

# HOTELS & BUSINESS

 CUSHMAN &  
WAKEFIELD

MAYO 2020 N° 4

ESPECIAL  
COVID-19

## Construyendo una industria competitiva en la era del Covid 19

**E**sta edición de nuestra revista Hotels & Business es tremendamente especial. En nuestro primer número del año, que publicamos a finales de febrero, anunciábamos la cancelación del IHIF Berlín, el encuentro de inversores hoteleros más destacado en el calendario europeo. Veníamos también de la cancelación una semana antes del Mobile World Congress. Aunque las circunstancias eran inquietantes, nadie podía esperar que los acontecimientos se precipitaran como después lo han hecho.

En esta edición queremos dar una visión de conjunto del sector hotelero, por eso hemos ampliado la sección "En Cuestión" para dar cabida a hoteleros, inversores, gestores, políticos...Pensamos que era necesario ofrecer pistas y claves de pensamiento, algo muy importante en un contexto de incertidumbre. Agradecemos a todas las colaboraciones el tiempo que nos han dedicado.

Desde Cushman & Wakefield somos conscientes de la gravedad del momento, de la seriedad con la que se deberán afrontar los próximos meses y años para acertar en las propuestas y proponer aquellas medidas y proyectos que el sector hotelero necesita. Desde nuestro punto de vista hay cuatro aspectos principales a tener en cuenta para poder mantener la competitividad del sector en las actuales circunstancias:

El primero de ellos es el análisis de los planes de negocio. Plantear diferentes escenarios nos va a permitir acomodarnos a ellos más rápido cuando estos sucedan. Estos escenarios implican tanto al ámbito operativo y financiero como a los RRHH, las inversiones previstas, la comercialización y al marketing. La pandemia ha atacado al sector en un momento de madurez, tras años de ciclo alcista, y esto nos debería permitir tomar medidas para garantizar la liquidez que es la principal amenaza. Estamos en una crisis completamente diferente a la generada tras la gran crisis financiera iniciada en 2008. Es una crisis súbita y muy aguda a la que hay que responder ahora con eficacia, buscando soluciones en aquellos aspectos que asegurarán la liquidez y, por tanto, la supervivencia de los proyectos. Y pensar en estas soluciones sobre diferentes escenarios posibles, la falta de visibilidad nos exige un máximo de flexibilidad. Este trabajo a fondo en el business plan nos permitirá saber cuándo dar el siguiente paso.

Este siguiente paso es la reapertura. Una vez analizado el mejor momento para volver a abrir nuestro

negocio en función de los indicadores y la respuesta de la demanda, tenemos que poner en marcha el plan de reapertura. Los empresarios saben que en el momento de reabrir se perderá el acceso a ayudas administrativas por lo que hay que tener muy claro cuál es nuestro break-even point y la gestión del presupuesto 0 para poder actuar en consecuencia. Para preparar esta reapertura debemos tener en cuenta dos aspectos clave: que el cliente se sienta cómodo y se le ofrezca una seguridad sanitaria indiscutible y, por otro lado, que el equipo profesional esté preparado para ofrecerle el servicio con seguridad y, especialmente, con confianza. La formación de los equipos es ahora más importante que nunca para que esta confianza pueda transmitirse a los clientes y también a los potenciales.

El tercer aspecto es preparar junto a los destinos turísticos una oferta que encandile al viajero. Es una labor que se deberá realizar de forma coordinada entre todos los agentes económicos y sociales de cada uno de los destinos. Tras un periodo de confinamiento y dificultades como el que estamos atravesando es muy posible que gran parte de la demanda recupere muy rápidamente las ganas de viajar, pero con un presupuesto limitado. Si el contexto es de seguridad sanitaria por la existencia de una vacuna, esa recuperación va a ser todavía más rápida y hay que preparar los destinos para ofrecer garantías sanitarias, pero también una oferta turística complementaria mejorada y adaptada a la nueva normalidad, ofreciendo espacios sin aglomeraciones.

En este tercer aspecto va a ser clave que el Gobierno active acciones decididas de apoyo al sector, una de las locomotoras tradicionales del empleo en nuestro país, con 2,5 millones de trabajadores. Se debe trabajar un plan específico para el sector turístico, como ya han reclamado todos los agentes implicados, para que la actividad se reinicie con garantías, con normas claras y sin dudas respecto a las ayudas y subvenciones que permitan revitalizarlo.

El cuarto punto engloba la filosofía que pensamos debe regir los próximos pasos, seguridad y confianza. El sector hotelero, indiscutiblemente uno de los más afectados por la pandemia, deberá recuperar su actividad en base a estos dos atributos vinculados a su relación con todos los stakeholders, no solo clientes, sino también proveedores, entidades financieras, administraciones públicas, autoridades sanitarias, inversores, etc.

En esta línea, desde Cushman & Wakefield estamos trabajando para dar ejemplo, adaptando los espacios de trabajo y de retail para poder reanudar la actividad lo antes posible. Puedes encontrar más información sobre los modelos 6 Feet Office y 6 Feet Retail en este link ([www.cushmanwakefield.com/es-es/spain/six-feet-office](http://www.cushmanwakefield.com/es-es/spain/six-feet-office)). La filosofía 6 Feet consiste en establecer protocolos de seguridad en los que hemos definido más de 18 puntos de actuación y 350 medidas, que nos permiten adaptarnos y ajustar los distintos protocolos en una situación cambiante y desconocida. De esta forma, inquilinos, propietarios, retailers y consumidores podrán adaptarse a la nueva normalidad.

#### **ALBERT GRAU**

*Partner y Co-director  
de C&W Hospitality  
España*



#### **BRUNO HALLÉ**

*Partner y Co-director  
de C&W Hospitality  
España*

# sumario

#### **4 EN CUESTIÓN**

¿QUÉ CAMBIOS CONSIDERAS QUE LA PANDEMIA VA A INTRODUCIR EN EL SECTOR TURÍSTICO?

EN TU ÁREA DE ACTIVIDAD, ¿HABÉIS TOMADO YA MEDIDAS PARA ADAPTARSE A LA NUEVA REALIDAD? ¿QUÉ TIPO DE MEDIDAS?

#### **16 REPORTAJE**

MEDIDAS PARA AFRONTAR UN CONTEXTO HISTÓRICO

#### **18 ACCIONES DEL SECTOR HOTELERO**

EL SECTOR HOTELERO SE IMPLICA EN LA LUCHA CONTRA LA PANDEMIA

#### **20 HOSPITALITY LAB**

CLAVES PARA LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA.  
CONCLUSIONES DEL HOSPITALITY LAB

La sección “En Cuestión”, habitualmente reservada a 2 o 3 colaboraciones, la hemos ampliado para dar cabida a diferentes puntos de vista. La pluralidad de la industria hotelera y turística se refleja en las respuestas a dos preguntas.



**Isabel Oliver**  
*Secretaria de Estado  
de Turismo*

## **1** ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?

Vivimos una pandemia global y sin precedentes que seguramente dará lugar a un mundo diferente al que teníamos hace solo unos meses. Habrá un antes y un después de esta crisis, una nueva normalidad, aunque es difícil saber con exactitud cómo va a ser a efectos de oferta e intermediación o de demanda turística.

Lo que sí es una certeza es que la seguridad y la higiene cobrarán aún mayor importancia. Hasta que no haya una vacuna o un tratamiento para el COVID-19 debemos acostumbrarnos a vivir manteniendo la distancia física, lavándonos frecuentemente las manos, con reducción de aforo, mascarillas, etc., y ello inevitablemente condicionará el turismo.

