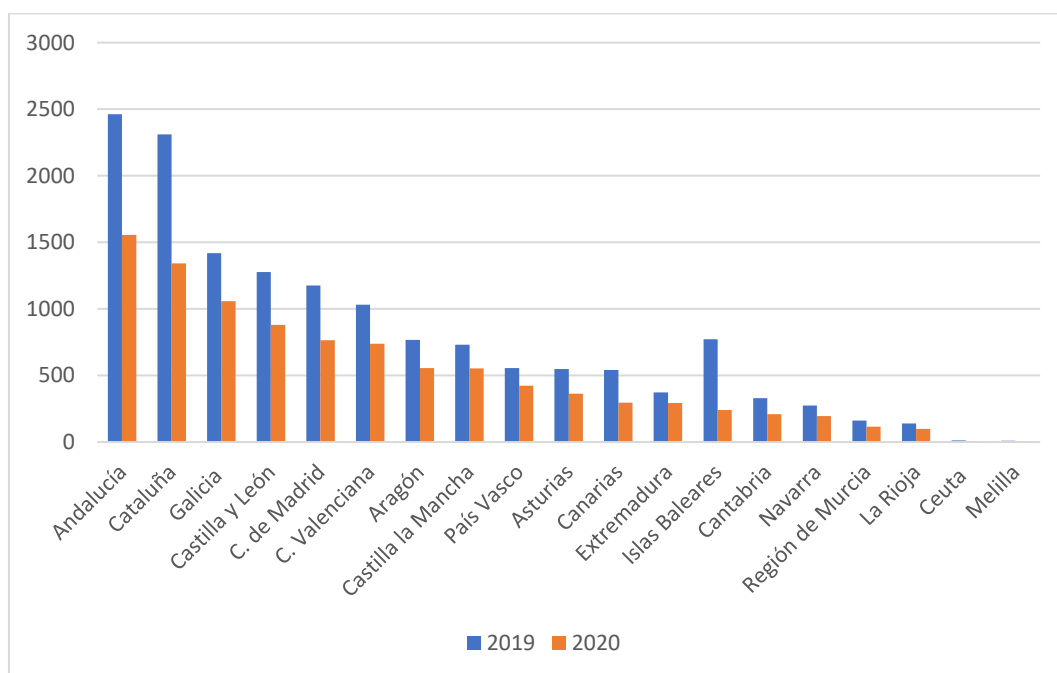
Aunque en el momento actual ya se habla de una progresiva recuperación del turismo y la hotelería, con el objeto de retomar los valores anteriores, la llegada de la pandemia de la Covid-19 ha traído consigo graves consecuencias a corto y medio plazo.

CAPÍTULO II

Basándonos en los parámetros del epígrafe anterior, a continuación haremos un repaso del impacto de la crisis sanitaria sobre la industria hotelera, que marcará el punto de partida para generar posibles respuestas e identificar los retos y oportunidades que plantea.

- El número de establecimientos ha descendido, en el año 2020, casi un 35% respecto al año anterior, sumando un total de 9.693 hoteles. Las diferencias porcentuales entre comunidades autónomas han sido especialmente significativas para todo el conjunto del país, como puede verse en el Gráfico 2.4, destacando el caso de Baleares, con un 66% menos de hoteles abiertos tras el estallido de la pandemia. Con respecto al número de establecimientos por categoría, podemos destacar caídas de entre un 40% y el 70%, siendo los más afectados los hoteles de 5 estrellas. El número de plazas ofertadas, por consiguiente, también se redujo drásticamente, concretamente un 51%.

Gráfico 2.4. Comparativa interanual del número de establecimientos hoteleros por CCAA

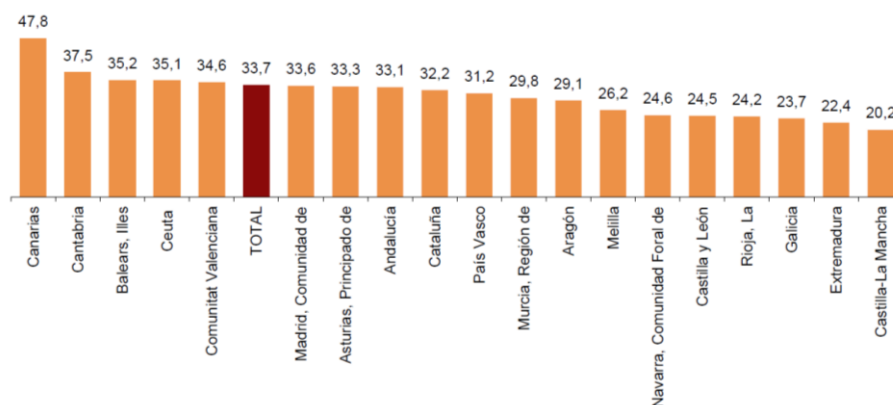


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

- El grado de ocupación durante el año 2020, ha registrado porcentajes muy poco optimistas. Muchos de los establecimientos abiertos concluyeron el año con un promedio de ocupación inferior al 20%, aproximadamente una sexta parte del porcentaje registrado en 2019 (Hosteltur, 2021).

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

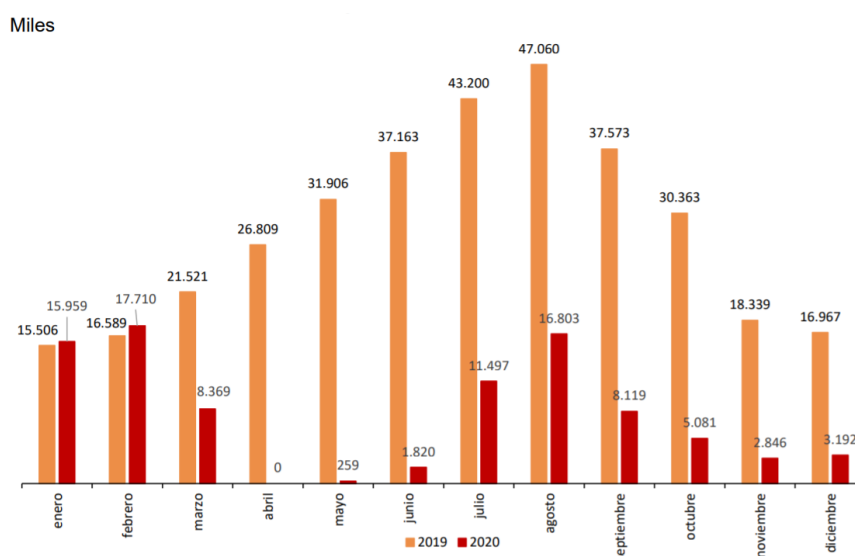
Gráfico 2.5. Grado de ocupación por plazas hoteleras por CCAA (%). Año 2020.



Fuente: INE.

- Probablemente, la cifra más dramática de la hotelería española durante la pandemia haya sido el número de pernoctaciones. El pasado año se registraron 91,6 millones, frente a los casi 350 millones del año anterior, lo que supone una caída del 73,3%. De estas, según datos del INE, 50,7 millones pertenecieron a residentes de nuestro país (-57,6%) y 40,9 millones a personas provenientes del extranjero (-81,7%). La categoría que, con diferencia, sumó un mayor número de pernoctaciones, fueron los hoteles de 4 estrellas, con 44.747.990 (INE, 2021).

Gráfico 2.6. Comparativa del número de pernoctaciones mensuales (2019-2020)

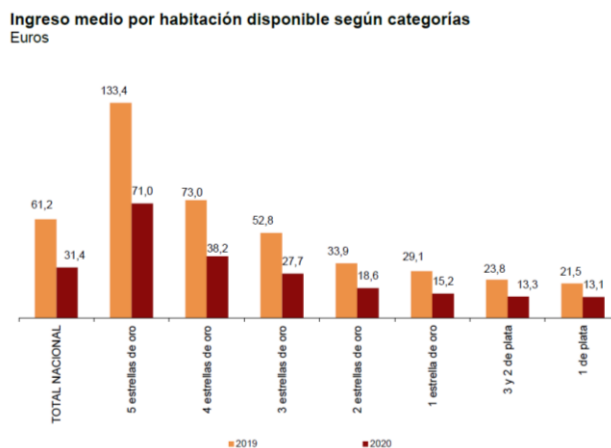
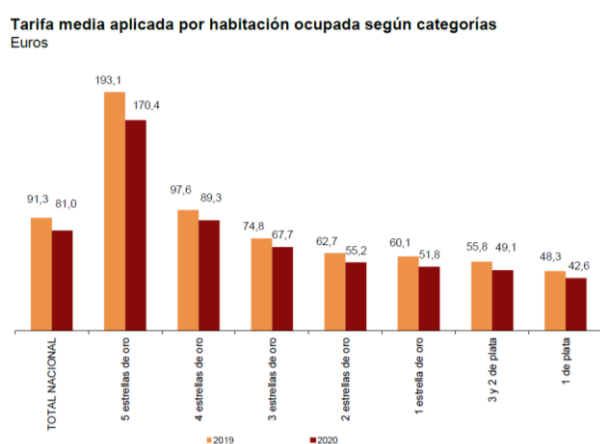


Fuente: INE.

CAPÍTULO II

- La estancia media de los viajeros en los establecimientos descendió hasta situarse en una media anual de 2,67 días. La categoría de los establecimientos elegida por los viajeros, sin embargo, no sufrió importantes variaciones, con estancias más largas en los hoteles de 5 (3,31 noches) y 4 estrellas de oro (2,87 noches).
- La facturación del sector, por su parte, pasó de los 17.250 millones de euros de 2019 a apenas 4.000 millones en 2020, lo que supuso una caída del 76,8%, propiciada por el descenso de las pernoctaciones. Del total, 2.400 millones de euros, se correspondió con hoteles de uso vacacional.
- La tasa de variación anual del Índice de Precios Hoteleros se situó también en valores negativos, con una media de -6%, 8,2 puntos menos que en 2019, tras acumular varios años de cifras positivas. En cuanto a las comunidades autónomas más afectadas, podemos mencionar País Vasco (-12,8%), Cataluña (-11,7%) y Madrid, con un descenso próximo a los 10 puntos porcentuales (INE, 2021). Por categoría, los hoteles de 1 estrella de oro registraron las cifras más altas, seguidos de los hoteles de 4 estrellas.
- Los indicadores de rentabilidad también sufrieron caídas especialmente llamativas. El ADR, o facturación media por habitación ocupada, se situó en 81€, un 31,5% menor que el año anterior. El RevPar o ingreso medio por habitación disponible cayó en picado, de los 61,2€ de 2019, a los 31,4€ de 2020 (-50%).

Gráficos 2.7 y 2.8. ADR y Revpar establecimientos hoteleros españoles. Año 2020



Fuente: INE

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

- La inversión hotelera descendió a 955 millones de euros, un 62% menos que la registrada en 2019. La mayor parte de esta cifra se destinó a las transacciones de hoteles ya existentes, siendo las operaciones de reconversión de establecimientos y compra de terrenos casi inexistentes. Casi todas las operaciones se concentraron a finales de año, habiendo pasado los meses más complicados para el sector. De hecho, estudios afirman que durante la crisis sanitaria, los hoteles han sido los activos más perjudicados, tanto operativamente como a nivel de inversión, representando únicamente un 10% del total.

Dentro de nuestro país, los archipiélagos canario y balear concentraron la mayor parte de la inversión. De los agentes implicados, al contrario de lo ocurrido en años anteriores, un 64% se correspondió con inversores internacionales (Colliers International, 2020).

- Por último, cabe mencionar las cifras de empleo registradas, las cuales se han reducido en torno a un 50%, pasando de 219.475 empleados en 2019, a menos de 100.000 en 2020, después de casi 10 años de crecimiento constante y sostenido.

Estos datos no hacen sino confirmar la hipótesis de que el año 2020 ha sido, sin lugar a dudas, el peor año de la historia para el conjunto del turismo español, y por consiguiente también para la hotelería. En el siguiente apartado analizaremos la respuesta más inmediata del sector ante las graves consecuencias de la crisis sanitaria.

2.3 La respuesta ante la crisis

El 14 de marzo de 2020, el decreto del Estado de Alarma en España, marcó el inicio de una etapa de incertidumbre y retos que sortear desde nuestro sector hotelero. Tras imponer, entre otras medidas, el cierre de fronteras externas e internas y el confinamiento domiciliario de la población, se procedió a la publicación de normativas aplicables a los diferentes sectores de actividad del país.

