

COVID-19: Algunas respuestas de la industria hotelera española a la pandemia

Dr. Oriol Anguera-Torrell
CETT-UB

Jordi Vives Pérez
ESADE Business School

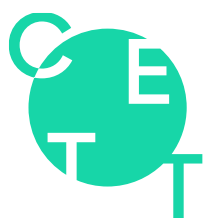


Affiliated center



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

COVID-19: Algunas respuestas de la industria hotelera española a la pandemia



Barcelona School
of Tourism, Hospitality
and Gastronomy

Affiliated center



UNIVERSITAT DE
BARCELONA



INTRODUCCIÓN

La situación causada por la COVID-19 ha generado un impacto de dimensiones incalculables tanto en el ámbito social como en el económico a escala internacional.

El crecimiento exponencial de casos diagnosticados durante los primeros meses de 2020 obligaron a un cese repentino de la actividad económica, un cierre de las fronteras y una imposición de medidas y políticas de confinamiento en países de todos los continentes.

En estas condiciones, el sector turístico español, y en especial la industria hotelera, se han visto obligados a un cierre sin precedentes para el que no se estaba preparado.

Esta situación sobrevenida y no deseable puede conllevar un replanteamiento del modelo de gestión a corto, medio y largo plazo de los establecimientos hoteleros para poder aspirar a una pronta recuperación del nivel de actividad y competitividad tan características de la industria hotelera española.

En este contexto, se ha impulsado un estudio para analizar en qué medida el impacto de la COVID-19 ha condicionado algunas decisiones de inversión a corto y medio plazo de los establecimientos hoteleros, como la puesta en marcha de mejoras de reforma o la formación de sus empleados. Asimismo, también se han estudiado cuáles son las mayores preocupaciones en la industria a corto y medio plazo. Finalmente, se han examinado decisiones a largo plazo, como la redefinición de los clientes objetivos o los modelos de negocio.

Con esta finalidad, se ha llevado a cabo una encuesta a 188 gerentes de establecimientos hoteleros de todo el territorio español. En las próximas páginas se muestran las respuestas obtenidas para cada una de las cuestiones planteadas.





DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La ficha técnica del estudio es la siguiente:

Universo: gerentes de hoteles localizados en España.

Tamaño de la muestra: 188 gerentes.

Condiciones: margen de error máximo de 7.05%, con un nivel de confianza del 95% y el supuesto de máxima indeterminación.

Método: encuesta online.

Trabajo de campo: del 28 de abril al 4 de mayo de 2020.

La muestra obtenida para este estudio reproduce los rasgos más característicos de la industria hotelera española.

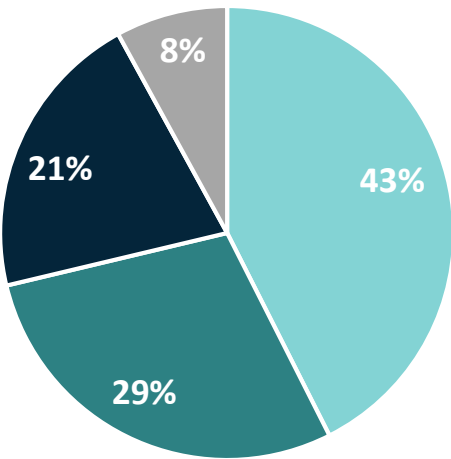
En primer lugar, en la muestra un 76% de los hoteles son independientes mientras que en el total de la industria lo son el 70% de los establecimientos, según el censo de STR.

En segundo lugar, la proporción de establecimientos de cada categoría en la muestra se asemeja en gran medida a la de la industria, según datos de la encuesta hotelera del INE. Asimismo, la distribución geográfica de los establecimientos de la muestra es igualmente parecida a la de la industria.



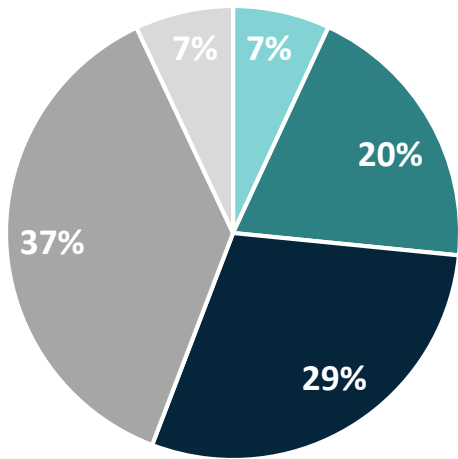
CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Tipología