A nivel de demanda hay varios factores que van a ser determinantes: las restricciones a la movilidad, el poder adquisitivo tras esta crisis y la confianza. Es previsible que a corto plazo el turista opte por destinos próximos, donde sea posible guardar la distancia; por opciones de ocio al aire libre y en grupos reducidos, y que priorice el coche frente a otros medios de transporte.

## **2** ¿Qué medidas ha tomado o considera tomar el Gobierno para afrontar la crisis?

El futuro es incierto y aventura que la recuperación no será sencilla ni inmediata al ser una crisis global e inédita que afecta a toda la cadena de valor turística y a todos los mercados, con mayor o menor intensidad. El Gobierno es consciente de la necesidad de proteger al sector que más riqueza y empleo aporta a nuestro país. Por eso hemos tomado todo tipo de medidas de corte económico, fiscal y laboral para garantizar la supervivencia del tejido empresarial y sus trabajadores. Ahora estamos elaborando un Plan de Relanzamiento del Turismo, en concertación con las comunidades autónomas, el sector y los agentes sociales. Un plan con cuatro pilares: el sanitario (protocolo único), el económico, el de conocimiento turístico, y el de promoción para reposicionar España como un destino seguro y sostenible.

Por supuesto la repuesta no puede ser solo a nivel nacional, necesitamos una respuesta europea. Por eso España lidera una iniciativa para pedir a la UE un Plan de Recuperación del sector que destine fondos suficientes, atienda las necesidades específicas de territorios afectados por la crisis, incluyendo regiones ultraperiféricas e islas, e incluya criterios homogéneos de movilidad y estándares de seguridad comunes.

Ahora más que nunca necesitamos cooperación y coordinación para afrontar la recuperación del turismo con éxito. Depende de todos que el sector vuelva a ser clave en la recuperación económica tras el COVID-19.



## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

El confinamiento ha hecho que todos tengamos muy presente la tecnología en nuestro día a día y en nuestra forma de relacionarnos. Durante estos días la hemos usado para estar en contacto con nuestros familiares y amigos, para poder trabajar como si estuviéramos en una oficina, incluso para acudir a “eventos”, para comprar, entre otras cosas, y muchos de estos procesos que la mente ya ha interiorizado, van a quedarse al menos durante unos meses presentes en nuestras vidas.

Desde ITH creemos que la tecnología y la innovación van a ser fundamentales en la reapertura de los establecimientos turísticos, está claro que los huéspedes así lo van a exigir, por una cuestión de sanidad. Muchas empresas tendrán que innovar para ofrecer un valor diferencial más a los clientes. En un principio será porque por salud estará aconsejado y, en un segundo momento nos permitirá ver en qué puntos la tecnología se queda y dónde y cuándo volverá el toque humano, el cual es imprescindible en este sector y genera un efecto que hace que se quede en el recuerdo de los huéspedes.

Somos conscientes que esta pandemia trae consigo muchos cambios, pero esperamos que la mayoría sean coyunturales hasta la llegada de una vacuna eficaz. Con las últimas innovaciones tecnológicas podemos crear un efecto WOW y un recuerdo en nuestros clientes, pero en el sector turístico nunca hay que olvidar que el foco son las personas.

En estos momentos, la pandemia ha hecho que los hoteles, y en general el sector turístico, tenga que trabajar unido para conseguir crear la confianza y la seguridad de los clientes y de los trabajadores. Es la única fórmula para que se pueda retomar la actividad y así reactivar el sector.

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

Desde ITH estamos trabajando de la mano de CEHAT, en la elaboración del protocolo de reapertura del sector, en el marco de la iniciativa global del Instituto de Calidad Turística (ICTE), para todo el sector hotelero, contando con el apoyo las Asociaciones hoteleras y de campings de España. Nos encontramos en la fase de elaboración de las especificaciones técnicas que minimicen los riesgos higiénicos y sanitarios frente al Covid-19 que se está realizando en coordinación con la Secretaría de Estado de Turismo. Esta guía estará disponible el 15 de mayo.

Para una pronta reapertura segura y eficiente del sector es imprescindible un protocolo único de actuación convalidado no solo a nivel nacional, sino también a nivel europeo y global.

Por otro lado, ITH trabaja para y por los intereses de los hoteleros, buscando soluciones prácticas y sencillas que optimicen su gestión y tenemos como misión promover el uso de nuevas tecnologías y sistemas de gestión, que contribuyan a mejorar la competitividad, la rentabilidad, calidad, eficiencia y sostenibilidad de las empresas vinculadas la industria hotelera y turística, en estos momentos, más importante que nunca, por ello, y con nuestro afán por proporcionar ayuda y conocimiento al sector en esta crisis, estamos realizando multitud de webinars y cursos online en ITH Academy, por un lado para dar respuesta a las necesidades más urgentes de reapertura de los establecimientos, y por otro, para que todo aquel interesado en aprovechar estos momentos de impass, pueda seguir formándose para volver con más conocimiento y retomar su actividad.



**Álvaro Carrillo  
de Albornoz,**

*Director General del  
Instituto Tecnológico  
Hotelero*



**Marian Muro**

*Directora del Consorcio  
Turismo de Barcelona*

## **1** ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?

Pese a que creo que aún es prematuro, pienso que esta situación modificará necesariamente hábitos, prioridades, comportamientos. En primer lugar, se introduce un nuevo riesgo en el sector viajes que son las pandemias. Hasta ahora convivíamos con riesgos derivados de situaciones meteorológicas, terrorismo y ahora se incorpora un tercer riesgo de tipo sanitario que comportará la adopción de medidas preventivas y protocolos que impactarán en el turista y en el modo de viajar.

Creo que la confinación, consecuencia de esta situación, acelerará la digitalización y esta se convertirá para las empresas, entidades, recursos, equipamientos como una prioridad. El uso de los medios digitales se incrementará por parte de los usuarios porque una franja de edad que hasta hace poco era poca usuaria, con el confinamiento ha descubierto la tecnología cómo algo más que un medio o entretenimiento. A modo de ejemplo de este incremento de usuarios, las personas que visionaban YouTube tenían una media de 35 años y ahora está siendo de 45-50 años.

La tecnología en el confinamiento ha sido el asistente personal (clases de cocina, mantenerse en forma, lectura...) y eso continuará. Veremos cierta autosuficiencia en el manejo de la tecnología porque los usuarios han roto las barreras. También veremos una mayor concienciación de la sostenibilidad. No todo vale. Pasaremos de la palabra a los hechos y de los hechos al compromiso.

Habrà una primera fase de viajes hiperpersonalizados que garanticen la ausencia de riesgos en los lugares de visita. La verdadera definición del lujo será "sentirse protegido". Aquí jugarán un papel relevante las agencias de viajes y su capacidad de dar valor añadido a los clientes en estas nuevas prioridades. Igualmente, lo local, el concepto de comunidad y de solidaridad serán valores al alza.

## **2** En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?

Sí claro, no nos ha quedado más remedio que adaptarnos. Hemos hecho un aprendizaje asombroso de nuevas tecnologías para continuar con nuestro trabajo. Pero también estamos analizando, valorando y reflexionando sobre la forma en que hemos de promocionar nuestra ciudad, Barcelona, pensando en una promoción diferente, poniendo en valor aquellos atributos más emocionales y destacando la esencia más auténtica de nuestra ciudad, aquello que la hace diferente de todas las demás destinaciones, cuyas connotaciones están muy relacionadas a los usos, costumbres y características de su comunidad. Tenemos que pensar que esta crisis nos va a abrir nuevas oportunidades, tanto en la forma de proyectarnos al mundo como para cuidar y dar servicio a un turismo de calidad, exigente, y en definitiva más sostenible y respetuoso con nuestro entorno.

## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

En una situación tan nueva para todos, sería algo pretencioso querer predecir el futuro del sector. En cualquier caso, es evidente que el turismo se verá profundamente impactado por esta crisis. Es posible que vivamos una polarización de la oferta derivada de los contrastes que supondrá el cambio en la sociedad por una recesión relevante, donde los segmentos de altas prestaciones y el de bajo coste dejan en el centro una menor demanda y amplia oferta, empujando a la “comoditización” a aquellos hoteles que no evolucionen sus propuestas de valor. Asimismo, el retroceso en las economías familiares reducirá el consumo, y el impacto del fuerte parón en las ventas, supondrá cierres y posteriores procesos de concentración empresarial.

Por otra parte, la intensificación del uso de la tecnología supondrá una evolución en la forma de interactuar con los canales de venta, con los propios clientes, así como con todos los colaboradores de las empresas. Esto es muy probable que nos conduzca hacia el reto de evitar la deshumanización de los hoteles, generando a la vez oportunidades en marcas como Sercotel donde el factor humano es clave en nuestra relación con los huéspedes, y por tanto deberemos trabajar en combinar las nuevas facilidades y usos digitales con el toque personal de nuestro equipo.

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

Efectivamente estamos inmersos en una importante evolución de nuestro modelo de servicio hotelero, así como en la adaptación a un entorno que está aquí para quedarse. Para la recuperación hemos lanzado una iniciativa corporativa denominada “Proyecto VOLVER”, mediante la cual nuestros servicios se adaptan totalmente a la creciente preocupación por las medidas que garanticen entornos libres de problemas, bajo nuestra promesa de marca “Sercotel Espacio Seguro”, especialmente en términos de higiene y seguridad sanitaria, tanto de nuestro equipo como de nuestros clientes. También apostamos por adaptar nuestros productos clave, como son los desayunos y servicios de habitaciones, con procesos de trazabilidad y adaptación del packaging. El equipamiento de las habitaciones y sus complementos como amenidades y otros elementos se formulan de nuevo para que el foco de contagio sea cero. Afortunadamente, Sercotel siempre ha contado con una de las mejores valoraciones en limpieza y eso nos ha ayudado a implantar nuevos protocolos con mayor agilidad. Otro elemento central es la digitalización de la relación con nuestros huéspedes, fruto de una iniciativa ya en marcha desde 2018. La explotación de nuestra aplicación móvil nos permite reducir la utilización de elementos de varios usos, y además dar continuidad a nuestra política de sostenibilidad, por ejemplo, mediante la eliminación de material impreso para los clientes. También permite personalizar la estancia mediante un contacto digital con el equipo del hotel.



**Marisol Turró**

*Confundadora y  
Presidenta de Sercotel  
Hotel Group*



**Alfonso del Poyo**

*Vice President Spain*

*Melia Hotels International*

# en cuestión

## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

El COVID-19 ha supuesto una disrupción sin precedentes, dejando a nuestra industria en suspenso durante un tiempo indeterminado, debido a la falta de visibilidad producida por la pandemia y su incierta evolución. El sector turístico ha sido el más directamente impactado, y será posiblemente el que más tarde en recuperarse, y uno de los que más deberán cambiar para adaptarse a la “nueva normalidad”. Entre toda esta incertidumbre, parece claro que nuestro sector deberá experimentar una transformación, que girará en torno a tres palancas; la seguridad, la digitalización, y la sostenibilidad.

Por una parte, la seguridad sanitaria y conceptos como “viajar seguro”, han llegado para quedarse, y tanto los destinos, como los transportes, como todo tipo de establecimientos, tendrán que estar certificados y ofrecer garantía sanitaria. Creo que cuando se supere la pandemia habrá un fuerte repunte de los viajes, pero no viajaremos igual, y la industria se está preparando para ello.

En segundo lugar, se producirá un avance muy significativo en la transformación digital, no solo en los hábitos de compra y en el back-office y procesos más transaccionales, sino en todo tipo de aplicaciones y funcionalidades que harán más eficiente, ágil y segura, la interacción con el cliente, como los procesos de check-in y check-out, entre otros. Por último, los cambios sociales y de mentalidad que dejará el COVID se reflejarán en un cambio de percepción social hacia las marcas y empresas, que deberemos ser aún más éticas y responsables, tanto en el plano social como de la sostenibilidad. El papel de las empresas durante los meses de la pandemia, y sobre todo, el que tendremos las empresas turísticas para abordar y contribuir a la recuperación de un país como España en un contexto muy duro, marcará también un antes y un después para el sector.

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

En el marco de nuestro Plan de Contingencia estamos trabajando en diversos ámbitos para la mitigación de los peores impactos de la crisis, y al mismo tiempo, para preparar el día después, adaptando nuestros establecimientos, nuestros servicios, y nuestros procesos a la nueva realidad. Más específicamente, a nivel de operaciones estamos implementando el plan “Hotel seguro y saludable”, certificado por Bureau Veritas, en todos nuestros establecimientos a nivel mundial, garantizando no solo la higiene y desinfección, los controles sanitarios y la adaptación de las instalaciones a la nueva distancia social, sino también, la revisión de todos los procesos y su adaptación al nuevo contexto post-COVID, así como la de los estándares de marca, ya sean productos o servicios.



## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

Lo cierto es que la memoria del ser humano olvida rápido. Cabrá por tanto diferenciar entre cambios más bien temporales y otros que permanecerán a largo plazo. Claro está que mejorará unos ya muy buenos estándares de higiene y limpieza de nuestro sector. Dicen algunos que viajar volverá a ser un lujo exclusivo, debido a que el incremento sustancial de costes debido a las restricciones impuestas por esta nueva realidad se deberá trasladar al precio, aunque yo difiero. A nivel de huésped turístico, estamos dispuestos a renunciar a muchas cosas, pero viajar claramente sería de las últimas. Por tanto, entiendo que será una cuestión de tiempo. A nivel corporativo y MICE, que supone una importante parte del pastel, sí descenderá considerablemente el volumen lo que afectará claramente al sector, sobre todo a corto pero también a medio y largo plazo, debido las herramientas tecnológicas y a los altos costes que suponen algunos viajes y eventos.

A nivel de market players, es posible (y ojalá me equivoque!) que la flagrante falta de medidas del gobierno (no solo económicas y laborales, sino de mejor regulación entre relación arrendador-arrendatario) cause relevantes cambios en el sector, como ya ha pasado en la anterior crisis, en que parte de nuestro tejido hotelero de pequeñas y medianas cadenas hoteleras familiares se vea obligado a vender sus hoteles dando entrada a nuevos compradores - en muchos casos fondos extranjeros -. No solo somos el segundo país con más turistas del mundo, sino que además hemos conseguido desarrollar a lo largo de muchos años un excepcional tejido empresarial de hoteles y cadenas hoteleras con "capital propio". Con la globalización y una gran cantidad de dinero en los mercados debido a la volatilidad y las políticas de tipos bajos, existe el riesgo de que esto cambie.

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

En mi área de actividad por el momento estamos siendo cautos y conservadores en todos los ámbitos. De momento trabajamos en modo home office y creo que seremos de los últimos en incorporarnos a la oficina, por descongestionar en la medida de lo posible el flujo de personal. A excepción de reuniones específicas, nuestra labor puede desarrollarse en gran medida mediante herramientas tecnológicas. En cuanto a tareas, nuestro foco ha virado completamente de expansión a asset management, es decir la gestión como propietarios de nuestro portafolio inmobiliario que va desde hoteles en arrendamiento, a locales y viviendas. Somos conscientes de que la carga de esta grave crisis debe ser compartida entre todas las partes para poder salir adelante.