Así, en lo que a la industria hotelera respecta, el 19 de marzo de 2020 el Gobierno dio la orden de suspensión de apertura al público de los establecimientos de alojamiento turístico, de acuerdo con el artículo 10.6 del Real Decreto 463/2020. Esta debería llevarse a cabo en

CAPÍTULO II

un plazo límite de 7 días desde su publicación, pensando especialmente en aquellos hoteles con turistas alojados a los que atender antes de dicha fecha.

Desde este momento, y con total incertidumbre acerca de la nueva fecha de apertura, los esfuerzos de los empresarios se centraron, por un lado, en la resolución de aquellos asuntos más inmediatos ante el cierre repentino de su planta y, sobre todo, en las previsiones de futuro y la consiguiente puesta en marcha de todas las acciones y protocolos necesarios para comenzar a recuperar la actividad.

La Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM) divide esta etapa en varias fases, que tomaremos como referencia de cara a la clasificación de las medidas llevadas a cabo a nivel autonómico y nacional:

1. Previsión:

Este periodo, se corresponde con la primera fase de la crisis, en el mes de marzo de 2020. Una vez decretado el cierre de los establecimientos, tuvieron lugar las primeras reuniones de los empresarios con las autoridades, con el fin de recibir orientaciones y las primeras respuestas acerca del futuro de sus empresas, así como de trasladar sus peticiones.

Dentro de los aspectos más inmediatos a tratar, cabe destacar el importante volumen de trabajadores afectados directamente por las medidas tomadas por el gobierno y las empresas. Así, tan solo 10 días después del cierre del alojamiento, la hotelería en España sumaba más de 28.000 trabajadores para los que sus empresas presentaron Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE). A finales de año, podíamos contar más de 500.000 empleos hoteleros afectados por la pandemia.

De cara a los clientes, en este momento dieron comienzo las primeras gestiones de las reservas formalizadas para los meses de restricciones.

La respuesta de los hoteles fue diferente en función del establecimiento o la cadena, aunque, en la mayoría de los casos, los empresarios se decantaron por la puesta en marcha de una política excepcional basada en la flexibilidad. Por un lado, se optó por ofrecer cancelaciones gratuitas para el 100% de las reservas con tarifas flexibles, manteniendo condiciones como la obligación de respetar los plazos límite antes de la llegada prevista.

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

Para aquellas reservas prepago o no reembolsables, fueron muchos los hoteles que decidieron proceder a su anulación y reembolso, a excepción, en algunas ocasiones, de los cargos de gestión; o bien propusieron un cambio de fechas o el canjeo del importe por un bono.

En las reuniones con las autoridades mencionadas anteriormente, se empezaron a poner sobre la mesa algunas iniciativas que podrían ponerse en marcha por algunos establecimientos para colaborar con la lucha contra el virus en nuestro país, desde los servicios mínimos al uso sanitario de los mismos.

2. Acción:

En esta fase encontramos las primeras medidas llevadas a cabo, tanto durante el estado de alarma como en el inicio de la desescalada, entre los meses de marzo y mayo.

Inicialmente, retomando las peticiones planteadas en la fase anterior, se procedió a la apertura de algunos establecimientos, de forma permanente y como medidas excepcionales, al servicio de las Consejerías de Sanidad de todo el país, especialmente en la capital.

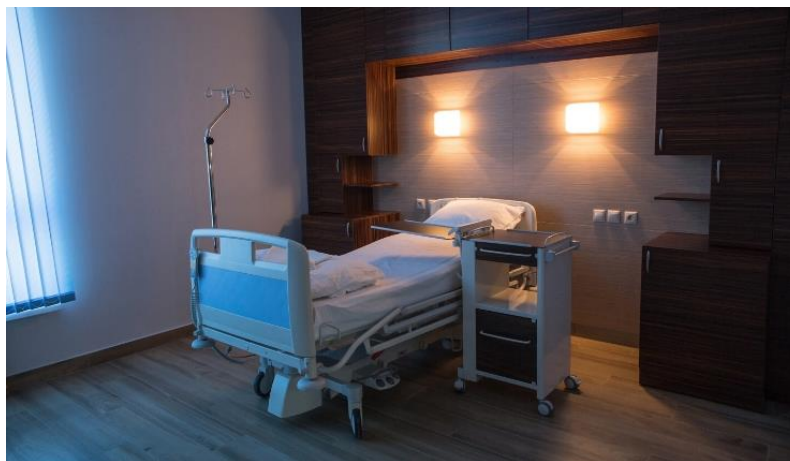
Así, varios hoteles españoles volvieron a ponerse en marcha (algunos de forma voluntaria y desinteresada), como ejemplo de colaboración público-privada en la lucha contra la Covid-19. Se destinaron a tres fines principales:

- a. Hoteles de guardia: el número de establecimientos abiertos con este fin dependió principalmente del volumen de demanda por provincias y/o comunidades autónomas. Ante las peticiones a las autoridades de que se tuvieran en cuenta las necesidades de todos los colectivos de clientes, se escogieron algunos establecimientos como prestadores de servicios esenciales para aquellos trabajadores de sectores específicos, como es el caso del transporte o las fuerzas y cuerpos de seguridad; para las personas que se encontraban en alguna de las circunstancias excepcionales recogidas en el Real Decreto 463/2020 del 14 de marzo; o bien para todas aquellas que necesitaran servicios de alojamiento por causa de fuerza mayor.

CAPÍTULO II

- b. Hoteles residencia: en vista del desbordamiento de las residencias de mayores, y del riesgo superior que suponía para este conjunto de la población el contagio masivo, desde varios centros se optó por el traslado a los hoteles de sus residentes sanos, con el fin de limitar el contacto con personas infectadas.
- c. Hoteles medicalizados: destinados a personas contagiadas por la Covid-19 con sintomatología leve o asintomáticos, que no pudieron cumplir el aislamiento en sus domicilios.

Figura 2.1. Habitación de hotel medicalizado



Fuente: Ezentis.com.

- d. Hoteles para el personal sanitario: en este caso para aquellos trabajadores desplazados desde otras regiones del país o como “refugio” de aquellos que corrían grave riesgo de infectar a sus familias.

Paralelamente, sobre todo en caso de las grandes ciudades, muchos establecimientos hoteleros participaron en campañas de donación de materiales para los centros sanitarios, como kits de baño, sábanas, mantas y colchas, toallas o alimentos.

3. Preparación:

En este momento se acabaron de poner en marcha las medidas y protocolos necesarios para la reapertura inmediata de los establecimientos, entre mayo y septiembre.

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

Una vez conocida la noticia de la reapertura de los hoteles en España, inicialmente con un tercio de su ocupación, comenzaron a ultimarse aquellos protocolos necesarios para su autorización, siempre con las mayores garantías sanitarias. Para ello, se siguieron, entre otras, las indicaciones del Instituto para la Calidad Turística (ICTE)⁵.

Comenzando por el nombramiento de un Comité de Riesgo y la dotación de los recursos materiales necesarios, comunes a todo tipo de establecimientos, se diseñó un conjunto de medidas específicas para los hoteles.

Estas se dividieron entre aquellas de carácter general, destinadas a todo el hotel, como la distancia de seguridad, los puntos de información, los protocolos de desinfección de espacios, etc.; aquellas diseñadas exclusivamente para el personal, como la dotación de equipos de protección individual, la desinfección de los puestos de trabajo o la correcta evaluación de riesgos; y aquellas dirigidas al personal de pisos, como medidas de protección individual y diversas normas de manipulación de toallas y ropa de cama de los clientes, además del correcto deshecho de los materiales utilizados.

El informe prestaba especial atención a la importancia de las medidas informativas, tanto para el personal como para los clientes, que debían estar dispuestas en varios puntos del establecimiento y traducidas, a ser posible, en varios idiomas.

En lo que respecta al uso de los restaurantes y cafeterías, el protocolo a seguir se centró en reducir al máximo la intervención y manipulación de los alimentos por parte del cliente, para lo cual, en la mayoría de los casos, se optó por modelos de *buffet* asistido, y por el control exhaustivo de los aforos para evitar aglomeraciones.

Desde el ICTE, paralelamente al diseño de las medidas anteriores, se procedió a la creación de un nuevo sello de calidad, que certifica la adhesión de los establecimientos turísticos al Sistema de Prevención de Riesgos para la salud frente a la Covid-19. Este fue bautizado como “*Safe Tourism Certified*”.

⁵ El documento oficial puede consultarse en: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Hoteles.pdf>

Figura 2.2. Sello “Safe Tourism Certified” elaborado por el ICTE



Fuente: *innovtur.com*.

Por último, las grandes cadenas hoteleras y establecimientos independientes, en vista de su apertura inmediata, comenzaron sus campañas promocionales para atraer de nuevo a sus clientes. Todas ellas nacieron del concepto de la máxima seguridad y cuidado de los huéspedes durante su estancia.

Figura 2.3. Gráfica de la campaña de reapertura de Playa Hoteles

Fuente: *thessalia.com*.

4. Reto Reactivación:

Esta etapa hace referencia a la gestión de todo el periodo de posteriores olas del virus, con el fin de acercarnos progresivamente a la situación previa a la pandemia, sorteando nuevos obstáculos y posibles etapas de restricciones.

En la actualidad, podemos decir que todavía nos encontramos inmersos en esta fase, en la que los esfuerzos de los hoteleros se centran en la adaptación a la “nueva normalidad”, sacando el máximo provecho, cuando es posible, de las nuevas circunstancias. Son muchos los casos de establecimientos que se han visto obligados a reinventarse, han modificado su estructura y gestión interna y externa, o que encaran su futuro desde una nueva perspectiva encaminada a superar cualquier nuevo desafío, a partir de la experiencia ganada a lo largo de los últimos meses.

En el próximo capítulo, abordaremos de lleno el conjunto de retos y oportunidades surgidas para el conjunto de la planta hotelera en España a raíz de la pandemia, los cuales están marcando el presente del sector, y servirán también de orientación sobre el camino a seguir en momentos futuros.

2.4 Estudios de caso

A continuación, a modo de ejemplos ilustrativos, nos centraremos en las medidas, protocolos e iniciativas tomadas por 2 tipologías de hotel, los pertenecientes a grandes cadenas y los pequeños hoteles independientes.

En primer lugar, en representación de las grandes cadenas hoteleras, hemos tomado como ejemplo a Meliá. Su actuación puede servir como referencia para hacernos una idea general del modelo seguido por Barceló, NH, Iberostars, Riu, y demás cadenas de peso en nuestro país. Todas ellas se han ajustado a la normativa publicada desde el gobierno, únicamente estableciendo algunos puntos diferenciales como son, por ejemplo, el protocolo de la cadena NH en referencia a las reuniones y eventos, del que se hablará en el próximo capítulo.

Los hoteles independientes o de pequeño tamaño que han contado con los medios suficientes para su reapertura, también se han ajustado fielmente a los protocolos y medidas de seguridad publicadas. Sin embargo - por supuesto teniendo en cuenta que no manejan los

CAPÍTULO II

mismos volúmenes de clientes - muchos de ellos han contado con el hándicap de la comunicación. Y es que, transmitir al cliente una sensación de confianza y seguridad resulta clave para que se lance de nuevo a viajar.

Los ejemplos buscados a la hora de realizar esta comparativa, han puesto en evidencia, o bien la falta de información general acerca de las medidas de seguridad de los establecimientos, o bien la disponibilidad en las diferentes páginas web de un documentos breve con información común a varios de ellos.

Finalmente, nos hemos decantado por uno de los ejemplos que han marcado ligeramente la diferencia, con una información más cuidada y personalizada. Se trata del hotel boutique Sant Roc, en Menorca, que ha elaborado su propio protocolo, disponible en su página web.

2.4.1 Meliá- “Stay safe with Meliá”⁶:

Desde la cadena hotelera Meliá se puso en marcha la iniciativa “Stay Safe with Meliá”, con la que se pretendía dar a conocer las medidas y protocolos implantados en sus establecimientos ante la pandemia. Desde la empresa consideran claves tanto la protección de sus públicos internos y externos como la transmisión de una imagen transparente ante la “sobredosis” de información a la que nos hemos expuesto durante los meses de pandemia.

Stay safe with Meliá parte de 4 premisas:

- Salvaguardar la seguridad tanto de los clientes como del personal colaborador.
- Reducir al máximo en contacto directo entre clientes y personal.
- Adaptación de todas sus marcas a las nuevas circunstancias y necesidades de sus clientes.
- Apuesta por la simplificación y tecnificación de los procesos operativos.