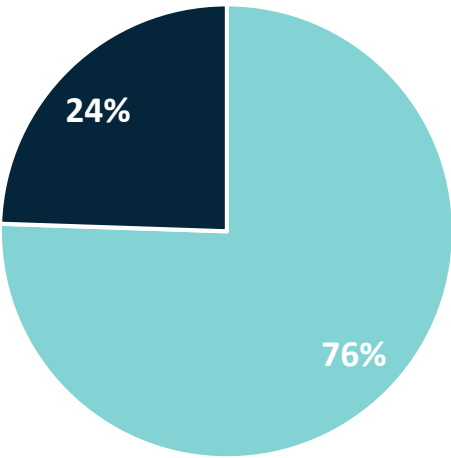
■ Urbano ■ Costa ■ Rural ■ Otras

Categoría



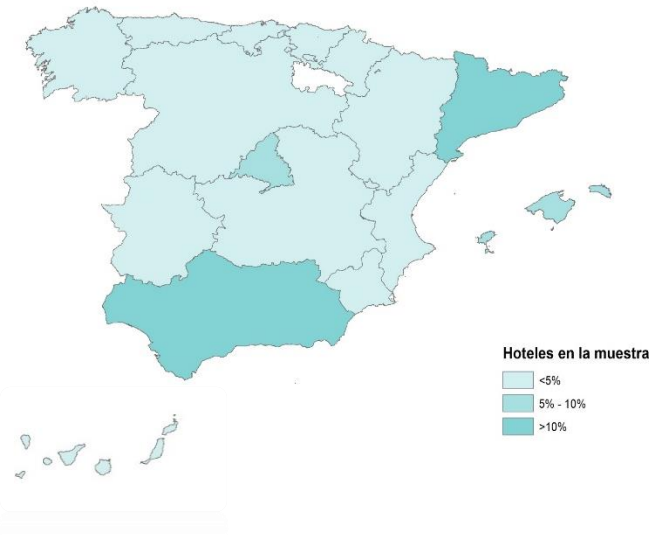
■ Hotel 1* ■ Hotel 2* ■ Hotel 3* ■ Hotel 4* ■ Hotel 5*

Independiente vs Cadena



■ Hotel independiente ■ Hotel perteneciente a cadena

Localización



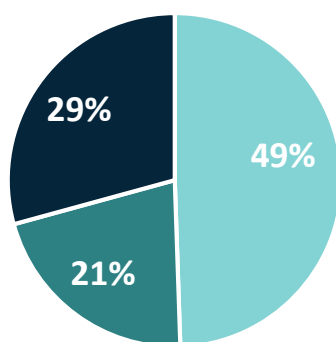
PRINCIPALES RESULTADOS

Mantenimiento

Pregunta 1

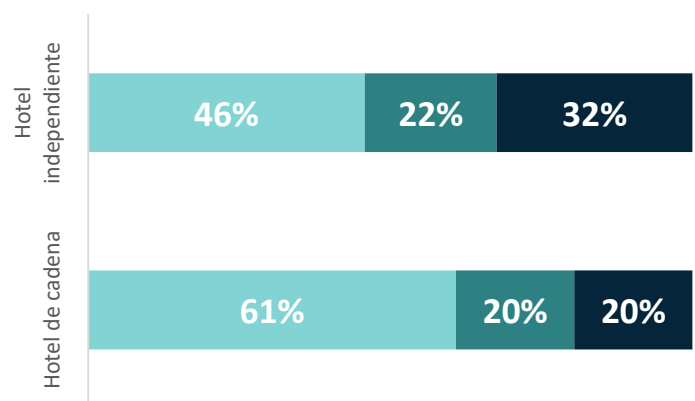
Dada la disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿se ha considerado llevar a cabo actividades de mantenimiento en su establecimiento que de otro modo serían difíciles de implementar?

Visión Agregada



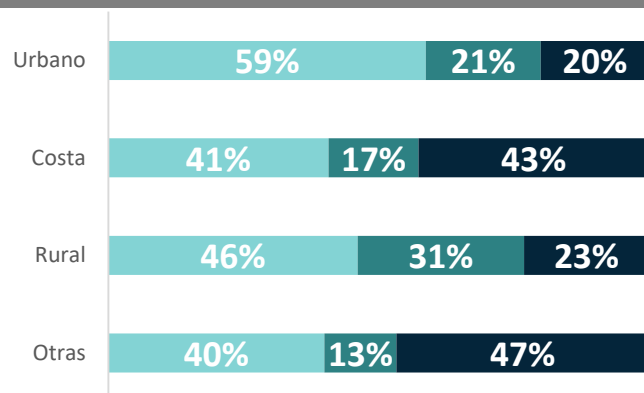
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Independiente vs. Cadena



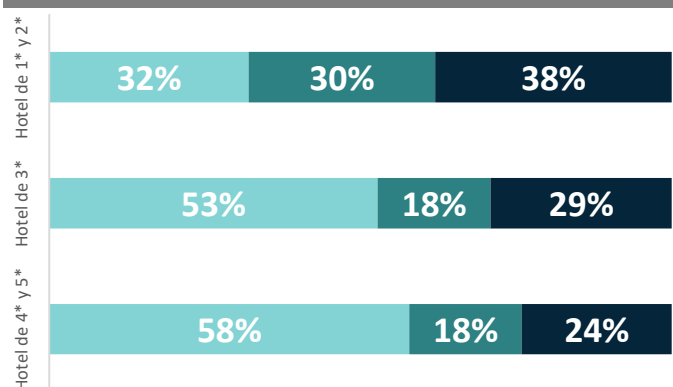
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Tipología



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Categoría



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos



PRINCIPALES RESULTADOS

Mantenimiento

Pregunta 1

Dada la disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿se ha considerado llevar a cabo actividades de mantenimiento en su establecimiento que de otro modo serían difíciles de implementar?