**Federico Holzmann**

*Director of Development  
& Asset Management  
Catalonia Hotels*



**Felipe Klein**

*Managing Director  
Investments  
HIP Hotel Investment  
Partners*

# en cuestión

## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

Evidentemente el futuro es, hoy más que nunca, altamente incierto y se hace muy difícil anticipar los cambios que puede sufrir tanto la industria turística como el mundo en general a consecuencia de esta pandemia. En mi caso, tiendo a pensar que, por un lado, esta crisis acelerará/consolidará cambios que ya estaban en curso y, por otro lado, a corto/medio plazo originará ajustes que desaparecerán prácticamente en su totalidad con la obtención de la vacuna/tratamiento. Me explico:

Por un lado, es evidente que ya estábamos inmersos en un proceso de transformación muy relevante en la industria (muy vinculados a aspectos tecnológicos) y parece razonable pensar que la pandemia los acelerará. Estos cambios están muy vinculados con la optimización operativa (check-in on line, gestión de reservas en los diferentes outlets del hotel, forma de tomar las comandas en bares y restaurantes...). A mi juicio, estas medidas sí que pueden convertirse en el gran “legado” de esta crisis.

Por otro lado, las medidas de distanciamiento e higiene van a modificar radicalmente, como mínimo, la temporada actual y la siguiente la operativa del sector. Esto afectará a toda la cadena turística: agencias y TTOO, aerolíneas, receptivos, hoteles... Las medidas comentadas anteriormente unidas a los potenciales cambios normativos, están obligando a repensar el modelo de negocio a marchas forzadas sin una hoja de ruta clara. Por citar algunos ejemplos: ¿será rentable mantener negocios de todo incluido en destinos vacacionales de 3 / 4 estrellas sustituyendo bufés por servicio en mesa con los incrementos de costes operativos que ello comporta? Teniendo en cuenta el horizonte temporal de mínimo un año para la obtención de la vacuna, ¿tiene sentido la inversión en la adaptación de los espacios a la nueva realidad o podemos estar en frente de una situación similar a lo ocurrido con los espacios que se habilitaron para fumadores tiempo atrás?

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

Teniendo lo anterior en cuenta, en HIP estamos intentando seguir el principio de prudencia en cuanto a la aplicación de transformaciones radicales cuyo horizonte temporal es incierto. A día de hoy, tenemos serias dudas sobre la rentabilidad hotelera que puede resultar de la apertura de los establecimientos durante esta temporada por lo que estamos analizando muy detenidamente la estrategia caso a caso. Al mismo tiempo, estamos acelerando los procesos de transformación que ya teníamos en marcha en la cartera de cara a colocarla en la mejor posición posible una vez superemos esta crisis.



**Ramón Garayar**  
CEO de GAT Gestión

## **1** ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?

Más que de cambios hablaríamos de consolidación de ciertas tendencias y de la aceleración de algunas cuestiones que ya se estaban incorporando y afrontando. La necesidad de adecuarse a los nuevos condicionantes externos e internos del mercado es más real que nunca sin olvidar lograr la viabilidad y sostenibilidad de nuestras empresas no solo en términos de productividad hablamos sobre todo de competitividad y quizás de crecimiento. Por todo ello creo que se está acelerando la revisión seria y profunda del producto y del servicio para que seamos capaces de dar respuesta a la sensibilidad y requerimientos de los clientes en todo lo relativo a sostenibilidad, medio ambiente, cuidado del entorno, trabajando la oferta experiencial ligada a los valores y comportamientos en alza. La ecología, el mindfulness, yoga, cuidado personal, deporte, autenticidad, personalización y, por supuesto, la digitalización de todos los procesos para que el cliente dedique su tiempo a disfrutar y no a realizar trámites burocráticos repetitivos y en muchas ocasiones obsoletos.

## **2** En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?

Estamos estudiando muchas opciones para la vuelta a la operación sobre la base de cumplimiento de los protocolos y normativa que se establezcan además del extra que se incorpora desde las marcas internacionales que tenemos bajo nuestra gestión. Nuestros establecimientos ya venían siendo destinos seguros, no solo confortables, para todos nuestros clientes, cumpliendo todos los estándares de calidad. Ahora se trata de reforzar las medidas al máximo e informar de ello para que al cliente no lo quede ninguna duda y que además pueda comprobarlo in situ. Son un completo y cuidado paquete de medidas preventivas e incorporación de protocolos de medidas correctivas.

El primer paso es un tratamiento previo de desinfección absoluta, sellado y posteriormente la puesta en marcha de todos los protocolos higiénico sanitarios desarrollados que van desde los equipos de protección para empleados hasta la reorganización de áreas para poder prestar los servicios tal y como establecen las autoridades sanitarias.

Los hoteles cumplimos desde hace muchos años con estrictos protocolos tanto para todo lo que tiene que ver con la restauración como también aquello relativo a la higiene en habitaciones, zonas comunes y áreas públicas.

Para nosotros hablar de DDD (desinfección, desratización, desinsectación), o de APPCC (análisis de puntos críticos para cocinas y sala) es hablar de estándar, así como de mantenimiento preventivo de todas las instalaciones (tratamiento legionella, cloración, cambio de filtros a/a, revisiones continuas de AC y de clima), por lo que debemos extremar las habituales medidas e incorporar los nuevos protocolos que se están desarrollando.

No nos olvidemos de todo lo relativo a equipamiento de las habitaciones, especialmente sábanas, toallas y demás elementos de cambio diario, trabajamos con lavanderías especializadas y certificadas donde el tratamiento de dicha ropa es a muy alta temperatura, con productos biodegradables y con las máximas garantías de higiene, hay trazabilidad de cada elemento y se revisan diariamente las prendas que entran y salen del establecimiento. Lo mismo hacemos con manteles y servilletas de todos los restaurantes.



**Juan Carlos Sanjuan**

CEO de Casual Hoteles

## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

Creo que van a existir dos situaciones muy diferentes. En la que estamos actualmente, en que no disponemos de vacuna, el miedo está presente y la psicosis puede apoderarse del cliente. Para evitarlo, tenemos que aplicar una norma europea de gestión sanitaria de manera que se puedan unificar criterios. La aplicación de esta normativa de ámbito europeo tendrá costes en la operativa natural del hotel y mermará profundamente la industria. Esta situación debemos confiar que no se prolongue.

Por otro lado, tendremos la situación cuando se disponga de una vacuna, en la que, poco a poco, se irá volviendo a la normalidad que conocíamos. Ahora mismo, me resulta difícil evaluar si el cliente, una vez tengamos la vacuna suficientemente distribuida, pueda tener todavía una actitud de mucha prudencia. Mi sensación es que creo volveremos a una normalidad y España seguirá siendo un destino turístico Top3.

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

Hemos realizado nuestro protocolo y nuestro sello de calidad basándonos en los procesos emitidos por ITH e ICTE, a la par de incorporar algunas medidas más que consideramos necesarias, además de analizar con nuestros proveedores productos especiales con mayor alcohol para tratar todas las superficies. Asimismo, tendremos como amenitie gel hidroalcohólico, mascarilla y guantes. Espero que en un plazo breve podamos prescindir de estos amenities porque estemos en plena normalidad.