Tomando como referencia los principios anteriores, desde Meliá han diseñado una serie de pautas a seguir, garantizando así la mayor seguridad sanitaria fundamentalmente a través de dos bloques:

- Nuevas medidas de limpieza e higiene de los espacios, entre las que destacaríamos la adquisición de nuevos equipos de limpieza y protección individual, la puesta a

⁶ Para cualquier ampliación de información, visitar https://www.melia.com/covid-19/covid_es.html

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

disposición de geles hidroalcohólicos en zonas comunes y la eliminación de aquellos objetos prescindibles o que no puedan desinfectarse con todas las garantías. Siguiendo esta línea, también se ha decidido nombrar la figura de un embajador garante, cuya función consistirá en revisar y asegurar el cumplimiento de todas las medidas recogidas en el programa.

Figura 2.4. Zonas de limpieza de habitaciones de Meliá



Fuente: melia.com

- También se ha diseñado un protocolo basado en el distanciamiento social, partiendo de la reducción de aforos y la implantación de pantallas de seguridad y señaléticas en los establecimientos, y otras iniciativas como la información antes de la llegada del cliente, los cursos formativos para sus empleados y el nuevo enfoque de la figura del *guest experience manager*, en este caso centrado en transmitir sensación de bienestar y seguridad en el cliente.
- Otras actuaciones complementarias orientadas a la defensa de la salud han sido los *buffets* asistidos y la comida para llevar, en lo que respecta a restauración; los certificados de garantía sanitaria o el servicio de consejería telefónica; o los instrumentos de simulación, como los hoteles de entrenamiento de cara a las nuevas aperturas, o los sistemas de inspección online, buscando respetar de todas las medidas.

CAPÍTULO II

- Para garantizar la seguridad sanitaria durante los eventos y reuniones que tengan lugar en la etapa de pandemia y post-pandemia, no solo se han incorporado algunas de las medidas anteriores como las pantallas protectoras, la señalética o la distancia social. También se han diseñado nuevos montajes de salas y aplicaciones de telefonía móvil a través de las cuales automatizar algunos procesos. Se contará en todo momento con información de utilidad sobre los protocolos, y, en caso de requerir la contratación de menús, estos adoptarán formato individual.

A modo de recopilación, a continuación se recogen los puntos que el equipo de Meliá considera claves para que sus clientes se decanten por la contratación de sus servicios:

Figura 2.5 Decálogo de la confianza de Meliá Internacional



Fuente: melia.com

Políticas de reserva y cancelaciones:

Con respecto a las gestiones de las reservas, para los clientes que pudieran estar afectadas por las restricciones y circunstancias excepcionales, desde el estallido del estado de alarma hasta el 31 de diciembre del año 2021, todas las reservas son cancelables sin costes adicionales. No obstante, se deben respetar siempre los plazos de 24h horas antes de la llegada para realizar cualquier modificación.

EL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y RESPUESTA

En el caso de circunstancias ajenas al cliente durante el disfrute de su estancia, como la puesta en cuarentena del establecimiento, el hotel sufragará cualquier coste adicional que pudiera generarse.

Si fuera necesario cerrar el establecimiento, se ofrecerá a los clientes un alojamiento alternativo de igual o superior categoría, o bien se permitirá cualquier modificación de fechas en la reserva.

Asimismo, se han activado una serie de teléfonos y *mails* de contacto destinados exclusivamente a la realización de estos trámites.

Programa *Meliá Rewards*:

Por último, la cadena ha decidido extender los beneficios y ventajas de su programa de fidelización, así como el plazo de canjeo de puntos, o el disfrute de las ventajas de los regalos de cumpleaños incluidos en el mismo.

Comunicación:

Desde la implantación del programa, la comunicación a través de sus redes sociales y página web ha incorporado el *hashtag* *#staysafewithMeliá*, que facilita el recuerdo y la confianza por parte del cliente. Por otro lado, se han creado algunas piezas específicas, como un vídeo promocional a modo de presentación de las medidas⁷.

2.4.2 Hotel Bela Fisterra⁸:

Bela Fisterra es un hotel boutique situado en la isla de Menorca. A diferencia de otros establecimientos similares, ha elaborado un documento propio con aquellas medidas y protocolos a seguir para garantizar la seguridad y el bienestar de sus clientes. Este se basa en cinco grandes ámbitos de actuación:

- Aumento de la limpieza de sus instalaciones: en este bloque se incluye la limpieza y desinfección frecuente de los espacios de trabajo y zonas comunes del establecimiento, así como de los materiales y objetos de uso común de los clientes;

⁷ https://www.youtube.com/watch?time_continue=79&v=o5IbkfYj0TI&feature=emb_logo

⁸ Para ampliar la información, visitar www.boutiquesantroc.com

CAPÍTULO II

la ventilación de espacios y la adquisición de productos y equipos de limpieza específicos.

- Nuevos protocolos de higiene y prevención de contagios: mediante la adquisición de equipos de protección para los empleados, y la disposición de geles hidroalcohólicos y puntos de información en varios espacios del hotel.
- Digitalización: como ocurría en el caso de las grandes cadenas, se tratará en la medida de lo posible de reducir el contacto directo con los clientes, por lo que muchas gestiones pasarán a realizarse de forma digital (*check-in*, *check-out*, pagos, etc.). Asimismo, se procederá al registro online de los partes de limpieza, de mantenimiento, bajas laborales, etc.
- Herramientas de salud: estas hacen referencia a la eficiente comunicación con los clientes, la toma de temperatura sin contacto cuando sea necesario, y la creación y conocimiento del protocolo de actuación en caso de contagios.
- Distanciamiento social: en este caso, se revisarán los aforos de las zonas comunes, modificando en caso necesario la distribución del mobiliario para garantizar las distancias de seguridad. En cuanto al tránsito de clientes, se establecerá un orden prioritario de acceso a las instalaciones (ancianos, embarazadas y personas con movilidad reducida) y se diseñarán diferentes recorridos e itinerarios a fin de evitar aglomeraciones.
- Equipamientos y espacios adaptados: por último, en lo que se refiere fundamentalmente al uso del restaurante y cafetería del hotel, se controlarán los aforos mediante turnos, se servirán los alimentos directamente en la mesa y se eliminarán aquellos objetos para los que no se pueda garantizar una correcta desinfección.

Con respecto a la comunicación con los clientes y las políticas de cancelación, no se especifica ningún tipo de información. Lo mismo ocurre con otros hoteles consultados de características similares, por su reducido volumen de clientes.

CAPÍTULO III:
Retos y oportunidades

CAPÍTULO III

Como hemos podido comprobar a lo largo del capítulo anterior, la pandemia mundial ocasionada por el virus de la Covid-19 ha generado una coyuntura muy desfavorable para el sector hotelero español, que, ante una época de gran incertidumbre, ha llevado a los grandes empresarios a estudiar detenidamente el pronóstico de la industria y plantear cuáles podrían ser las decisiones y medidas más adecuadas para su recuperación.

Aunque inicialmente resultase verdaderamente complicado señalar algún aspecto favorable entre las incontables consecuencias de la crisis, una vez superados sus peores momentos, podemos hacer un primer balance que pone en evidencia dos perspectivas distintas de la misma situación.

Por un lado, encontramos numerosos obstáculos, partiendo del cierre repentino de la mayor parte de los establecimientos, y la repercusión de este sobre el empleo y las actividades vinculadas a la industria. Sin embargo, en el afán de los hoteleros por buscar soluciones y reinventarse, han sido capaces de identificar también algunas oportunidades que no solo han contribuido a la supervivencia y recuperación de la hotelería, sino que también han llegado para quedarse y marcar el futuro de la misma.

3.1 La cara A de la pandemia: retos para el sector.

Toda la etapa de crisis sanitaria, especialmente en sus primeros meses, ha estado marcada por numerosos retos y desafíos, en su mayoría encaminados a la supervivencia de los negocios.

3.1.1 La adaptación a la nueva realidad

Para ello, en primer lugar, ha sido necesario un profundo desarrollo de la capacidad de adaptación empresarial, fundamentalmente a través de la innovación y el estudio detallado de su pronóstico. El concepto de éxito pasó de centrarse en vender más plazas a lograr una cierta estabilidad y ser capaces de identificar aquellas decisiones más favorables para el futuro incierto de las empresas. Por ello, podemos decir que el primero de los grandes retos del sector hotelero fue la agilidad en la adaptación a la nueva situación. En diversas entrevistas a profesionales y empresarios del alojamiento, se habla de la importancia del trabajo en equipo y la coordinación entre todos aquellos departamentos implicados en la

RETOS Y OPORTUNIDADES

actividad, de forma que se mantuviera una comunicación constante en vistas a la toma de las mejores decisiones.

Dentro de la planta hotelera española, para los establecimientos urbanos el futuro se presenta con mayor incertidumbre, puesto que mueve un menor volumen de viajeros y su segmento objetivo no se encuentra tan afianzado como el vacacional. Algo parecido ocurre con la categoría de los hoteles, que siguen diferentes ritmos de recuperación. Así lo confirman algunos estudios y pronósticos realizados al respecto, los cuales han permitido observar cómo aquellos hoteles más económicos recuperaron cifras “pre-pandemia” mucho más rápidamente. No solo por implicar un menor gasto en mantenimiento y personal, sino también porque, aun con unas tasas de ocupación reducidas, muchos pueden seguir siendo rentables. Los establecimientos de mayor categoría, en comparación, necesitan un porcentaje de ocupación aproximadamente 1,5 veces mayor para conseguir resultados similares.

En este caso, el desafío para las empresas se centrará en su capacidad para encontrar un equilibrio adecuado entre los gastos que han de asumir y el pequeño volumen de ingresos que perciben. La única alternativa para reducir los costes, en el caso de los hoteles abiertos, es interferir en los denominados gastos semifijos. A diferencia de los gastos fijos, de los que no puede prescindirse (seguridad, suministros, climatización, etc.) los semifijos pueden suspenderse en caso de ser necesario (servicios de spa, piscina, cafetería etc.). La compensación entre estos gastos y aquellos ingresos que varían en función de la ocupación del establecimiento, notablemente reducida, puede contribuir a aminorar el impacto de las consecuencias. Sin embargo, con ello se corre el riesgo de repercutir negativamente sobre el servicio prestado a los clientes, por lo que la clave se encontrará en encontrar la forma de obtener la mayor rentabilidad sin comprometer demasiado la experiencia del huésped (Deloitte, 2020).

Tampoco podemos pasar por alto, al hacer referencia a la adaptación a la nueva situación, el uso de las nuevas tecnologías, tanto como forma de adaptación a la era digital en la que nos encontramos, como a modo de alternativa para limitar al máximo el contacto con el cliente.

A medio y largo plazo, desde el punto de vista más logístico, en muchos establecimientos será necesaria una remodelación de los espacios, para adaptarse así a los nuevos hábitos de los clientes y los requerimientos de los protocolos de seguridad implantados, especialmente en las zonas comunes, con mayor trasiego de clientes y personal.

CAPÍTULO III

3.1.2 Normativas y restricciones de movilidad

El conjunto del turismo, y por consiguiente de la hotelería, se vio obligado a lidiar con el cierre de las fronteras nacionales e internacionales, las políticas implantadas por los medios de transporte y la construcción de corredores seguros para los turistas. A ello podemos añadir el debate sobre la aceptación y posterior implantación de certificados validados y unificados internacionalmente, como pruebas PCR para la detección de la enfermedad como requisito indispensable de entrada a un país (AEHM, 2020).

El progresivo levantamiento de restricciones ha traído consigo un aumento de los desplazamientos y los primeros atisbos de recuperación del sector. Sin embargo, no ha sido – ni está siendo - para nada una situación fácil de gestionar, en tanto que los países cuentan con su propia normativa de entrada y salida sus fronteras. Estas condiciones no suelen coincidir entre el país de origen y de destino, lo que en ocasiones no compensa al viajero, y puede hacerle cambiar de planes de un momento a otro. En países como España, esta problemática no solo afecta al turismo internacional, sino que el traspaso de las competencias de reguladoras a las propias provincias y comunidades autónomas ha limitado también el desplazamiento de turistas nacionales.

3.1.3 Captación de clientes

Otro de los retos pasa por una cierta reestructuración del modelo de negocio. Se ha pasado de un modelo de oferta, centrado en todo aquellos de lo que se dispone al servicio de los clientes - ante lo cual esperamos que se sientan atraídos – a un modelo de demanda. Aunque a simple vista parezca que se persigue un objetivo similar, este modelo está mucho más centrado en conocer al detalle quiénes son o quieren que sean sus clientes, y qué es lo que buscan (Hosteltur, 2020).