- El 70% de los establecimientos hoteleros de España están llevando a cabo o se están planteando la posibilidad de realizar actividades complementarias de mantenimiento.
- Los establecimientos afiliados a cadenas, localizados en entornos urbanos y con un número de estrellas superior, están realizando o planificando un mayor porcentaje de operaciones de mantenimiento.
- De todo ello, se desprende que aquellos establecimientos con menor estacionalidad y con un perfil de clientes con una elevada propensión a la calidad y a un servicio personalizado pueden tener mayor dificultad para realizar tareas de mantenimiento extraordinario en periodos habituales de demanda. En este sentido, han sido capaces de utilizar el contexto actual para introducir acciones de mantenimiento que de otro modo serían difíciles de implementar en sus establecimientos.



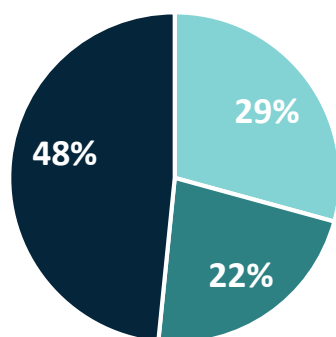
PRINCIPALES RESULTADOS

Mejoras de reforma

Pregunta 2

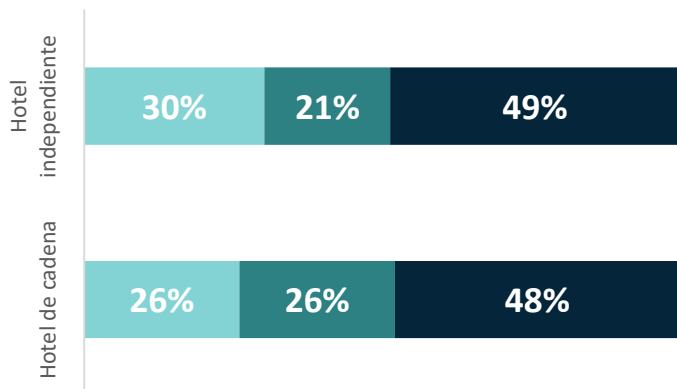
Dada la disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿se ha considerado llevar a cabo mejoras de reforma en su establecimiento?

Visión Agregada



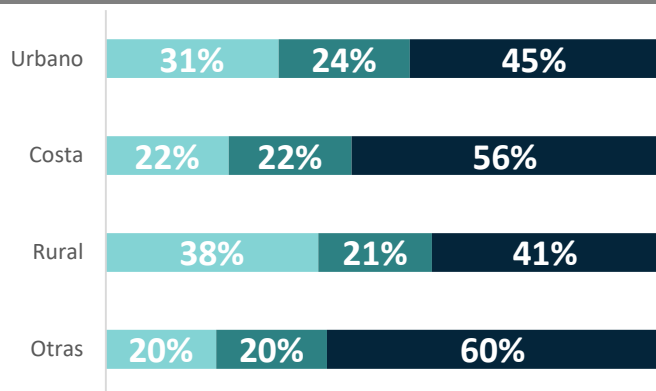
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Independiente vs. Cadena



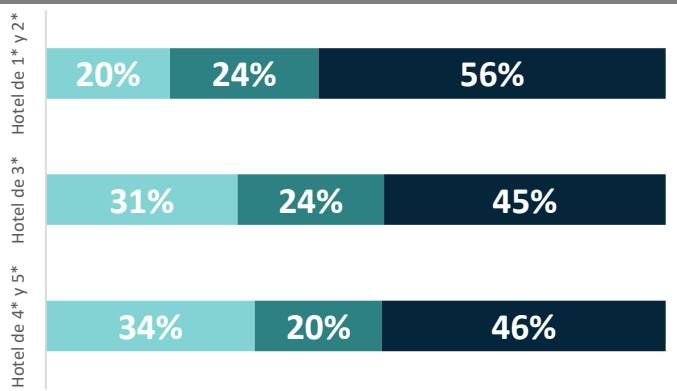
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Tipología