En cualquier caso, los hoteles españoles ya tenemos procesos y protocolos de limpieza e higiene tan elevados que no es algo a lo que no estemos preparados. También llevo mucho tiempo diciendo que estamos en un momento de cambio y lo más importante es estar predispuesto a él, para acometer todas las acciones necesarias de forma ágil y no solo en seguridad higiénica, sino también en sanidad financiera donde estamos haciendo grandes esfuerzos para garantizar la viabilidad y solvencia de la compañía que, gracias a Dios, es más que notoria.

## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

Sería un poco vanidoso y atrevido por mi parte, vaticinar los cambios futuros del turismo, ya que creo que dependerá mucho de la evolución de la pandemia a nivel mundial, si existe un tratamiento a corto plazo, si consiguen los científicos desarrollar una vacuna, etc.

Hasta hace 2 meses, todos teníamos y seguiremos teniendo la necesidad de viajar, a veces por negocios y otras veces por placer, y esto seguirá siendo así. Sí es cierto que el número de viajeros se reducirá temporalmente por temor, por dudas sobre la seguridad sanitaria, por problemas de conectividad, quizás cambie la forma de viajar (nos costará más montarnos en un avión) etc., pero todo volverá a la normalidad.

La mayoría de los que trabajamos en el sector, lidiamos hace pocos años con una impresionante crisis financiera y de demanda; creo que en esta ocasión nos ha cogido a todos más preparados, con los pies en el suelo.

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

Lo primero que hicimos fue posicionarnos en solidaridad y ceder nuestro hotel al Departamento de Sanidad del Gobierno de Navarra. Alojamos en nuestras instalaciones a 40 sanitarios desde el pasado 30 de marzo, los momentos más duros de esta crisis sanitaria. Desde el minuto cero consideramos que, el Hotel Tres Reyes, con 57 años de historia, debía poner su granito de arena. No creo que hayamos hecho nada especial, de verdad.

Posteriormente, las dos medidas más importantes, fue garantizar nuestro futuro inmediato, consolidando nuestra tesorería y preocupándonos por la seguridad y tranquilidad de nuestro equipo que, pese a estar el 95% de la plantilla en un ERTE por fuerza mayor, les estamos informando semanalmente de cómo evoluciona la situación del hotel y su futura reapertura que, deberá ser inicialmente de mínimos, pero que será.

También mantenemos el contacto con nuestros clientes y proveedores; tanto los unos como los otros, serán los actores principales que nos ayuden a emerger. Tras estas medidas que considerábamos las más importantes; estamos desarrollando nuevos protocolos para una atención segura a nuestros clientes, nuevos protocolos de seguridad e higiene/desinfección, con todas las medidas de precaución hacia nuestros clientes y empleados; aunque estamos a la expectativa de la publicación definitiva del protocolo para hoteles COVID FREE desarrollado por el ICTE. Nuestra idea es implantar dicho sello, como una garantía de mínimos y mejorarlo en nuestro hotel, en lo que sea posible.

Tengo un grupo de whatsapp con mi equipo y, cada año, le cambio el nombre al grupo. Este 2020, se llama RESILIENCIA. Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios. Nos adaptaremos y saldremos. Como siempre.



**Víctor Sánchez**

*Director General Hotel  
Tres Reyes*





**Daniel Romero**  
*Director General Life  
Apartments*

# en cuestión

## **1** ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?

Parece evidente que la crisis sanitaria del Covid-19 y la posterior crisis económica que se avecina va a suponer un suceso disruptivo dentro del sector turístico español. La paralización absoluta en todo el sector estos primeros meses, la pérdida de la mayor parte de la temporada 2020 y una situación previa de burbuja en el precio de los activos inmobiliarios, especialmente en nuestro subsector de apartamentos turísticos, va a producir la desaparición de muchas empresas explotadoras y particulares que se incorporaron en los últimos años al calor de un negocio “de moda”. Por su parte las Viviendas con Fines Turísticos, que tanta tensión estaban produciendo en el ADR de las principales ciudades, verán reducir sus ingresos por una menor confianza de los clientes en el cumplimiento de las nuevas normas sanitarias que sin duda se instauraran en el sector. Esta bajada de rentabilidad para explotadores y propietarios generará la vuelta de muchos activos, cuyo fin inicialmente no era el alquiler turístico, a un mercado de alquiler de larga duración, quedando principalmente activos Premium por ubicación, calidad de producto y servicios. Se da por descontado una bajada de precios general tanto por el menor volumen de turistas como por la menor capacidad económica de cada uno de ellos.

A pesar de todo ello, creo que los apartamentos turísticos serán los primeros en comenzar a salir de la crisis. El que normalmente dispongan de menos zonas comunes y al mismo tiempo ofrezcan la posibilidad de realizar todas las comidas diarias de manera totalmente independiente, proporcionará una mayor sensación de seguridad en los clientes.

## **2** En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?

Sí, en Life Apartments estamos trabajando en base a lo que entendemos que será la nueva escala de valores de los clientes. Valores como el trato personal a la llegada o la limpieza diaria del apartamento, dejarán de aportar valor y serán vistos por el cliente como puntos de riesgo a evitar. En destinos con estancias medias que rara vez superan las 3 noches, el cliente valorará más que a su llegada el apartamento esté absolutamente limpio y desinfectado, valorando certificados en este sentido, y lo suficientemente equipado como para que nadie ajeno a él acceda al apartamento durante su estancia. La posibilidad de auto check-in antes de la llegada y el disponer de toda la información relevante del apartamento y del destino de manera electrónica y previa aportará más valor al cliente que el de poder acudir a alguien presencialmente.

## **1 ¿Qué cambios considera que la pandemia va a introducir en el sector turístico?**

AgrupHo nace durante la crisis del Covid-19 como un lugar común para los gestores y propietarios de hostels para exponer tanto sus necesidades como para organizar y hacer frente a la nueva normalidad que nos impone esta situación. Habrá cambios que la pandemia introducirá, sin duda, en el sector turístico, en el nuestro en particular reformulará los espacios comunes donde se da la sociabilidad que nos caracteriza. Cómo mantener las distancias de seguridad en habitaciones compartidas y en espacios compartidos es el gran desafío.

A nivel general tendrán que revisarse los protocolos de limpieza y del abastecimiento de geles y su uso a los huéspedes. En las habitaciones lo más probable sea la necesidad de separaciones físicas entre literas y quizás la reorganización de las distribuciones. Quizás los espacios comunes deberán mudarse fuera de las instalaciones donde las distancias de seguridad se puedan asegurar.

## **2 En su área de actividad, ¿han tomado ya medidas para adaptarse a la nueva realidad? ¿Qué tipo de medidas?**

Nuestra agrupación ha elaborado una guía de buenas prácticas para que sea aplicada por todos sus miembros, y aunque estamos a la espera de las directrices de Sanidad, nos hemos puesto en contacto con diferentes proveedores para realizar los check in online, disponer de sábanas de un solo uso y “amenities” para entregar a nuestros huéspedes como gel antiséptico, entre otros.

Creemos que desde la unión podemos mejorar nuestro servicio, tener unos estándares nacionales de calidad y salud y ayudar a reactivar un pequeño sector dentro del turismo de España.

Gracias a la rentabilidad del producto hostel y su creciente público hay cada vez más gente interesada en el sector como lo son los grupos hoteleros e inversores que cada vez son más en este mercado.