Ante el problema de la paralización total del turismo de ocio en las ciudades, las empresas han perdido parte del mercado y han pasado a centrarse más en recuperar y fidelizar algunos tipos de público a los que no prestaban tanta atención, como el turismo de negocios o MICE⁹ o el turismo local.

⁹ Para OSTELEA, “El término MICE engloba el ámbito del turismo de reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones (Meeting, Incentives, Conferencing y Exhibitions). Durante estos viajes, la principal motivación es la realización de actividades laborales y la asistencia a diferentes tipos de reuniones y congresos.” Recuperado de: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/influencia-del-turismo-mice-y-las-caracteristicas-que-lo-definen>

RETOS Y OPORTUNIDADES

El reto en este caso será la captación de clientes fundamentalmente a través de la experiencia ofrecida, con la posibilidad de hacer uso de todas las instalaciones y percibir así nuevos ingresos. Y es que, como veremos en el siguiente epígrafe, la reinvención del uso de los servicios del hotel en beneficio, no solo de turistas, sino también de la población local, puede convertirse en una oportunidad interesante con la que contribuir a la recuperación de la industria.

3.1.4 Seguridad y recuperación de la confianza del viajero

El siguiente reto, común a todos los negocios, y vinculado de alguna forma al anterior, es lograr la mayor seguridad en la prestación del alojamiento, cumpliendo todas las garantías sanitarias. Este desafío puede conectarse también con el propósito de todo el sector turístico de recuperar progresivamente la confianza de los viajeros.

Las medidas tomadas al respecto no solo pasan, como es evidente, por la mejora de la higiene de los espacios y la implantación de protocolos de seguridad. También implicarán la protección de los empleados, y la reorientación de la relación con el cliente, con el gran desafío de no perder calidad en su atención sin poner en peligro tanto a este como al personal del establecimiento.

Paralelamente, podemos referirnos también al impulso de los viajes fuera de los meses de mayor afluencia de turistas - con lo que se contribuye también a acabar con la estacionalidad turística de los destinos – la automatización de algunos servicios o el desarrollo de iniciativas más sostenibles.

3.1.5 Políticas de empleo

Dentro de las empresas, cabe prestar atención a la nueva situación de las plantillas, ante lo cual se busca la extensión de los ERTE y una mayor flexibilidad en las contrataciones de personal. Se trata de un momento bastante crítico si tenemos en cuenta el enorme volumen de empleados a los que afecta, y los desequilibrios en el ritmo de recuperación de la actividad de los establecimientos. Pese a que, en el momento de escribir estas líneas, ya nos hemos adentrado en los primeros días de la temporada de verano de 2021, en la que se espera recibir un mayor volumen de clientes, todavía podemos contar alojamientos que se encuentran inmersos en la gestión de su reapertura o que aún siguen sin abrir sus puertas desde el pasado

CAPÍTULO III

mes de marzo. Con toda su plantilla en ERTE, a la espera de la recuperación de la movilidad turística, algunos corren un mayor riesgo de quiebra, entrar en concurso de acreedores, o incluso, si finalmente no son capaces de mantener los puestos de trabajo, de poner en marcha Expedientes de Regulación de Empleo (ERE).

3.1.6 Financiación, política de precios y liquidez

La obtención de financiación ha sido otro de los aspectos que más ha preocupado a los hoteleros, ya que la paralización de la industria ha supuesto un freno en la concesión de créditos por parte de las entidades bancarias. El problema derivado de esta cuestión es que aquellos establecimientos que no estén suficientemente capitalizados, si no reciben préstamos, estarán condenados a la venta. Desde el Estado se ha tratado de contribuir con la concesión de préstamos ICO, pero por lo general han resultado insuficientes. Con las vías de financiación tradicional completamente congeladas, la financiación alternativa, como los fondos de deuda, también ha sido descartada en muchas ocasiones por sus elevados intereses. Ante esta situación, muchos empresarios han recurrido a la apertura de sus fondos, incorporando nuevos miembros a su accionariado que contribuyan con la ampliación de capital de las empresas. Como última opción, algunos han optado por la venta de activos, con el fin de reducir deudas (Hosteltur, 2020).

Otro de los grandes retos que cabría mencionar gira en torno a los precios, pues desde la paralización y progresiva apertura de los alojamientos, se da una dificultad mucho mayor para controlar las disparidades entre las tarifas de los diferentes puntos de venta, en tanto que el enfrentamiento para ofrecer la mejor opción para el cliente y volver a hacerse hueco en el mercado se ha hecho más notable. De ahí la importancia de mantener los canales de venta directa, gestionados por la propia empresa, sin más intermediarios en la operación que limiten el contacto con el consumidor.

3.1.7 Reposicionamiento de las marcas

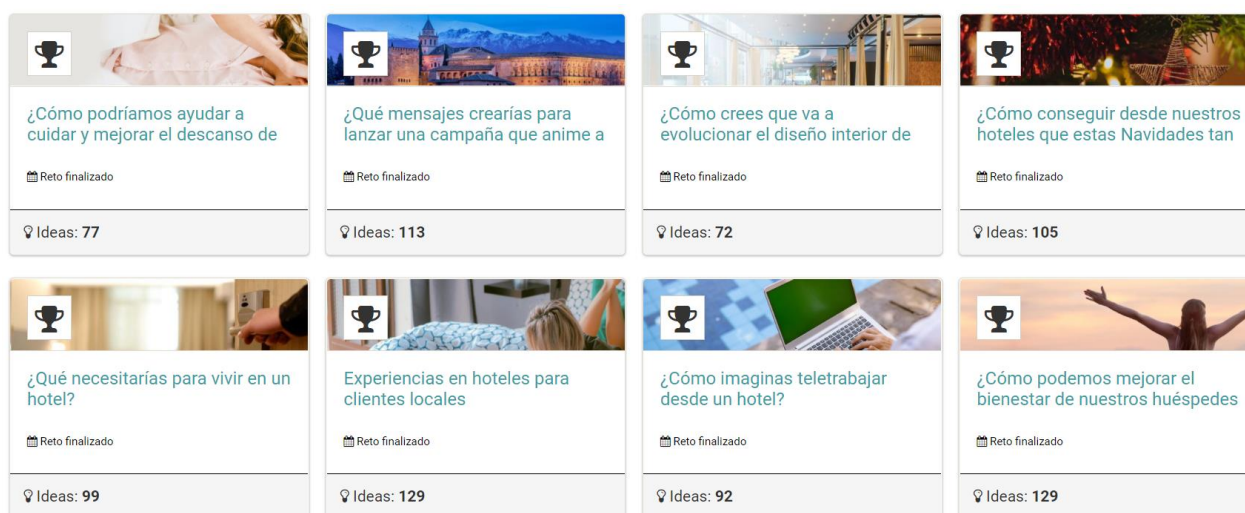
Otro de los aspectos más tenidos en cuenta, con el objetivo de impulsar la recuperación de la industria, pasa por su reposicionamiento en la mente del consumidor. Para ello, las empresas se valen de herramientas de comunicación, como el marketing o las redes sociales. En la actualidad prima el componente emocional y experiencial, para lo que previamente se

RETOS Y OPORTUNIDADES

ha de analizar cuáles serán las propuestas más adecuadas para llegar al cliente en cada momento. Algunas vías para conseguirlo son la atención personalizada en los establecimientos, la promoción o la mejora de la calidad de los servicios, pero, sobre todo, por el contacto directo a través de redes sociales, que permiten mantener un diálogo abierto con el público. Si se logra establecer una buena relación con el cliente, el resto vendrá solo, gracias en gran parte al “boca-oreja”, y las reseñas y comentarios posteables en plataformas digitales.

Con este objetivo, podemos destacar algunos ejemplos, como las “Hotel Tester Ideas”, una plataforma creada desde Eurostars para conocer la opinión de sus clientes. Aunque no ha nacido a raíz de la pandemia, en ella se recogen muchos de los nuevos retos a los que se ha visto obligada a hacer frente, planteándoselos abiertamente a su público y conociendo sus propuestas, para así adaptar su respuesta en función de estas. Las categorías en las que se dividen sus desafíos abarcan la atención al cliente, los servicios de restauración, el diseño de las instalaciones, o la innovación e implantación de nuevas tecnologías, entre otros. Para potenciar la participación del público al que se dirige la propuesta, en numerosas ocasiones se buscan incentivos como el sorteo de estancias en algunos de los hoteles de la cadena, ya sea de forma aleatoria entre todos los comentarios, o premiando aquellos que resulten más interesantes.

Figura 3.1 Ejemplos de retos extraídos de la web de Hotel Tester Ideas



Fuente: hoteltesterideas.com

3.2 La cara B de la pandemia: nuevas oportunidades.

Durante la primera ola de la pandemia, como hemos visto, fueron numerosas las decisiones y gestiones puestas en marcha por los hoteleros con el objetivo de minimizar sus impactos. Entre ellas, se encuentran algunas alternativas al cierre de los establecimientos, que una vez implantadas, hoy en día podemos decir que han supuesto nuevas oportunidades de negocio llegadas para quedarse.

Muchos empresarios coinciden en que la gravedad de la situación ha dado pie a algunos escenarios que, de no ser por el parón acontecido en la industria durante los meses de restricciones, no hubieran tenido lugar. Nos referimos al análisis en profundidad de todas las áreas del negocio, cuya respuesta no solo sirvió únicamente a modo de “primer ataque” contra los efectos de la pandemia, sino que también mostró una visión global de aquellos aspectos del negocio que necesitaban mejorarse.

Partiendo de estas premisas, los frentes que se presentaron como nuevas oportunidades para la continuación de la actividad hotelera fueron numerosos a pesar de las complicadas circunstancias. A continuación, repasaremos algunas de las más relevantes, clasificadas en base al ámbito del negocio al que hacen referencia.

3.2.1 Nuevos usos de las instalaciones

Al margen del uso otorgado a los hoteles abiertos durante los meses de confinamiento, de los que se hablaba en el capítulo anterior, las duras restricciones de movilidad aún vigentes en el momento de apertura de los establecimientos hicieron que se continuara con usos alternativos de los espacios disponibles.

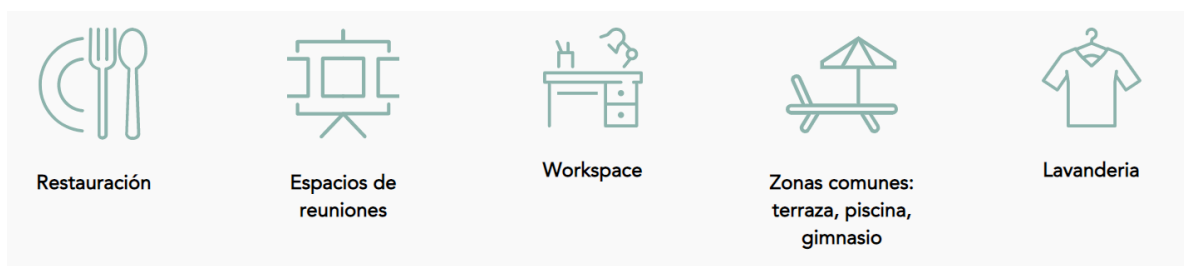
Comenzando por las habitaciones, podemos destacar el afianzamiento de algunos usos que, pese a existir ya en el pasado, no suponían una vía de escape consolidada hacia la supervivencia de los hoteles.

Uno de ellos ha sido la preparación de las habitaciones para usos de larga estancia. Hasta ahora se trataba de un modelo muy regulado, pensado especialmente para aquellos clientes que se veían obligados a desplazarse durante largas temporadas por motivos profesionales. Actualmente, sin embargo, varios establecimientos han diseñado una oferta personalizada para este segmento, con servicios y tarifas propios.

RETOS Y OPORTUNIDADES

También para largas estancias, el denominado *co-living* resurgió como una nueva opción para rentabilizar los hoteles hasta la reactivación turística. Se trata del alquiler mensual de las habitaciones - que pasan a funcionar como vivienda – a un precio que en muchas ocasiones resulta más atractivo que el ofrecido por el mercado inmobiliario. Para ello, al igual que ocurría con el caso anterior, será necesario adaptar al máximo los espacios, dotándolos de todo el equipamiento necesario para la comodidad del cliente en su vida diaria, como menaje o pequeñas cocinas. En la mayoría de las ocasiones, se incluye también el disfrute de todas las instalaciones de los hoteles, como la piscina, el gimnasio o las salas de reuniones.