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Categoría



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos



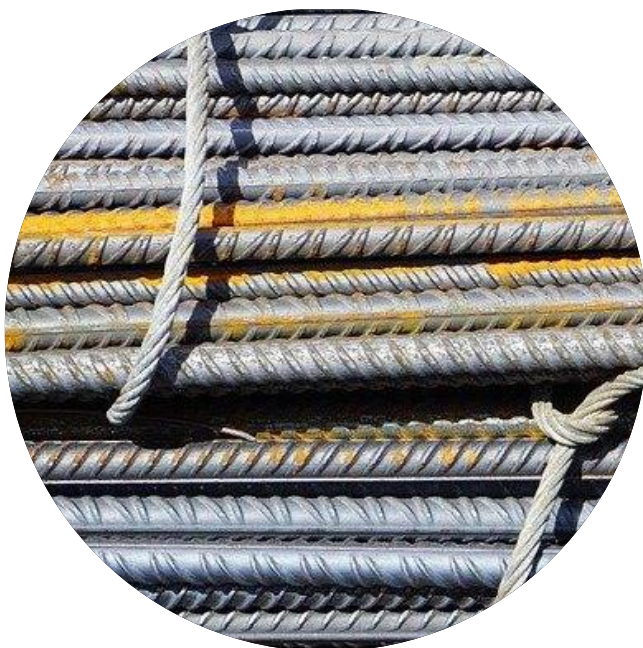
PRINCIPALES RESULTADOS

Mejoras de reforma

Pregunta 2

Dada la disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿se ha considerado llevar a cabo mejoras de reforma en su establecimiento?

- El 51% de los establecimientos hoteleros de España están llevando a cabo o se están planteando la posibilidad de realizar mejoras de reforma en sus establecimientos.
- Los establecimientos localizados en entornos urbanos o rurales están realizando o planificando un mayor porcentaje de mejoras de reforma.
- Los resultados sugieren que los establecimientos localizados en la costa no están llevando a cabo operaciones de reforma en estos momentos ya que generalmente ya cuentan con periodos de cierre temporal en el periodo invernal que les permite hacer eventuales reformas. En cambio, los establecimientos situados en entornos urbanos o rurales no disponen de estos periodos y, por consiguiente, han sido capaces de identificar el menor coste de oportunidad que supone emprender mejoras de reforma en el contexto actual.



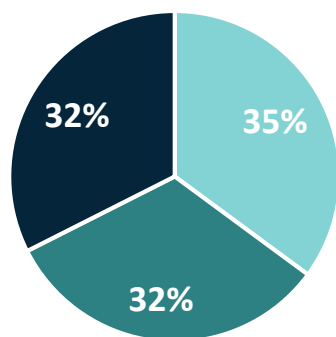
PRINCIPALES RESULTADOS

Formación

Pregunta 3

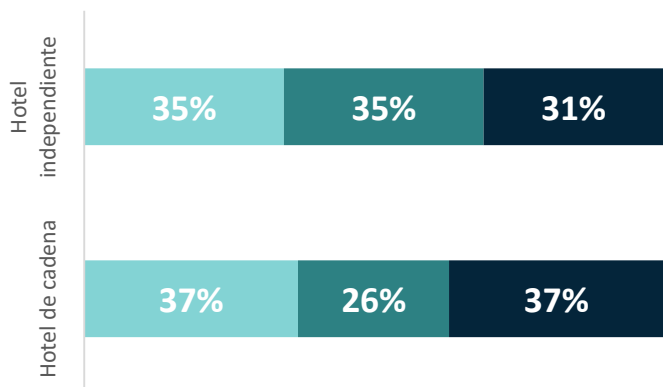
Dada la disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿se ha considerado promover la formación interna de los empleados?

Visión Agregada



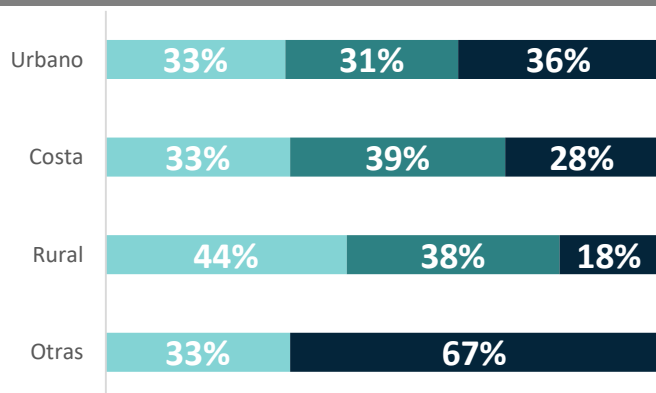
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Independiente vs. Cadena



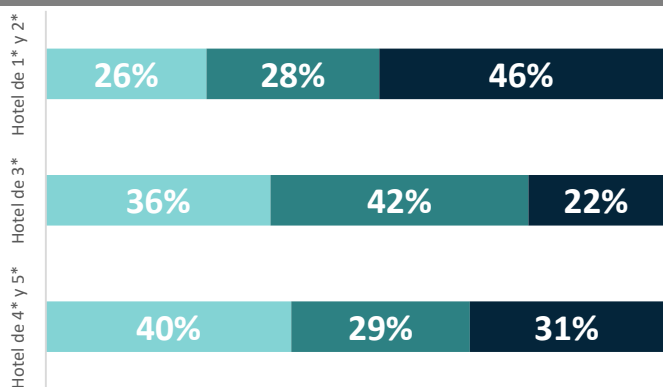
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Tipología



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Categoría



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

PRINCIPALES RESULTADOS

Formación

Pregunta 3

Dada la disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿se ha considerado promover la formación interna de los empleados?