**Daphne Pozzari**

*Coordinadora General,  
AgrupHo (Agrupación  
Nacional de Hostels)*

# MEDIDAS PARA AFRONTAR UN CONTEXTO HISTÓRICO

*El impacto de la pandemia sobre los sectores de actividad ha sido muy diverso hasta el punto de que puede provocar un descenso del Producto Interior Bruto, según datos del Gobierno, cercano al 10% y, según el Fondo Monetario Internacional, del 8%. En cualquier caso, el impacto es de enormes proporciones y uno de los sectores más afectados va a ser el turismo y los servicios relacionados con el turismo.*

**L**a situación que ahora atravesamos era totalmente imprevisible hace dos meses. Aunque la incertidumbre sobre la evolución de la pandemia todavía está presente, todos los agentes vinculados al sector, empresarios, trabajadores y administraciones públicas han alertado sobre la necesidad de dibujar el nuevo escenario, esa nueva normalidad a la que todo el mundo se refiere.

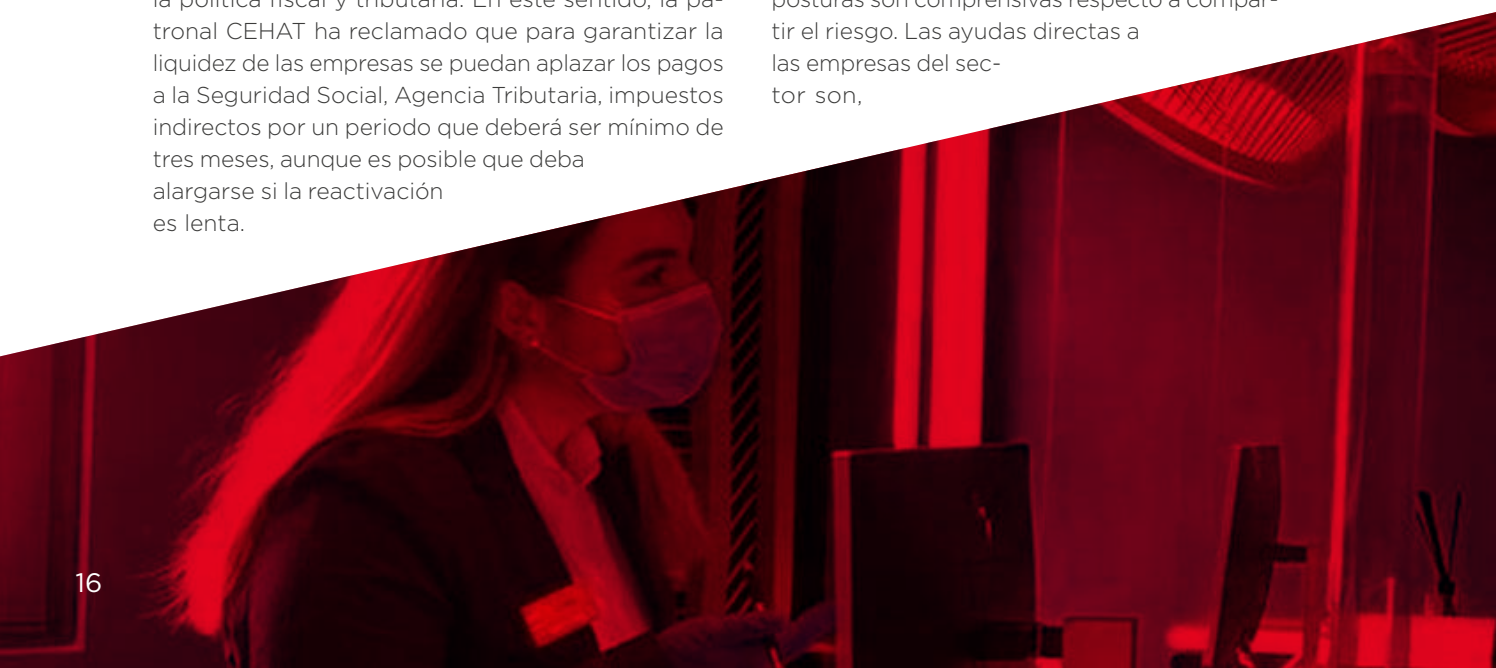
## **EL PRIMER ASPECTO POR RESOLVER, LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL**

El hecho de que esta crisis haya provocado un parón total de facturación en el sector hotelero ha obligado a tomar una serie de medidas de urgencia por parte del Gobierno. Las primeras de ellas fueron las definidas por el Real Decreto del 17 de marzo, mediante el cual se establecieron los criterios de concesión de créditos ICO a las empresas. La mayoría de los empresarios han reclamado una mayor agilidad en la tramitación de estos expedientes para poder disponer del crédito lo antes posible.

Desde el sector se han reclamado también que la administración tomara decisiones relacionadas con la política fiscal y tributaria. En este sentido, la patronal CEHAT ha reclamado que para garantizar la liquidez de las empresas se puedan aplazar los pagos a la Seguridad Social, Agencia Tributaria, impuestos indirectos por un periodo que deberá ser mínimo de tres meses, aunque es posible que deba alargarse si la reactivación es lenta.

En una línea similar, Exceltur presentó el 4 de mayo su Plan Renacer Turismo en el que presentaba como medidas necesarias en esta primera de supervivencia la ampliación de las líneas de financiación ICO con aval de 90% específicas para el sector, facilitar la extensión de los ERTES más allá del final del Estado de Alarma por las condiciones propias del sector o primando bonos canjeables frente a devoluciones directas a consumidores.

Un aspecto sobre el que todavía no hay medidas concretas del gobierno, pero que es vital para que las empresas hoteleras puedan gestionar su situación, son las ayudas a los alquileres. Por el momento, la mayoría de las compañías ya han iniciado negociaciones con los propietarios de los activos para conseguir aplazamientos, renegociación de rentas o bonificaciones. Este aspecto es el que mayor incidencia tiene sobre la liquidez de las cadenas hoteleras siempre que la cobertura del pasivo laboral esté garantizada. Sea la fórmula que sea, a las medidas fiscales y financieras, se le debe sumar una regulación del alquiler que garantice los derechos de unos y otros en un contexto excepcional. En la mayoría de las negociaciones las posturas son comprensivas respecto a compartir el riesgo. Las ayudas directas a las empresas del sector son,



en este ámbito, muy necesarias y pueden ayudar a garantizar la supervivencia de miles de empresas hoteleras.

#### **DEFINIR EL REINICIO DE LA ACTIVIDAD.**

El turismo es un factor determinante para la economía española por lo que el reinicio de su actividad es clave y debería marcar la senda de la recuperación económica. El plan estratégico para llevar a cabo la apertura gradual de las instalaciones requiere del establecimiento de un calendario lo más fiable posible respecto a la movilidad, así como la definición de las condiciones de higiene y seguridad que deberán cumplirse en cada caso. La seguridad jurídica es clave para poder acometer los cambios que sean necesarios, destinar los recursos necesarios y valorar también la mejor decisión empresarial a tomar respecto al timing de apertura. Una reapertura paulatina obligará a tomar decisiones sobre los equipos profesionales y, en este sentido, las medidas de apoyo para prolongar los ERTE's es indispensable. Aunque las previsiones son difíciles, la recuperación del sector hotelero hacia una plena actividad no puede esperarse antes del 30 de junio de 2021.

Dependiendo de las características de cada destino, las decisiones empresariales están relacionadas con el restablecimiento de las conexiones aéreas internacionales mientras que en otros lugares será suficiente con la movilidad por carretera para garantizar una correcta afluencia de viajeros. La situación es altamente compleja y, por tanto, dentro del marco general normativo, habrá que buscar las soluciones empresariales una a una. Y esperar que, a nivel europeo, se active un plan específico para el sector del transporte de pasajeros, especialmente aerolíneas.