Figura 3.2. Servicios incluidos en la oferta co-living de SILKEN



Fuente: hoteles-silken.com

Una de las tendencias más extendidas desde la etapa de confinamiento en España ha sido el teletrabajo, o trabajo a distancia. En un primer momento se impuso como una alternativa única para mantener, en la medida de lo posible, el funcionamiento de las instituciones mientras sus empleados no pudieran incorporarse presencialmente a su puesto de trabajo. Sin embargo, la adaptación progresiva de las empresas y la complejidad de las circunstancias ha provocado un cambio de hábitos que ha permitido a muchos trabajadores continuar con este modelo de trabajo.

Para cubrir estas necesidades, los hoteles han visto una oportunidad de negocio en el alquiler de sus habitaciones durante las jornadas laborales. Por lo general, este nuevo uso se implantó en los hoteles urbanos, incorporando todos aquellos servicios necesarios para trabajar, como escritorio, conexión a Internet de alta velocidad, materiales de oficina, y otros elementos complementarios como agua, café o té; o servicio de reprografía.

CAPÍTULO III

El modelo de cliente para el cual se ha diseñado la oferta es, en primer lugar, la población local que busca tanto una nueva oficina como una nueva alternativa de ocio para el resto del día, a través del uso de las instalaciones del hotel. Otro de los perfiles que se decantan por esta opción son aquellos viajeros que, o bien se encuentran de vacaciones y optan por alargar su estancia destinando parte de su tiempo al trabajo; o bien se encuentran de viaje de negocios y complementan su estancia con el disfrute del resto de servicios disponibles.

Para aquellos grupos más numerosos, también se ha ofertado el uso de las salas de reuniones o los halls de algunos establecimientos, cumpliendo con todas las medidas o protocolos de seguridad sanitaria, para el *coworking* o uso conjunto de espacios entre varias empresas o trabajadores. En este caso, el alquiler resulta más atractivo que el ofrecido por los espacios *coworking* convencionales, que suelen exigir un periodo de uso mínimo de días o meses, y no incluyen en sus tarifas algunos servicios que sí pueden encontrarse en los hoteles, como la posibilidad de contratar menús, el disfrute de más instalaciones, o algunos tan básicos como la conexión a Internet.

Figura 3.3. Oferta de alquiler de espacios de trabajo MELIÁ



Fuente: landings.melia.com

RETOS Y OPORTUNIDADES

3.2.2 Nuevos perfiles de clientes

Aprovechando las nuevas demandas de los turistas actuales, que se mueven en busca de experiencias, y retomando el concepto de los nuevos usos de los hoteles, muchos establecimientos han visto en algunos segmentos concretos de clientes una alternativa de supervivencia.

Ante una situación en la que los desplazamientos turísticos han sufrido un freno drástico, los primeros indicios de recuperación, se presentaron fundamentalmente desde dos frentes: por un lado, mediante la captación de clientes locales o nacionales con restricciones de movilidad similares; por otro, gracias a aquellos viajeros que se ven en la necesidad de desplazarse desde sus lugares de residencia, generalmente por motivos profesionales.

Así, podemos hablar en primer lugar de los clientes locales y la instauración del concepto de *staycation*, que no es otra cosa que aquellos viajes de corta distancia o planes de ocio llevados a cabo en la zona de residencia. El concepto se acuñó por primera vez en Inglaterra a raíz de la crisis financiera mundial de 2008. Durante la pandemia, también se ha convertido en una opción cada vez más factible para desconectar y llevar a cabo planes alternativos respetando las restricciones de movilidad. Podríamos mencionar 3 ventajas principales de este modelo vacacional:

- Ahorro económico, al no tener que desplazarse a lugares muy lejanos.
- Sostenibilidad, puesto que contribuye a reducir el impacto de la huella ecológica del turismo.
- Comodidad, pues no es necesaria una gran planificación, y en ocasiones no requieren de transporte ni equipajes.

Las cadenas hoteleras, ante esta nueva oportunidad, se han centrado en captar aquellos clientes que sí pueden disfrutar de sus establecimientos por motivos de ocio y sin comprometer su seguridad.

La forma de llamar su atención gira en torno a las experiencias. Como sabemos, en la actualidad, la mayor parte de los turistas buscan un valor añadido que les haga decantarse por un viaje en concreto entre toda la oferta disponible. Para ello, las empresas turísticas, en el momento de promocionar sus servicios, deben ir más allá de la información atractiva y las ofertas, y centrarse en también en vender experiencias y emociones.

CAPÍTULO III

Por ello, los hoteles han optado por ofrecer el uso de sus instalaciones para disfrute de los locales, ante la reducida afluencia de clientes nacionales e internacionales. Aunque de forma limitada por las restricciones, encontramos ejemplos de establecimientos que han abierto sus restaurantes, cafeterías, terrazas o gimnasios para el público local. Los primeros han pasado a funcionar como el resto de bares y cafeterías de la zona, percibiendo ingresos por las consumiciones. Sin embargo, a la hora de ofrecer el resto de sus instalaciones se han visto en la necesidad de innovar y reinventarse, creando pequeños paquetes de experiencias. Un ejemplo de ello podría ser, como veremos a continuación, los “*Day pass*”, con cuya adquisición se permite a los clientes pasar todo un día en los hoteles y disfrutar de sus servicios. Aunque cada experiencia dependerá de la tipología, capacidad y equipamiento de cada establecimiento, la mayoría suelen incluir comidas, servicio de cafetería, uso de zonas comunes (piscinas, solariums, parques infantiles, etc.) e incluso algunos servicios complementarios, como masajes.

Figura 3.4 Oferta “Day Pass” hotel Vanilla Garden 4* (Tenerife)

DISFRUTA EN HOTEL VANILLA GARDEN DE

DAY PASS 45€

10:30 a 23:00 horas

- Uso de Solarium y piscina.
- ALMUERZO con servicio en mesa a elegir según el menú del día.
- BEBIDAS con un 10% de descuento en Bar y Restaurante.
- CAMA BALINESA en exclusiva para 2 personas con servicio personalizado que consta de Botella de Cava + Plato de Fruta + 2 aguas. (Sólo hay 5 Camas Balinesas disponibles cada día para un total máximo de 10 adultos.)
- CENA en nuestro Restaurante Bufet.
- Bebidas con un 10% de descuento.

MÁS INFORMACIÓN EN LA RECEPCIÓN DEL HOTEL :
+34 922 75 70 51

Vanilla Garden
**** HOTEL

Fuente: vanillagardenhotel.com

Aunque este tipo de ofertas pueden resultar más atractivas en hoteles vacacionales, los cuales suelen disponer de más y mejores espacios de ocio para sus clientes, algunos hoteles urbanos

RETOS Y OPORTUNIDADES

también han sabido aprovechar esta oportunidad creando pequeños paquetes que incluyen alojamiento y comidas. Un ejemplo de ello es la campaña “Ven a cenar y te invitamos a dormir” de Eurostars. Con ella se ofrece a los clientes locales la experiencia de visitar algunos de sus hoteles de mayor categoría en nuestro país, con una cena compuesta por un menú degustación con productos de temporada, y posteriormente el alojamiento durante una noche en el establecimiento. Dentro del mismo precio, también se incluyen otros servicios y facilidades como el desayuno, el aparcamiento o el *late check-out*.

Figura 3.5 Oferta "Ven a cenar y te invitamos a dormir" Eurostars Grand Marina 5*



M EUROSTARS
GRAND MARINA
HOTEL *****

VEN A CENAR
Y TE INVITAMOS A DORMIR

120€ OFERTA EXCLUSIVA
RESIDENTES EN CATALUNYA
Precio para 2 personas

Copa de bienvenida | Cena degustación delicias de otoño | Habitación Deluxe con desayuno

Promoción con el código **CENA**
Para reservas en la web oficial www.grandmarinahotel.com
y vía telefónica **tel.936 03 90 00**

Oferta válida para reservas
hasta el 22 de noviembre 2020.
Moll de Barcelona s/n, 08039 Barcelona

Fuente: eurostarshotels.com

Otro segmento de clientes que ha permitido a los hoteles seguir percibiendo ingresos durante las etapas más duras de la pandemia, han sido los turistas de negocios o MICE. Aunque antes de la crisis sanitaria ya suponían un porcentaje importante de beneficios para muchos establecimientos, el hecho de que se trate de los pocos viajeros que se han visto en la necesidad de viajar a pesar de las restricciones los ha convertido en una cierta garantía de ocupación de plazas, instalaciones y servicios.

La importancia de captar y mantener este tipo de cliente, como veremos, va más allá de la supervivencia de los negocios. España es uno de los 5 países del mundo que más congresos nacionales e internacionales organiza a lo largo del año, fundamentalmente en las ciudades

CAPÍTULO III

de Madrid y Barcelona. Esto supone una importante afluencia de viajeros de empresa y una gran fuente de ingresos, lo que nos permite afirmar, según datos proporcionados por Ostelea, que este tipo de turismo reporta un 30% más de beneficios que el turismo de ocio. Además, contribuye notablemente a mejorar la competitividad de los destinos que acogen los eventos, a frenar la estacionalidad turística y a generar un gran volumen de puestos de trabajo (Ostelea, 2021).

Ante ello, los hoteles deben estar preparados para cubrir sus necesidades y ofrecerles las mejores experiencias. Por este motivo, durante los meses de estudio y planificación de las aperturas y mantenimiento de los hoteles, los empresarios han analizado más detenidamente sus demandas y la adaptación de su oferta de servicios, en caso de ser necesario a los nuevos protocolos y normativas.

Antes del estallido de la crisis sanitaria, los puntos clave tenidos en cuenta por los clientes a la hora de elegir un establecimiento y otro para alojarse durante sus viajes se centraban en las instalaciones disponibles, la ubicación, la posibilidad de contratación de comidas, el equipamiento técnico, o la política del hotel para posibles reservas y cancelaciones (Amara Marketing, 2020).

En la actualidad, además de estos aspectos, tanto clientes como hoteleros necesitan prestar atención también a la seguridad de huéspedes y empleados, y a la adaptación a los nuevos modelos de eventos y congresos consolidados a raíz de la pandemia.

El desarrollo tecnológico se ha abierto aún más paso en la industria y los negocios, haciendo que, a fin de salvar los eventos en épocas de duras restricciones, muchos de ellos han pasado a realizarse online y semipresencialmente.

Una de las cadenas líderes en la adaptación a este tipo de eventos es NH, que ha puesto en marcha el programa “*NH Hybrid Meetings*”, comenzado por aumentar el ancho de banda de conexión a Internet en todos sus establecimientos para poder llevar a cabo todo tipo de reuniones virtuales. El grupo plantea diferentes formas de organización de eventos en función del número de participantes y las peticiones del cliente, para lo cual ha incorporado un equipo de asesores especializados. También han renovado su equipamiento tecnológico, de forma que, de ser necesario, pueden interconectarse diferentes salas de reuniones de varios hoteles al mismo tiempo.

RETOS Y OPORTUNIDADES

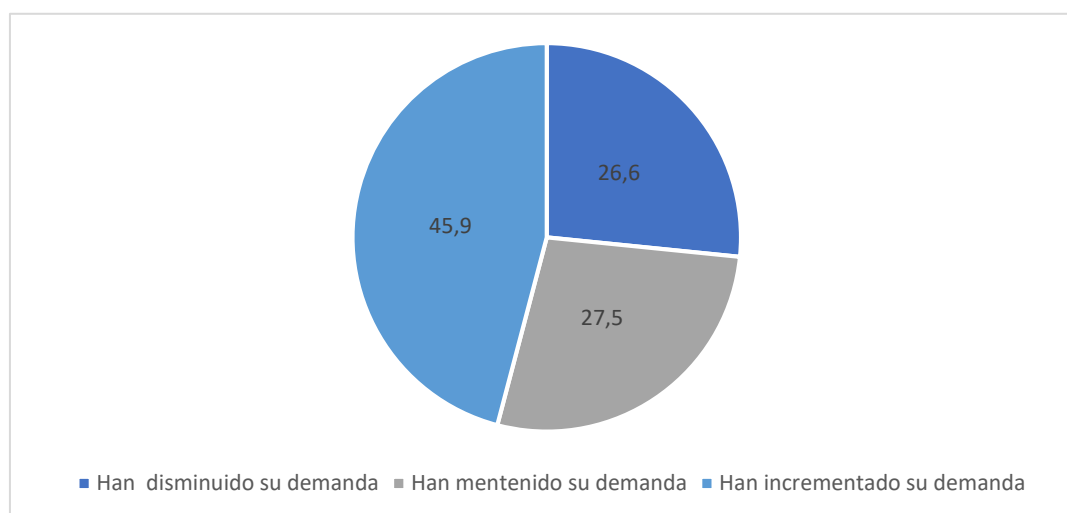
En cuanto a los menús ofrecidos a sus clientes de negocios, todos ellos han sufrido modificaciones de forma que se mejorase su calidad y presentación, con raciones individuales que garanticen la máxima seguridad.