- El 68% de los establecimientos hoteleros de España están llevando a cabo o se están planteando la posibilidad de promover acciones de formación interna de sus empleados.
- Los resultados sugieren que los establecimientos que más están impulsando las acciones de formación interna están localizados en entornos rurales.
- Una explicación plausible de este hecho es que los empleados de dichos establecimientos pueden tener menor rotación en sus puestos de trabajo debido a las condiciones del mercado laboral desde una visión de oferta y demanda.



PRINCIPALES RESULTADOS

Preocupación

Pregunta 4

¿Qué es lo que más le preocupa de la situación generada por la COVID-19 en el corto y medio plazo?



- Las principales preocupaciones de los gerentes de los establecimientos hoteleros de España son la contracción de la demanda, y en consecuencia, los problemas de liquidez para hacer frente a sus obligaciones financieras. Además, los nuevos protocolos para garantizar la apertura y la seguridad de los clientes y empleados también destacan entre las inquietudes de los hoteleros.
- Asimismo, todos aquellos factores que pueden contribuir a una reducción de la demanda (situación económica, confianza del turista, posibles rebrotes, etc.) también constituyen preocupaciones relevantes para el sector en los próximos meses, y en especial durante el periodo vacacional del año 2020.



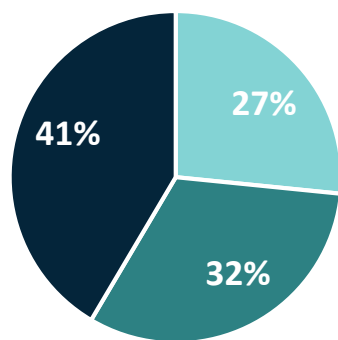
PRINCIPALES RESULTADOS

Cientes objetivos

Pregunta 5

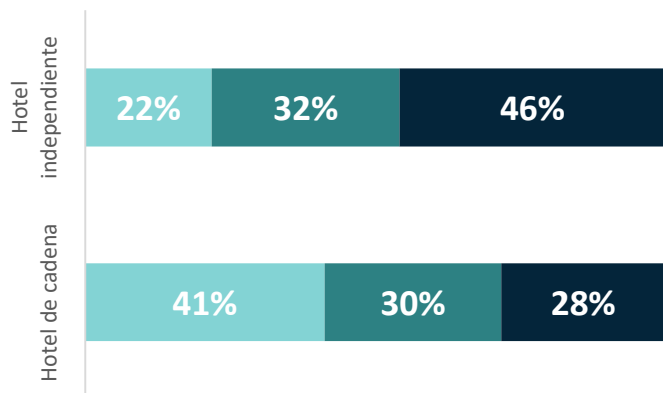
Dada disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿han considerado La posibilidad de redefinir el perfil de los clientes objetivo de este establecimiento?

Visión Agregada



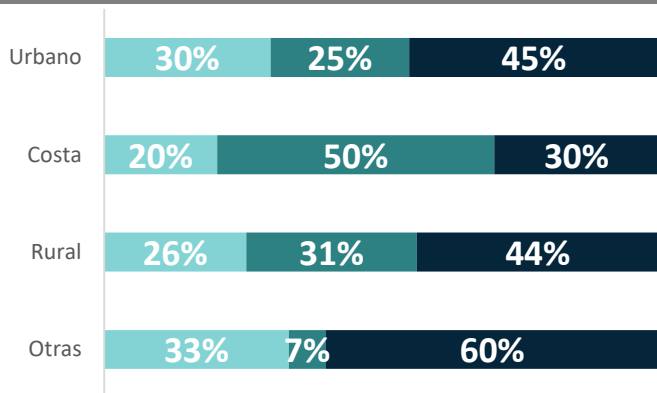
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Independiente vs. Cadena



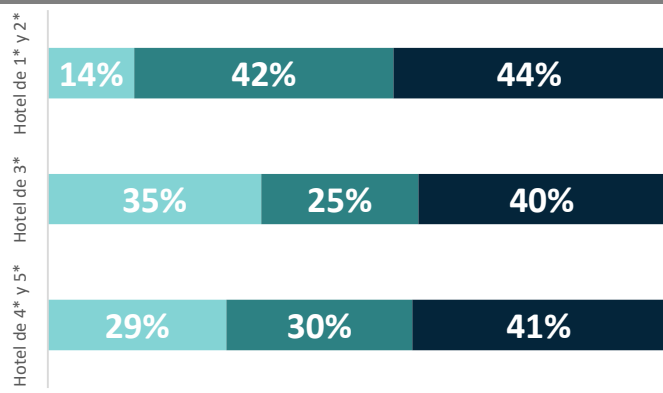
- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Tipología



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos

Detalle Categoría



- Sí, lo estamos haciendo o lo tenemos planificado
- Nos lo estamos planteando
- No, y no nos lo planteamos



PRINCIPALES RESULTADOS

Cientes objetivos

Pregunta 5

Dada disminución de la actividad turística debido a la COVID-19, ¿han considerado La posibilidad de redefinir el perfil de los clientes objetivo de este establecimiento?