Una vez restablecido un cierto nivel de actividad, llegará el momento de

contemplar el desarrollo de un nuevo modelo turístico en España que pueda mejorar la competitividad de las empresas mediante la estrategia digital, el plan de intermodalidad turística que apueste por la promoción de las conexiones ferroviarias y desarrollar planes de reposicionamiento de producto en determinados destinos donde la demanda ya demostraba síntomas de cansancio.

#### **MEDIDAS DE PROMOCIÓN**

Junto a estas medidas de tipo administrativo, los destinos deberán trabajar de manera decidida la promoción interna y externa. En España tenemos destinos vacacionales en los que el peso de la demanda internacional hasta ahora ha sido muy importante, mientras que en otros el turista nacional es el que predomina. Por lo menos en los primeros meses de desconfinamiento, la promoción deberá dirigirse a cautivar al turista nacional ya que muy posiblemente el turista internacional estará limitado de movimientos.

Esta acción promocional debe contar también con una buena colaboración pública-privada. Tanto el Gobierno como el conjunto de la ciudadanía debe ser consciente de lo mucho que se juega nuestra economía y nuestra sociedad en el sector turístico. No es solo un tema de equilibrios de balanzas fiscales y de creación de empleo, el turismo también es un motor de conocimiento cultural, de intercambio y desarrollo de negocios mediante la conectividad entre personas. Este valor de destino turístico es una parte muy importante de la Marca España. El país necesita recuperar su turismo porque significa también recuperar un atributo único.







# EL SECTOR HOTELERO SE IMPLICA **EN LA LUCHA** CONTRA LA PANDEMIA

*El virus ha frenado en seco el negocio hotelero y sus consecuencias son incalculables para un sector clave de la economía española. Sin embargo, son muchos los hoteles que, a pesar de la incertidumbre reinante, lejos de quedarse de brazos cruzados esperando a que el temporal amaine, se han volcado con los profesionales que están en primera línea de lucha contra la pandemia y se han puesto a disposición de las autoridades para ayudar en todo aquello en lo que pueden ser útiles.*

**L**a solidaridad ha llegado de la gran parte de cadenas hoteleras y hoteles independientes, que han mostrado saber estar al lado de la población tanto en los momentos más felices como en los más duros e inciertos. Son innumerables los proyectos que se han llevado a cabo e imposible citarlos a todos en este artículo, pero vale la pena repasar algunas de las propuestas más destacadas.

A finales de marzo, conforme la pandemia crecía de forma exponencial y amenazaba con saturar las unidades de cuidados intensivos, cadenas como Meliá Hotels International, Room Mate Group, Palladium Hotel Group, NH Hotel Group, Catalonia Hotels e Ilunion, entre otras, cedieron algunos de sus hoteles de Madrid, Barcelona o Málaga para ser medicalizados y atender a los pacientes frente a la saturación de los hospitales. Algunos de estos hoteles también han funcionado como residencias para sanitarios para evitar contagios en sus familias o incluso personas sin techo que corrían gran riesgo durmiendo en la calle. El presidente de Room Mate Group, Kike Sarasola fue uno de los primeros en reaccionar, movido, tal y

Cotton House Hotel Barcelona  
© Adria Salido Zarco.



como explicaba en una entrevista a El País, por su experiencia en Italia: “Quizás nosotros éramos más conscientes de la dimensión del problema porque tenemos siete hoteles en Italia. Y teníamos claro que queríamos ayudar”.

Más de 300 hoteles de toda España se han reconvertido en hoteles medicalizados, incluidos hoteles de lujo como el Miguel Ángel de Madrid, el Cotton House de Barcelona, el Barcelona Princess, el SH Valencia Palace, el Maria Cristina de San Sebastián o el Lakua de Vitoria.

Los hoteles independientes o de pequeñas cadenas también se han sumado a las iniciativas de ayuda social. Un buen ejemplo es el de dos hoteles boutique, Posada del Dragón y Posada del León de Oro, en el barrio de la Latina de Madrid, que han activado un grupo con trabajadores de ambos establecimientos para proporcionar comida a profesionales sanitarios y personas mayores del barrio, con dificultades de movilidad.

Según datos de la comunidad de Madrid, solo en esta comunidad se habían ofrecido 1.700 plazas de alojamiento en régimen de media pensión en 22 hoteles. En todas las regiones, pero especialmente en las más afectadas, las acciones de apoyo han sido constantes.

En Catalunya destaca el proyecto “Hotels Salut”, una iniciativa destinada a acoger a los pacientes de Covid con síntomas leves que todavía precisan hospitalización, así como a aquellas personas que no pueden cumplir con el aislamiento en sus casas sin poner en riesgo al resto de sus familias. Creada por el Consorcio Sanitario de Barcelona en colaboración con la Confederació Empresarial d’Hosteleria y Restauració de Catalunya junto al Gremi d’Hotels de Barcelona. Hotels Salut ya ha conseguido movilizar más de 1.000 camas y 2.500 habitaciones de hoteles cedidas a los grandes hospitales. También el Gremi proporcionó parte del equipamiento de los hospitales de Barcelona de campaña a través de sus hoteles asociados.

Otras cadenas hoteleras han querido contribuir poniendo sus cocinas a disposición de los más necesitados. Este es el caso de la cadena NH Hoteles, que junto a la ONG World Central Kitchen fundada por el chef José Andrés, está elaborando menús en sus hoteles de toda España para los más desfavorecidos. En Madrid, de la cocina del NH Collection Madrid Eurobuilding han salido cerca de 1.000 menús diarios que se están repartiendo en colaboración con el Banco de Alimentos.

En una línea similar, el Crowne Plaza Barcelona - Fira Center colabora con el proyecto Food for Good

cediendo sus cocinas para elaborar 1.000 menús diarios para los más necesitados. Este hotel también ha colaborado cediendo camas supletorias y donando más de mil gorros de ducha para que el personal sanitario pueda utilizarlos. Son muchas las cadenas que se han volcado donando material de higiene y limpieza, como Vincci Hoteles, Paradores de Turismo, o el Grupo Iberostar, cadenas que han donado desde material textil como sábanas y toallas, guantes, gorros o litros de gel hidroalcohólico para tratar de ayudar a hacer frente a la situación.

Las muestras de apoyo también han llegado de proveedores de hoteles que prestan servicios en este estado de emergencia de forma gratuita, como Acciona que se encarga de la limpieza y desinfección de algunos hoteles o Pradditive, que asegura la limpieza y desinfección de los circuitos de climatización.

## MÁS DE 300 HOTELES DE TODA ESPAÑA SE HAN RECONVERTIDO EN HOTELES MEDICALIZADOS, INCLUIDOS HOTELES DE LUJO

### Y PARA CUANDO TODO ESTO PASE...

Pero el sector hotelero, deseoso de volver a la normalidad, también fija la mirada en el momento, esperamos próximo, en el que el coronavirus estará bajo control y todos queremos volver a viajar para evadirnos de la dura realidad de estos meses. Por eso, no sorprenden las iniciativas que invitan a mirar al futuro y que buscan premiar al personal sanitario por la excelente labor desarrollada estos días. Entre los distintos hoteles que están ofreciendo este tipo de reconocimientos, destaca el de Meliá Hotels International, que ofrecerá 10.000 estancias de dos noches para dos personas en hoteles de la cadena en todo el mundo. Hay muchos ejemplos más, e incluso la Confederación de Cámpings del Mediterráneo (CCM), ha lanzado una campaña de agradecimiento para ofrecer mil estancias de una semana a los héroes que han luchado en primera línea contra el Covid-19 en los campings del área mediterránea, desde Girona a Alicante. En definitiva, son muchos los hoteles que, ante la prohibición de abrir sus puertas, han demostrado un compromiso enorme con la sociedad y se han puesto a disposición de las autoridades para ayudar en todo cuanto está en su mano. Confiamos en que, en un horizonte próximo, cuando la anhelada normalidad se reestablezca, podamos agradecer la colaboración prestada disfrutando de los excelentes servicios y devolver lo que el sector ofrece en nuestro país.