3.2.3 Potenciación de nuevos destinos y modelos hoteleros

Los intentos de buscar alternativas turísticas que no pongan en riesgo la salud y seguridad de los viajeros han supuesto una oportunidad de desarrollo turístico de aquellos destinos no masificados o de naturaleza.

De hecho, los alojamientos turísticos de estas zonas, entre ellos los hoteles rurales, han dicho haber aumentado considerablemente su demanda frente a las cifras registradas antes de la pandemia, como puede verse en el Gráfico 3.1. Aunque en un primer momento se haya debido a que se trata de una de las opciones más seguras, se prevé que una vez superada esta época convulsa las cifras se mantengan próximas a las actuales. Esto se debe a que la situación ha potenciado el descubrimiento de este modelo turístico por parte de algunos viajeros que antes no se habían visto atraídos por este tipo de planes.

Gráfico 3.1 Variación interanual de la demanda de alojamientos rurales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hosteltur

A propósito de esta nueva tendencia, y del diagnóstico elaborado por los hoteleros sobre los cambios que era necesario efectuar de cara a las nuevas aperturas, los aspectos del negocio que no estaban funcionando y aquellos que era necesario potenciar, se ha podido comprobar

CAPÍTULO III

el aumento del interés y la propia necesidad del entorno de avanzar hacia la sostenibilidad. En lo que va de año 2021, las reservas realizadas en los hoteles sostenibles españoles se han incrementado un 237%, bastante por encima de la media mundial. Y es que, aunque hasta ahora la sostenibilidad en los establecimientos se presentaba como un valor añadido para el cliente, llegará un momento en el que se convertirá en un requisito indispensable (TecnoHotel, 2021).

Durante los meses de confinamiento, la población mundial fue testigo del descenso de las ratios de contaminación, y de su impacto positivo sobre el entorno. Aunque ya existía una concienciación cada vez mayor al respecto, el hecho de que estas nuevas cifras se debieran en gran parte al freno de los desplazamientos turísticos ha contribuido a trasladar esta preocupación a la planificación de los viajes futuros.

Las iniciativas sostenibles más implantadas en los hoteles durante los últimos años giran en torno al ahorro energético y de agua, la lucha contra el cambio climático y la reducción de la huella de carbono de los establecimientos. Algunas cadenas, como NH, han renovado o se han adherido por primera vez durante el año 2020 a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (ODS), diseñando sus propias propuestas acordes a muchos de ellos.

Paralelamente, otras acciones centradas en la lucha por los derechos de los empleados de la compañía y por el entorno donde se desenvuelve su actividad, así como el compromiso con causas sociales, forman parte también del comportamiento sostenible de las empresas.

CAPÍTULO IV:

Líneas de futuro

4.1 Hacia dónde nos dirigimos

En el momento actual, más de un año después del estallido de la crisis sanitaria, el pronóstico sobre el momento exacto en el cual el turismo recuperará valores similares a los previos a la pandemia es bastante incierto.

Aunque el avance del ritmo de vacunación a nivel mundial resulta bastante positivo hasta el momento, la situación de fuerte inestabilidad generada, el miedo y la incertidumbre y las posibles limitaciones de los sistemas sanitarios, entre otras problemáticas, nos ha llevado a un importante cambio de perspectiva en todos los aspectos de nuestra vida cotidiana. Dentro de estos, también se incluye el turismo, el cual, tras la paralización y progresivo retome de su actividad y del conjunto de empresas vinculadas a este, entre ellas la hotelería, se han planteado numerosas preguntas que a día de hoy siguen sin respuesta.

Ya contamos con algunas certezas, como las preferencias de los turistas actuales, tanto por tipo de viaje como por servicios requeridos en el destino. La actividad turística comenzó su recuperación – aunque lenta – en verano de 2020, carrera de fondo en la que seguimos inmersos hoy en día.

Los primeros indicios de reactivación se registraron en el turismo rural y de naturaleza, seguido del turismo vacacional. Por último, debido tanto a las restricciones como a las alternativas disponibles, encontramos el turismo cultural y de reuniones. En cuanto a las demandas de los turistas, sabemos que ha primado la cercanía de los destinos, la flexibilidad de contrataciones y reservas, la seguridad, y, en definitiva, aquellas opciones que les permitan viajar con cierta tranquilidad a pesar de los riesgos existentes. Teniendo en cuenta el peso de la planta hotelera sobre el conjunto del sector turístico, como hemos visto en el Capítulo II, su respuesta será clave en el futuro de la actividad.

Partimos también de un nuevo perfil de cliente con muchas ganas de viajar, por lo que el gran reto en este caso será lograr un equilibrio entre la inseguridad, la incertidumbre y la desconfianza inicial y estas ganas de disfrute. No obstante, el hecho de contar con clientes potenciales tan decididos a viajar favorecerá notablemente el desarrollo de la planta hotelera de nuestro país.

Con el objetivo de paliar las consecuencias de la pandemia, e impulsar en la medida de lo posible la recuperación de la industria, la Unión Europea ha creado el denominado “Fondo

LÍNEAS DE FUTURO

Europeo *Next Generation*”. Este plan está sustentado en cuatro pilares, en base a los cuales, como veremos a continuación, girarán muchas de las propuestas y retos de futuro del sector. Estos son la transición ecológica, la transformación digital, la cohesión social y territorial y la igualdad de género (Deloitte, 2021).

4.1.1 Nuevas tendencias y propuestas de futuro

Los próximos años estarán marcados por los cambios, no sólo encaminados a la completa recuperación de la industria hotelera, sino a la construcción de un modelo de negocio competitivo, adaptado a las demandas de los clientes actuales y futuros. A continuación, se recogen algunas de las principales líneas o aspectos en los que se incidirá, y aquellos a los que considero que debería prestarse atención. Estos cambios, de forma general, deberán girar en torno a la innovación y la digitalización, la sostenibilidad y la seguridad sanitaria.

Antes de abordarlos, también debemos tener en cuenta que se tratará de un proceso lento, con repercusiones a medio y largo plazo, así como que podremos establecer algunas diferencias en base al ritmo de vacunación contra la Covid-19, entre la etapa en la que nos encontramos (antes y durante la vacunación), y el momento en el que se alcance la inmunidad.

4.1.1.1 Higiene y seguridad sanitaria:

Se trata, debido a las circunstancias, de una de las principales prioridades para el sector, la cual contribuirá a recuperar la confianza de los clientes a la hora de viajar y contratar servicios de alojamiento. La clave no estará solamente en la correcta implantación de las medidas, sino también en saber comunicar la información al cliente. Esto mejorará la imagen del establecimiento y, en ocasiones, podrá llegar a suponer incluso el motivo por el cual el cliente se decante por un hotel y no por otro de su competencia. A este respecto, algunas empresas han realizado importantes inversiones en seguridad e higiene, de forma que, una vez se vuelva a la “normalidad” puedan seguir vigentes como valor añadido.

4.1.1.2 Desarrollo tecnológico y comunicación digital

Como sabemos, nuestro presente y futuro se encuentra marcado por un notable avance tecnológico en todos los ámbitos de nuestra vida, y, ante esto, los hoteles no pueden quedarse al margen. La tecnología podrá implantarse tanto en la comunicación con los públicos como en la prestación de servicios dentro del alojamiento, entre los cuales ya podemos identificar algunos como el uso del teléfono móvil como llave de habitaciones, el autoservicio y la automatización de algunos procesos como la reserva o el uso de aplicaciones móviles personalizadas.

El Big Data¹⁰, se alza como una de las nuevas y mejores estrategias para incorporar en la gestión de los establecimientos, principalmente por la velocidad de obtención de datos, su bajo coste y la capacidad de incrementar exponencialmente el número de usuarios alcanzados. Además de los usos anteriormente mencionados, en el caso de los hoteles se implanta a través de la localización de los huéspedes dentro de los establecimientos, las salas de reuniones equipadas tecnológicamente o la escucha activa de los clientes a través de las plataformas de comunicación digital.

Retomando esta última idea, el contacto directo con el cliente resulta fundamental para la gran mayoría de los negocios actuales. El sector hotelero, como sabemos, no es una excepción, puesto que resulta una herramienta de gran ayuda para conocer a los clientes, escuchar sus dudas, peticiones y sugerencias y generar en ellos una confianza añadida. Los últimos avances destacables giran en torno a la comunicación online, puesto que la casi totalidad de los clientes son usuarios frecuentes de todo tipo de plataformas digitales.

Esta forma de comunicación se encuentra estrechamente vinculada con la reputación de las empresas, lo que puede resultar clave si tenemos en cuenta que en torno al 90%

¹⁰ Según el diccionario de “El Economista” definimos Big Data como “la gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional, ya que superan los límites y capacidades de las herramientas de software habitualmente utilizadas para la captura, gestión y procesamiento de datos.

El objetivo del Big data, al igual que los sistemas analíticos convencionales, es convertir 'el Dato' en información que facilita la toma de decisiones, incluso en tiempo real. Sin embargo, más que una cuestión de tamaño, es una oportunidad de negocio. Las empresas ya están utilizando 'Big Data' para entender el perfil, las necesidades y el sentir de sus clientes respecto a los productos y/o servicios vendidos. Esto adquiere especial relevancia ya que permite adecuar la forma en la que interactúa la empresa con sus clientes y en cómo les prestan servicio.

LÍNEAS DE FUTURO

de los viajeros consideran las opiniones de otros turistas a la hora de escoger un establecimiento, y que el 96% de los empresarios hoteleros confirman la influencia de las *reviews* de sus clientes sobre el volumen de reservas recibidas.

Con este mismo fin, además de estos espacios digitales, las redes sociales resultan fundamentales, tanto por el elevado volumen de usuarios que registran, como por la rapidez de la comunicación y la posibilidad de incluir también contenidos audiovisuales propios que den a conocer los puntos fuertes y débiles de los hoteles.

Las campañas publicitarias, promociones y acciones de marketing online también se incluirían dentro de esta categoría, las cuales permiten expandir el alcance comercial de la empresa, despertar el interés de sus clientes potenciales, e incluso llegar a fidelizar a sus clientes reales.

4.1.1.4 Teletrabajo

Aunque se asentó oficialmente en nuestro país a raíz de la crisis sanitaria, se trata de una modalidad de trabajo que ya se encontraba muy extendida en algunos países, por lo que podemos decir que, aunque superemos la etapa de pandemia, habrá llegado para quedarse.

Por este motivo, los establecimientos hoteleros deberán estar preparados para afrontar y satisfacer las necesidades de sus clientes al respecto.

No se tratará necesariamente de una reforma integral de las instalaciones, pues dependerá de las características y recursos de las empresas. No obstante, disponer de espacios de trabajo cómodos en las habitaciones, una buena conexión a Internet y otros servicios adaptados al segmento de clientes de empresa como tarifas propias o menús adaptados podrán marcar la diferencia. Aquellos establecimientos que para su reapertura adaptaron sus instalaciones para el segmento MICE, han podido destacar claramente sobre su competencia, con la gran ventaja de la fidelización de este tipo de cliente de cara a momentos futuros.

CAPÍTULO IV

4.1.1.5 Venta directa y diseño de experiencias

Una de las grandes enseñanzas que ha dejado la pandemia para el sector han sido la importancia de la venta directa y de conocer al máximo los gustos y necesidades de los clientes.

El freno drástico de la actividad de turoperadores y agencias de viajes evidenció la fuerte dependencia que tienen los hoteles de estos. Esto contribuyó a la búsqueda de alternativas por cuenta propia con el fin de lograr la supervivencia del sector, a lo que se sumó el propósito de obtener mayores márgenes de beneficio por las reservas reduciendo el número de intermediarios anteriormente vigente.