- El 59% de los establecimientos hoteleros de España están llevando a cabo o se están planteando la posibilidad de redefinir el perfil de los clientes objetivo de sus establecimientos.
- Los establecimientos afiliados a cadenas y localizados en entornos de costa presentan una mayor predisposición a redefinir el perfil de sus clientes como herramienta para superar la crisis generada por la COVID-19.



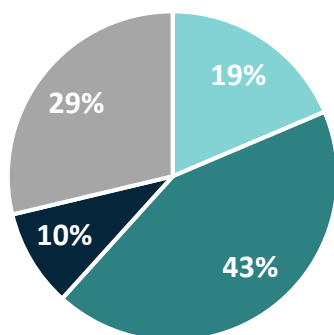
PRINCIPALES RESULTADOS

Acciones comerciales

Pregunta 6

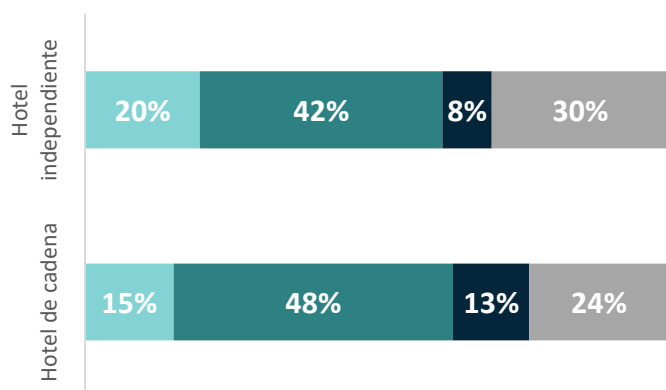
Dada la situación provocada por la COVID-19, ¿cuál de las siguientes afirmaciones define mejor lo que piensa hacer con el presupuesto en acciones y campañas comerciales de captación de nuevos clientes?

Visión Agregada



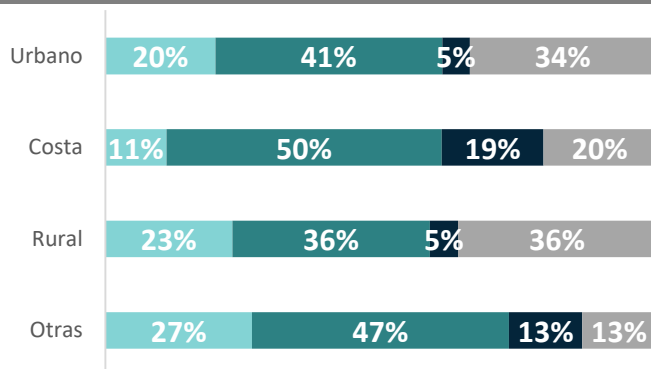
- Tenemos pensado incrementarlo
- Tenemos pensado redistribuirlo
- Tenemos pensado reducirlo
- No tenemos pensado aplicar ningún cambio

Detalle Independiente vs. Cadena



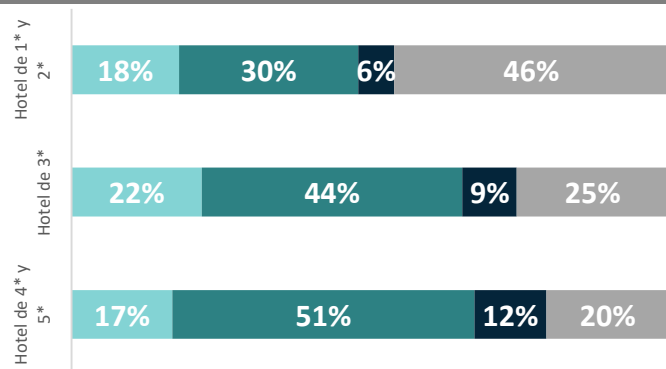
- Tenemos pensado incrementarlo
- Tenemos pensado redistribuirlo
- Tenemos pensado reducirlo
- No tenemos pensado aplicar ningún cambio

Detalle Tipología



- Tenemos pensado incrementarlo
- Tenemos pensado redistribuirlo
- Tenemos pensado reducirlo
- No tenemos pensado aplicar ningún cambio

Detalle Categoría



- Tenemos pensado incrementarlo
- Tenemos pensado redistribuirlo
- Tenemos pensado reducirlo
- No tenemos pensado aplicar ningún cambio



PRINCIPALES RESULTADOS

Acciones comerciales

Pregunta 6

Dada la situación provocada por la COVID-19, ¿cuál de las siguientes afirmaciones define mejor lo que piensa hacer con el presupuesto en acciones y campañas comerciales de captación de nuevos clientes?

- El 62% de los establecimientos hoteleros de España están considerando la posibilidad de incrementar o redistribuir su presupuesto para la captación de nuevos clientes. De hecho, la redistribución del presupuesto se posiciona como la tendencia principal por parte de los gerentes encuestados.
- Destaca que los establecimientos de costa son los que presentan una mayor disposición a reducir sus presupuestos de captación de nuevos clientes. Una posible explicación se debería a la idiosincrasia de su negocio y al momento temporal en el que la crisis sanitaria ha irrumpido a escala internacional.



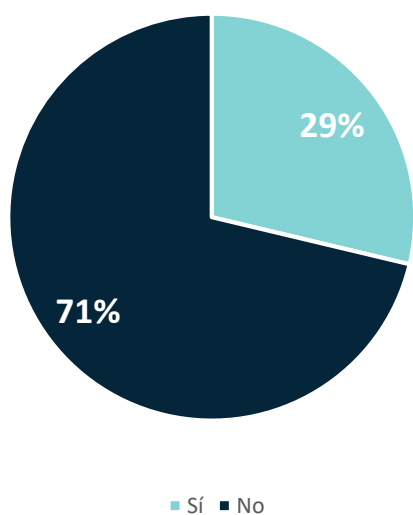
PRINCIPALES RESULTADOS

Modelos de negocio

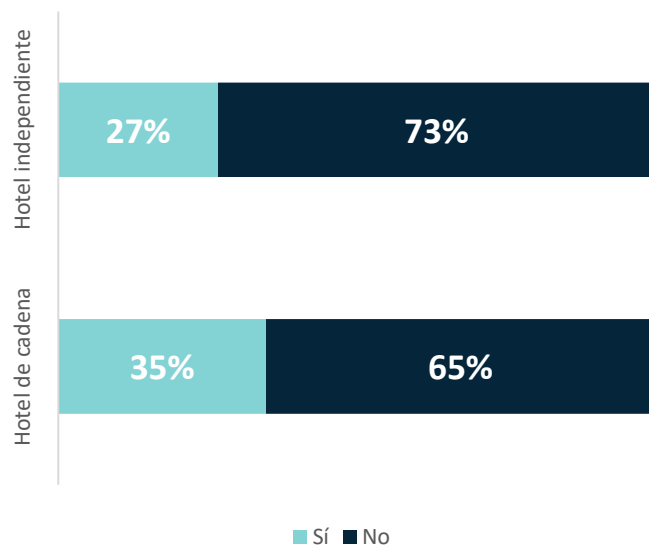
Pregunta 7

¿Considera que la COVID-19 puede suponer una oportunidad para el replanteamiento del modelo de negocio del establecimiento?

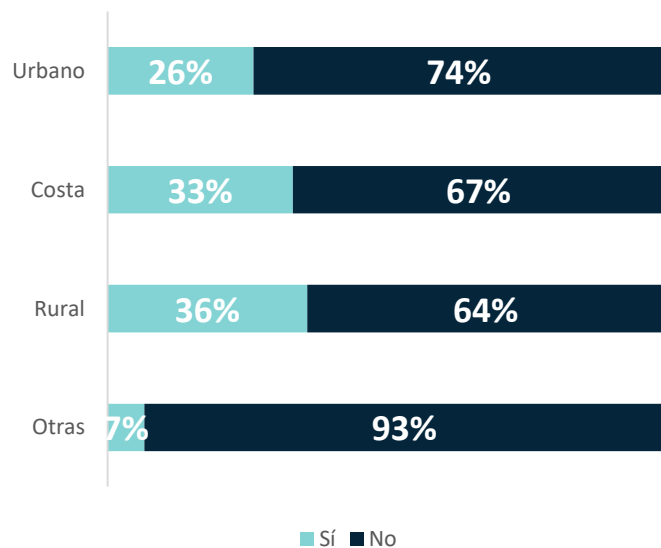
Visión Agregada



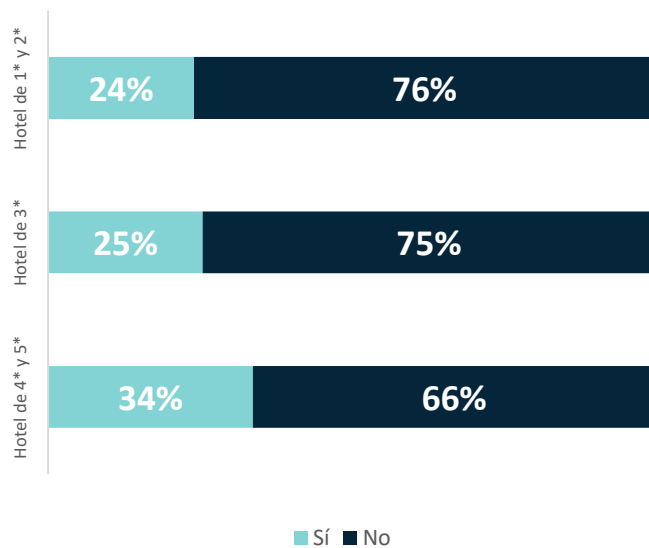
Detalle Independiente vs. Cadena



Detalle Tipología



Detalle Categoría



PRINCIPALES RESULTADOS

Modelos de negocio

Pregunta 7

¿Considera que la COVID-19 puede suponer una oportunidad para el replanteamiento del modelo de negocio del establecimiento?

- El 29% de los establecimientos hoteleros de España se plantean la situación actual como una oportunidad para el replanteamiento de su modelo de negocio.
- Los establecimientos localizados en la costa o en entornos rurales presentan una mayor predisposición a la redefinición de sus modelos de negocio a raíz de la crisis actual.