Por otro lado, el diseño de experiencias orientadas a los clientes, muchas de ellas completamente personalizadas, se alzan como una de las tendencias más claras, a la que se suma la importancia del componente emocional. Para lograr una experiencia con las mejores garantías de satisfacción por parte del cliente, se recurre al uso de las nuevas tecnologías y a la comunicación digital que se apuntaban con anterioridad, pues se trata de las herramientas más útiles para conocer los gustos y necesidades del público, y poder actuar en base a ellos.

4.1.1.6 Inversión, internacionalización y renovación

Una de las conclusiones más comunes extraídas durante el año de freno del negocio hotelero, ha sido la necesidad de continuar con la tendencia a la inversión nacional e internacional. La globalización ha supuesto un gran impulso que, aunque haya generado algunas amenazas, también ha puesto a la vista de los empresarios diversas oportunidades que aprovechar. En el año 2019, se superaron los 2.500 millones de euros, una cifra destacable que no pone sino en evidencia las posibilidades de desarrollo y crecimiento del sector hotelero. También se verá favorecida por la capacidad de recuperación del sector, así como por las nuevas demandas de los clientes y la rapidez con la que fue necesaria la reacción y cambio de estrategia de las cadenas hoteleras ante el estallido de la pandemia. De esta forma, se podrán construir imágenes de marca más potentes a nivel mundial, y se ganará en competitividad.

LÍNEAS DE FUTURO

Las causas que llevan a las empresas a optar por este tipo de iniciativas suelen estar impulsadas por incentivos, enfrentamientos entre mercados y surgimiento de otros nuevos, seguimiento de clientes fuertes o búsqueda de medios y avances tecnológicos, entre otros.

Las estrategias que pueden seguirse son diversas, y dependerán de las características y prioridades de cada empresa. Así, algunas de las más frecuentes son la creación de firmas internacionales, los contratos de alquiler y gestión, los acuerdos entre empresas o la compra de franquicias.

El impacto de la inversión e internacionalización empresarial podrá repercutir muy positivamente en otros aspectos como la mejora tecnológica derivada de la innovación en los nuevos establecimientos, la aparición de nuevos nichos de mercado o nuevas oportunidades para sus empleados.

Por otro lado, también podemos destacar una clara necesidad de renovación de la planta hotelera ya existente, puesto que a lo largo de los últimos años se ha diagnosticado una elevada edad media de los establecimientos. Este objetivo iría de la mano del desarrollo tecnológico del que hablábamos anteriormente, y del camino hacia la sostenibilidad que veremos a continuación.

4.1.1.7 RSC y sostenibilidad

Como sabemos, la sostenibilidad ya era una tendencia consolidada antes del estallido de la crisis sanitaria, convirtiéndose en uno de los principales aspectos a tener en cuenta en el desarrollo y gestión turística, debido en gran parte al gran impacto que la actividad sobre el medio. Basándonos en algunas evidencias de estudios recientes que afirman que los turistas están dispuestos a pagar un precio algo mayor por establecimientos comprometidos con la sostenibilidad, concretamente un 66%, se trata de un aspecto claro a considerar en el futuro.

Dentro de las posibles medidas que pueden implantarse, las más comunes son el uso de energías renovables, el ahorro energético y de agua, la arquitectura sostenible, la descarbonización, la reducción o eliminación del uso de plásticos, etc.

El concepto de sostenibilidad no solo engloba los aspectos medioambientales, sino también sociales, a través de la participación en causas sociales y el impulso del

CAPÍTULO IV

desarrollo de las comunidades locales; y económicos, a través de un crecimiento financiero sostenible.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) para la Comisión Europea se define como:

“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”

Se debe tener en cuenta desde su dimensión interna, referente fundamentalmente a los empleados de los establecimientos. Se trata de iniciativas creadas para velar por su seguridad, la conciliación familiar, etc. La dimensión externa, por su parte, afecta a las relaciones de la empresa con su entorno, desde las comunidades locales, a sus socios, autoridades y ONG. Ejemplos de las políticas que podrán implantarse por parte de los hoteles, serían por ejemplo los planes de gestión de residuos o las donaciones de recursos a causas sociales.

4.1.1.8 Modelos de negocio híbridos

Por último, la tendencia a modelos híbridos está consolidándose debido tanto a los cambios experimentados en el modo de vida y hábitos de los clientes, y el consiguiente freno de la estacionalidad turística. La labor de los hoteles en el futuro se centrará en la búsqueda e implantación de nuevas actividades entre su oferta que sirvan también de impulso para otros sectores, como el diseño de propuestas especializadas para cubrir las necesidades del segmento de turismo de negocios, o su conversión en intermediarios para servicios inmobiliarios enfocados a los clientes de larga estancia.

Conclusiones

Una vez llevada a cabo mi investigación sobre el impacto de la actual pandemia sobre el sector hotelero español, podemos extraer varias conclusiones.

En primer lugar, cabe mencionar que se han revisado todos los objetivos que se planteaban al inicio del trabajo:

Hemos abordado el concepto de crisis, haciendo una pequeña recapitulación de aquellas que más han afectado al turismo a lo largo de la historia, y deteniéndonos especialmente en aquella provocada por la Covid-19, considerada como la peor hasta la fecha.

También hemos podido conocer el impacto de la pandemia sobre el sector turístico español, basándonos en numerosas variables ilustrativas del peso y características de la industria, a través de una comparativa del año 2020 con etapas anteriores.

Para conocer este impacto de forma más detallada, especialmente en el sector que nos ocupa en la mayor parte del trabajo, hemos podido estudiar algunas variables propias de un análisis general de la hotelería española, que no han hecho sino indicarnos la gravedad de las consecuencias de una crisis de estas dimensiones. Ante ellas, abordando el cuarto objetivo que se planteaba inicialmente, hemos podido conocer la respuesta tanto de la industria en general como de la mayor parte de los establecimientos. Su destacable capacidad de adaptación ante algunos de los primeros imprevistos ha dejado entrever un futuro esperanzador, aunque complicado e incierto.

A raíz de esta situación, la investigación llevada a cabo en este proyecto ha permitido también evaluar los diferentes retos y oportunidades de negocio surgidos a raíz de esta situación excepcional, que han sido – y serán- decisivos en el futuro de la industria.

Por último, de acuerdo con el último de los objetivos planteados, hemos podido aproximarnos al que parece ser el pronóstico del sector hotelero en nuestro país. Además, hemos tratado de recopilar un conjunto de aquellas líneas de futuro que, en base a toda la información recopilada con anterioridad, podrán definir los próximos cambios y tendencias de la hotelería. De estas, podemos extraer tres pilares fundamentales: la sostenibilidad, el progreso tecnológico y la seguridad de los viajeros, en torno a las cuales giran gran parte de las nuevas iniciativas.

Desde mi punto de vista personal, no quisiera concluir mi trabajo sin una breve reflexión acerca de lo que ha supuesto para mí aventurarme en esta pequeña investigación. Y es que, como ya introducía en las primeras páginas del mismo, el sector hotelero es, de todas las ramas del turismo, la que más llama mi atención. Haber cursado el Grado en Publicidad y RRPP de manera simultánea al de Turismo, me ha impedido de cierta forma abordar el programa completo de ambas titulaciones. En mi caso particular, he echado en falta una mayor formación en materia de gestión de empresas turísticas. Por este motivo, culminar mi carrera universitaria realizando mis prácticas en hoteles, en medio de esta situación tan convulsa, ha despertado aún más mi interés por este sector y ha sido el impulso que necesitaba para decantarme definitivamente por esta línea de investigación.

Aunque aún existen varios datos que no conocemos a ciencia cierta sobre el devenir de este ámbito profesional, la capacidad resiliente del sector turístico nos invita a ser cada vez más optimistas acerca del completo despegue de la actividad. De no suceder tal y como se pronostica, contamos con la ventaja añadida del estudio, conocimiento y evaluación de la problemática surgida a partir de una de las etapas turísticas más complicadas hasta la época, de la que puede extraerse un gran aprendizaje.

Referencias bibliográficas

AEHM (2020) “Así estamos haciendo frente al Sector Hotelero a la crisis provocada por el COVID19”. Recuperado de: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/202011/Role%20of%20hoteliers%20during%20the%20crisis%20and%20in%20the%20future%20economic%20recovery.pdf>

AECIT (2020). Turismo post-Covid19: *El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación.* Recuperado de: https://aecit.org/uploads/public/DOC%20AECIT%20DEF%2009_05_2020rev.pdf

Avirato (2020) Análisis sobre el impacto del coronavirus en el sector hotelero y de las medidas a seguir. [Post de un blog] Recuperado de: <https://avirato.com/analisis-sobre-el-impacto-del-coronavirus-en-el-sector-hotelero-y-de-las-medidas-a-seguir/>

Barceló (5 de febrero de 2021). ‘Staycation’: ¿qué es y en qué consiste? Reformulamos esta nueva tendencia. Barceló: pin and travel. Recuperado de: <https://www.barcelo.com/pinandtravel/es/staycation-vacaciones-en-casa/>

Barragán Álvarez, A., Colina Rubio, C. (2009). *El Impacto de la contingencia sanitaria por el Virus de Influenza Humana en el Sector Turismo en México al segundo trimestre de 2009.* Recuperado de: <https://n9.cl/ihtmwp>

Canalis, X. (2021) *Suben las reservas de hotel respecto a 2019 en cinco comunidades.* Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/144834_suben-las-reservas-de-hotel-respecto-a-2019-en-cinco-comunidades.htm

Canalis, X. (2021) *Un hotel de lujo se convierte en residencia de estudiantes.* Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/143608_un-hotel-de-lujo-se-convierte-en-residencia-de-estudiantes.html

Canalis, X. (2016) *El miedo al virus Zika se cierne sobre el sector turístico.* Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/114946_miedo-al-virus-zika-se-cierne-sector-turistico.html

Cebrián, A. (2020) *Alternativas financieras y corporativas para el sector hotelero ante la crisis del COVID-19.* SmartTravel. Recuperado de: <https://www.smarttravel.news/alternativas-financieras-corporativas-sector-hotelero-ante-la-crisis-del-covid-19/>

De la Cruz, J. (2020). *Impacto de la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 en el turismo* (Trabajo de fin de grado, Universidad de Sevilla). Recuperado de: <https://idus.us.es/handle/11441/104854>

EFE (2021) *El sector hotelero perdió un 76,8 % de su facturación en 2020, según Informa*. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/el-sector-hotelero-perdio-un-76-8-de-su-facturacion-en-2020-segun-informa/10003-4533659>

Exceltur (2020). *Revisión del impacto del Covid 19 sobre el sector turístico español*. Recuperado de: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2020/12/EXCELTUR-Revisi%C3%B3n-Impacto-Covid19-y-cierre-del-a%C3%B1o-2020-18-ago-20.pdf>

Exceltur (2021, enero). *Valoración turística empresarial de 2020 y perspectivas para 2021. Perspectivas turísticas*, 75. Recuperado de: <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Perspectivas-N75-Balance-del-an%CC%83o-2020-y-previsiones-para-2021-1.pdf>

Fernández, F. (2020) *Estudio de impactos de pandemias del siglo XXI en la economía y el sector turístico*. Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/20571>

Gayoso, A., Molas, M., Párbole, A., Palau, A., Valls, A., Cabrerizo, C., ... Santamaría, O. (2020, noviembre). *El sector hotelero en tiempos de la COVID-19. Deloitte: newsletter del sector hotelero*, 2, Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/sector-hotelero-tiempos-covid-19.html>

Gayoso, A., Molas, M., Párbole, A., Palau, A., Valls, A., Cabrerizo, C., ... Santamaría, O. (2021, enero). *La recuperación del sector hotelero: elemento tractor de la economía de España. Deloitte: newsletter del sector hotelero*, 5, Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/finance/articles/la-recuperacion-del-sector-hotelero-espana.html>

González, T. (2020) *¿En qué centrarán su estrategia post coronavirus los hoteles?* Hosteltur. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/135678-en-que-centraran-su-estrategia-post-coronavirus-los-hoteles.html>

González, T. (2020) *¿Cómo ha impactado la COVID-19 en el turismo rural español?*. Hosteltur. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/140181-como-ha-impactado-la-covid-19-en-el-turismo-rural-espanol.html>

González, T. (2020). *Los hoteles de España aumentan ADR y RevPAR en 2019*. Hosteltur. Recuperado de: <https://www.hosteltur.com/134337-los-hoteles-de-espana-aumentan-adr-y-revpar-en-2019.html>