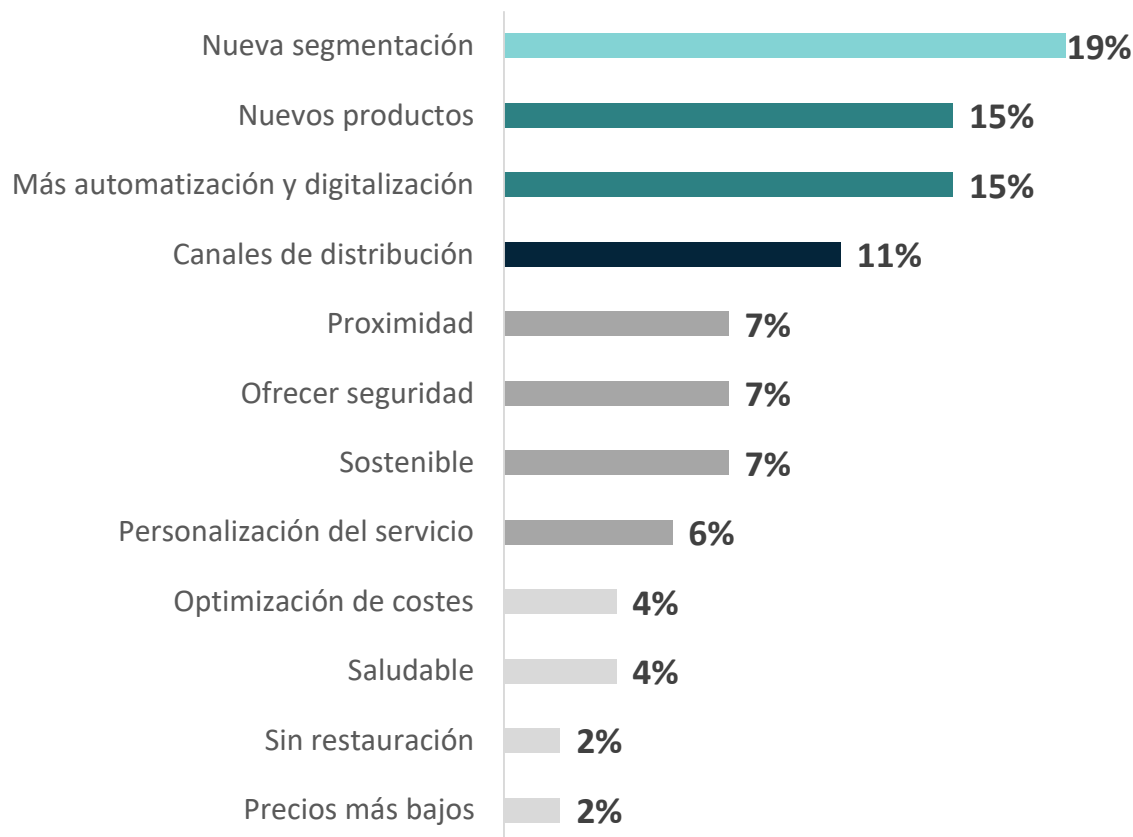


PRINCIPALES RESULTADOS

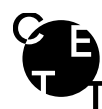
Modelos de negocio

Pregunta 8

¿En qué dirección se pretende orientar el nuevo modelo de negocio?



- Las principales direcciones de la adaptación de los modelos de negocio de los establecimientos hoteleros consisten en la definición de una nueva segmentación de los clientes objetivo, la introducción de nuevos productos complementarios a la oferta actual y una mayor capacidad de automatización y digitalización de su cadena de valor. Asimismo, destaca la necesidad de replantear los canales de distribución empleados por el sector.





PRINCIPALES CONCLUSIONES

Los resultados del análisis sugieren un gran dinamismo y competitividad del sector hotelero español, que ha sido capaz de comprender la situación generada por la COVID-19 en cuanto a la capacidad de toma de decisiones de inversión en un contexto de baja demanda.

Dado el cierre repentino de los establecimientos hoteleros, muchos de ellos han aprovechado la oportunidad para llevar a cabo determinadas acciones de mantenimiento, reformas o formación de los empleados que en periodos operativos habituales habrían supuesto un elevado coste de oportunidad.

Asimismo, los resultados apuntan a que parte de la industria hotelera ha identificado una oportunidad para mejorar la propuesta de valor del sector hotelero español.

Sin embargo, la colaboración público- privada será clave para dar respuesta a las inquietudes y desafíos del sector con el fin de garantizar la viabilidad de la industria hotelera española en los próximos meses y años.





Oriol Anguera-Torrell
Doctor en Economía
Director del GRATiR CETT-UB
Profesor e investigador CETT-UB

email: oriol.anguera@cett.cat



Jordi Vives Pérez
Consultor estratégico Sector Público
Colaborador académico ESADE
Asistente de investigación ESADE

email: jordi.vives3@esade.edu



Affiliated center



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

www.cett.es