Hernando, L., Vázquez, M., Valverde, E. (2020) *Inversión hotelera en España: 2020. Colliers International*. Recuperado de: https://www.colliers.com/es-es/research/informe-inversion-hotelera_2020

Hinojosa, V. (2020) *Los hoteles ante el reto de la reapertura: cómo conseguir ser rentables*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/137156_los-hoteles-ante-el-reto-de-la-reapertura-como-conseguir-ser-rentables.htm

Hinojosa, V. (2020) *La recuperación hotelera pasa por reinventarse y llegar a nuevos públicos*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/137185_la-recuperacion-hotelera-pasa-por-reinventarse-y-llegar-a-nuevos-publicos.html

Hinojosa, V. (2020) *Oportunidades para cambiar la hotelería urbana como la conocemos*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/137812_la-crisis-genera-oportunidades-para-cambiar-la-hoteleria-como-la-conocemos.html

Hinojosa, V. (2021) *Deberes para 2021: automatizar la gestión y fidelizar a los clientes*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/140343_deberes-para-2021-automatizar-la-gestion-y-fidelizacion-de-clientes.html

Hinojosa, V. (2021) *Cómo maximizar los ingresos hoteleros en tiempos de COVID*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/140515_como-maximizar-los-ingresos-hoteleros-en-tiempos-de-covid.html

Hinojosa, V. (2021) *Inversión hotelera: los valientes tirarán del carro de la recuperación*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/141942_inversion-hotelera-los-valientes-tiraran-del-carro-de-la-recuperacion.html

Hinojosa, V. (2021) *Cómo llenar el hotel adaptándose a los clientes que viajan en pandemia*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/142232_como-llenar-el-hotel-adaptandose-a-los-clientes-que-viajan-en-pandemia.html

Hinojosa, V. (2021) *Los hoteles se encaminan hacia la digitalización plena*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/142499_los-hoteles-se-encaminan-hacia-la-digitalizacion-plena.html

Hinojosa, V. (2021) *Los hoteles lifestyle, en la mejor casilla de salida para la pospandemia*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/142690_los-hoteles-lifestyle-en-la-mejor-casilla-de-salida-para-la-pospandemia.html

Hinojosa, V. (2021). *Soluciones tecnológicas para rentabilizar espacios en los hoteles*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/142714_soluciones-tecnologicas-para-rentabilizar-espacios-en-los-hoteles.html

Hosteltur (2021). *La recepción como agente de venta directa, clave para la recuperación*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/143542_la-recepcion-como-agente-de-venta-directa-clave-para-la-recuperacion.html

Hosteltur (2021). *Mercado de inversión hotelera: cinco tendencias para 2021*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/142836_mercado-de-inversion-hoteler-a-cinco-tendencias-para-2021.html

Hrubi, R., Conde, M.R. (2020) El turismo y la hotelería en el contexto de una crisis global ¿Una oportunidad para el cambio post Covid-19? *Revista Economía y Desafíos del Desarrollo*, 1(6), 52-72. Recuperado de: <https://revistaedd.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2020/12/Revista-6-Econom%C3%ADa-y-desafios-del-desarrollo.pdf>

ICTE (2020). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2*. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/GuiasSectorTurismo/Hoteles.pdf>

INE (2021) Coyuntura Turística Hotelera (EOH/IPH/IRSH). Recuperado de: <https://www.ine.es/daco/daco42/prechote/cth1220.pdf>

Kulinova, G. (2020) Atraer al turismo MICE: Aumentar los ingresos de tu hotel mediante eventos [Post de un blog] Recuperado de: <https://www.amara-marketing.com/blog-turismo/atraer-turismo-mice>

Lalanza, S.M. (2020, agosto) Claves para entender el turismo pos- COVID-19. *OBS Business School* Recuperado de: https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/InformeOBS_Claves%20para%20entender%20el%20turismo%20pos-COVID-19.pdf

Mansilla, J. (2020) Trabajo en turismo: enseñanzas para un sector Post-COVID19. *Ostelea*. Recuperado de: <https://www.ostelea.com/actualidad/noticias/informes-en-turismo/el-trabajo-en-turismo-despues-del-covid-19>

Meliá (2021) *Stay safe with Meliá*. Recuperado de: <https://www.melia.com/covid-19/covid-es.html>

Melián, L., Fernández, M., Hidalgo, M. (2015). El sector turístico en contextos de crisis: Análisis de situaciones de riesgo e implicaciones directivas para el sector hotelero en canarias. *Universia Business Review*, 45, 110-129. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6282842>

Metahotel (2021) ¿Cuáles son los retos que presenta el Coronavirus para los hoteles?. Metahotel. Recuperado de: <https://metahotel.es/retos-coronavirus-hoteles/>

Muñoz, O. (2020) Los hoteles diversifican su oferta para sobrevivir en la pandemia. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20201122/49599695277/hoteles-barcelona-oferta-habitaciones-horas-restaurantes-restauracion.html>

NH (2020). *Hybrid Meetings by NH: tecnología que aporta valor a tus eventos*. NH. Recuperado de: <https://www.nh-hoteles.es/meetings/hybrid-meetings>

Ortega, J.L. (2020) *El impacto del coronavirus en los hoteles en un gráfico*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/140839_el-impacto-del-coronavirus-en-los-hoteles-en-un-grafico.html

Ostelea (2021). *Influencia del turismo MICE y las características que lo definen*. [Post de un blog] Recuperado de: <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/influencia-del-turismo-mice-y-las-caracteristicas-que-lo-definen>

Ostelea (2020) *El sector hotelero en España: macro cifras y evolución*. Recuperado de: https://www.ostelea.com/sites/default/files/202005/Informe%20Ostelea_Hoteles%20Espa%C3%B1oles.pdf

Pedrosa, S. (2021) *El reto de los hoteles: pensar en local porque el cliente ya no es global*. El País. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/09/opinion/1602253828_406332.html

Pérez, E., Velasco, M. (2013) *Indicadores de rentabilidad del sector hotelero*. *Índice*, 56, 10-14. Recuperado de: <http://www.revistaindice.com/numero56/p10.pdf>

Pike, R. (2004). *Destination Marketing Organizations*. Recuperado de: <https://issuu.com/miguelledhesma/docs/dialnet-vulnerabilidaddelturismoyno>

Porras, C. (2021) *"Una buena parte de la oferta de los hoteles urbanos no tiene futuro"* Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/142901_una-buena-parte-de-la-oferta-de-los-hoteles-urbanos-no-tiene-futuro.html

Porras, C. (2020) *Los hoteles afrontan la crisis con más solvencia que la recesión de 2008*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/142836_mercado-de-inversion-hoteler-a-cinco-tendencias-para-2021.html

RAE (2020) *Definición de crisis*. Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.4 en línea]. Recuperado de: <https://dle.rae.es/crisis>

Rampérez, L. (2020) *Los retos que marcan el presente y el futuro del sector hotelero, a debate*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/024346_los-retos-que-marcan-el-presente-y-el-futuro-del-sector-hoteler-a-debate.html

Ribes, P., Canós-Darós, L., Santandreu-Mascarell, C., (2020). *Consecuencias del estado de alarma por crisis sanitaria de COVID-19 en el sector turístico español*. Recuperado de: riunet.upv.es

Rodríguez, P. (2021) Las 9 tendencias del turismo post-covid. [Post de un blog] Recuperado de: <https://www.ideasforchange.com/es/blog-futuros-que-molan/9-tendencias-turismo-post-covid>

Rodríguez-Toubes, D., Álvarez, J. (2013) Vulnerabilidad del turismo y comunicación institucional ante desastres. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 11, 137-161. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4616885>

Salas, C.A (2020) *Covid-19: Hoteleros, habrá que bajar el ADR*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/comunidad/003993_covid-19-hoteleros-habra-que-bajar-el-adr.html

Santana, M. (2020) *Impacto de la COVID: más de 550 hoteles a la venta por 1.200 M €*. Hosteltur. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/140828_impacto-de-la-covid-mas-de-550-hoteles-a-la-venta-por-1200-m.html

Sant Roc (2020) *Protocolo Covid-19*. Recuperado de: www.boutiquehotelsantroc.com

Sarasola, E. (2021). El salvavidas del turismo: vacunas + digitalización + seguridad sanitaria. *Tecnohotel: claves para los líderes hoteleros*, 488, 14-15. Recuperado de: <https://tecnohotelnews.com/hemeroteca/revista/>

Simancas, M., Hernández, R. y Padrón, N. (2020) *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=77047>

Sonmez, S., Apostolopoulos, Y., Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: managing the effects of terrorism. *Journal of travel research*, 38(1), 13-18. Recuperado de: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728759903800104>

Statista (2020) *Evolución mensual del grado de ocupación hotelera por plazas en España en 2019 y 2020*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/502596/grado-de-ocupacion-hotelera-al-mes-por-plazas-en-espana/>

Statista (2020) *Media anual de establecimientos hoteleros en España en 2020, por comunidad autónoma*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/501884/media-de-establecimientos-hoteleros-por-cc-aa-espana/>

Traveler (2020) Así actúan los hoteles frente al coronavirus: políticas de cancelación y cambios. Traveler. Recuperado de: <https://www.traveler.es/viajeros/articulos/hoteles-coronavirus-cancelaciones-oferta-alternativas/17569>

Vázquez, M., Gutiérrez, G., Valverde, E. (2019) Inversión hotelera en España. *Colliers International*. Recuperado de: <https://www.colliers.com/es-es/research/informe-inversion-hotelera-2019-es>

Vine, D. (2020) *Lecciones del pasado que podemos aplicar a la crisis del Covid-19*. SmartTravel. Recuperado de: <https://www.smarttravel.news/lecciones-del-pasado-podemos-aplicar-la-tesis-del-covid-19/>

ANEXOS

ANEXO 1: ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y TABLAS

Gráficos:

Gráfico.1.1 Variación interanual de la llegada de turistas internacionales.....	10
Gráfico 1.2 Variación interanual de los ingresos por turismo en los últimos 20 años.....	11
Gráfico 1.3. Variación interanual del PIB turístico en el año 2020.....	12
Gráfico 1.4. Variación interanual de la facturación del sector turístico en el año 2020.....	12
Gráfico 1.5. Variación interanual del gasto turístico en España.....	13
Gráfico 1.6. Variación interanual del tráfico aéreo en España.....	14
Gráfico 1.7. Distribución de los turistas por tipo de alojamiento en España.....	15
Gráfico 1.8. Variación interanual de la distribución de los turistas por tipo de alojamiento.....	15
Gráfico 1.9. Número de llegadas de turistas según la duración de su estancia.....	16
Gráfico 1.10. Variación interanual llegadas de turistas según la duración de su estancia... ..	16
Gráfico 2.1. Distribución de establecimientos hoteleros por CCAA (2019).....	20
Gráfico 2.2. Grado de ocupación de los establecimientos hoteleros por CCAA (2019).....	20
Gráfico 2.3. Distribución por categoría de los hoteles españoles (2019).....	21
Gráfico 2.4. Comparativa interanual nº de establecimientos hoteleros por CCAA.....	24
Gráfico 2.5. Grado de ocupación por plazas hoteleras por CCAA (2020).....	25
Gráfico 2.6. Comparativa del número de pernoctaciones mensuales (2019-2020).....	25
Gráficos 2.7 y 2.8. ADR y Revpar establecimientos hoteleros españoles (2020).....	26
Gráfico 3.1 Variación interanual de la demanda de alojamientos rurales.....	53

Figuras:

Figura 2.1. Habitación de hotel medicalizado.....	30
Figura 2.2. Sello “Safe Tourism Certified” elaborado por el ICTE.....	32
Figura 2.3. Gráfica de la campaña de reapertura de Playa Hoteles.....	32
Figura 2.4. Zonas de limpieza de habitaciones de Meliá.....	35
Figura 2.5 Decálogo de la confianza de Meliá Internacional.....	36
Figura 3.1 Ejemplos de retos extraídos de la web de Hotel Tester Ideas.....	45
Figura 3.2. Servicios incluidos en la oferta co-living de SILKEN.....	47
Figura 3.3. Oferta de alquiler de espacios de trabajo MELIÁ.....	48
Figura 3.4 Oferta “Day Pass” hotel Vanilla Garden 4* (Tenerife).....	50

ANEXOS

Figura 3.5 Oferta "Ven a cenar y te invitamos a dormir" Eurostars Grand Marina 5* (Barcelona).....	51
--	----

Tablas:

Tabla 2.1 Distribución por categorías de los establecimientos hoteleros (2019).....	19
---	----