**HOSPITALITY LAB**

# **CLAVES PARA LA REACTIVACIÓN TURÍSTICA**



Gran Hotel La Florida,  
Barcelona

***En una sesión especial, celebrada en formato online, algunos de los más destacados representantes del sector hotelero en sus diferentes vertientes analizaron cuál debe ser el camino para la recuperación del sector turístico tras el inesperado cambio de tendencia que ha supuesto la emergencia sanitaria. El Hospitality LAB de Cushman & Wakefield es una iniciativa de conocimiento sobre la industria hotelera organizada por la consultora e integrada por 16 directivos y directivas vinculados al sector.***

**A**l iniciar la actividad del Hospitality LAB hace apenas 6 meses, uno de los trabajos a realizar fue la definición de los temas que se tratarían durante las 4 sesiones del año. Nadie podía esperar que la tercera sesión, que debía realizarse el 15 de marzo de manera presencial en las oficinas de Cushman & Wakefield en Madrid, acabaría realizándose el miércoles, 22 de abril, con un cambio total sobre la temática prevista y de manera virtual por razones de sobras conocidas.

La primera pregunta que se trasladó a los asistentes hizo referencia a las diferencias entre esta crisis y la anterior gran crisis financiera. La gran mayoría destacó que las condiciones del actual frenazo en seco de la operativa hotelera tenían muy poco que ver con lo que se vivió durante la anterior crisis. Si hubiera que mencionar una situación similar, aunque no tan grave en cuanto a las consecuencias para el sector, algunos expertos señalaron los atentados del 11-S en Nueva York, por la gran ola de pánico que generó. Sin embargo, esa ola se diluyó con bastante rapidez.

En este sentido, se destacó que el sector hotelero llegaba a esta crisis con una mejor capitalización que en 2008, cuando el nivel de deuda era superior. Sin embargo, algunos asistentes reclamaron que esta crisis exigía respuestas ágiles por parte de la administración pública y lamentaban que algunas gestiones como los trámites de créditos ICO o los ERTE se estaban haciendo con importantes dificultades burocráticas y de planteamiento. El turismo necesitará de un plan específico de recuperación, ya que es el sector más afectado y, en nuestro país, es un sector clave para la reactivación económica.

#### **FRENAZO OPERATIVO Y CAUTELA INVERSORA**

Entre los inversores y operadores hoteleros presentes en el LAB también se reconoció que las operaciones debían volver a estudiarse, analizar a fondo cuál será el nuevo escenario, para de esta forma acometer los proyectos con las máximas garantías para accionistas, propietarios y gestores. De la misma forma reconocían que el apetito inversor y la liquidez siguen existiendo por lo que debemos esperar que haya movimientos en el mercado una vez haya mayores certezas sobre la reapertura de los negocios.

La incidencia de la crisis ahora mismo afecta a todo el sector por igual. Sin embargo, en el momento de la reapertura alguno de los participantes mencionó que el efecto podía ser más largo en el vacacional ya que la temporada 2020 podemos considerar que será muy floja con lo

**EL SECTOR  
HOTELERO LLEGA  
A ESTA CRISIS  
CON UNA MEJOR  
CAPITALIZACIÓN QUE  
EN 2008, CUANDO EL  
NIVEL DE DEUDA ERA  
SUPERIOR**

que hasta semana santa del 2021 no tendrá ocasión de recuperarse de forma efectiva. En cambio, los hoteles urbanos podían tener un mejor timing de recuperación desde el momento que se reabran los establecimientos, basados específicamente en demanda nacional. Un atisbo de esperanza se veía en el sector de hotelería rural y ciudades secundarias con vinculación a turismo activo que pueden recuperarse más rápido

### **LAS TENDENCIAS A FUTURO**

El efecto sobre el comportamiento de los viajeros es un elemento que también centró el interés del LAB. La mayoría de los expertos coincidieron en que era todavía muy pronto para saber las consecuencias que el virus podía provocar en los hábitos del consumo. Por un lado, si la crisis se resuelve con la existencia de una vacuna, el regreso a la normalidad puede ser mucho más rápido de lo que pensamos porque la memoria es corta. En cualquier caso, sí hubo acuerdo en que algunos aspectos iban a tenerse muy en cuenta a partir de ahora y que posiblemente han llegado para quedarse.

En la reapertura un aspecto clave será la política de precios ya que se debe calibrar cuál puede ser la demanda real a corto y medio plazo. Desde el revenue management se deberán ofrecer soluciones creativas y eficientes para que esta política de precios sea atractiva para los clientes potenciales y rentable también para el establecimiento. Entre los servicios, posiblemente el food&beverage puede ser el más afectado por la nueva situación, quizás reduciendo tanto las cartas como las horas de actividad. Otro elemento será la distancia física que, dependiendo de la arquitectura de cada hotel, puede limitar más o menos la activación de este tipo de actividad. Algunas empresas hoteleras se pueden plantear una reactivación solo a través del alojamiento. En otros casos se puede aumentar el peso del servicio de habitaciones para garantizar la distancia física en desayunos, etc.

Los cambios que ahora se introduzcan, ya sea por obligación administrativa como por exigencias de la demanda (aspecto clave para recuperar la confianza de los viajeros) servirán también para afrontar posibles crisis en el futuro. La existencia de nuevos protocolos y el conocimiento adquirido, aunque supone un coste elevadísimo a corto plazo, nos va a hacer estar mejor preparados ante eventualidades similares en un futuro. En el turismo MICE, por ejemplo, estas exigencias van a ser fundamentales para poder recuperar el negocio.

### **AEROLÍNEAS Y FLEXIBILIDAD**

Una de las preocupaciones para los asistentes es la situación de las aerolíneas, que hace recomendable

un plan de rescate por parte de las autoridades europeas que permita recuperar el tráfico aéreo, algo vital para destinos como Baleares y Canarias donde la dependencia de mercados emisores como británico, francés y alemán es muy grande. Aquellas aerolíneas de bajo coste basadas en modelos de alta densificación pueden quedar muy afectadas. La reapertura de hoteles en estas zonas podía demorarse hasta que el ritmo del tráfico aéreo no sea, por lo menos, el 50% del que hubo en 2019 para garantizar que la actividad no sea deficitaria.

En este sentido, los asistentes aseguraron que tienen planteamientos absolutamente flexibles encima de las mesas de dirección para poder decidir, en cada momento, cuál es la mejor alternativa. La temporada de verano 2020 todavía no queda descartada y está a expensas de cómo pueda ser el proceso de vuelta a la normalidad. La apertura o no, en buenas condiciones durante el verano puede cambiar la perspectiva empresarial y el business plan, especialmente entre las pymes hoteleras que son la gran mayoría del tejido turístico.

## **DESDE EL REVENUE MANAGEMENT SE DEBERÁN OFRECER SOLUCIONES CREATIVAS Y EFICIENTES PARA QUE LA POLÍTICA DE PRECIOS SEA ATRACTIVA**

### **MARCA ESPAÑA**

Al ser, hasta el momento, uno de los países con mayor afectación del Covid-19, se preguntó a los asistentes si la marca como destino podía verse afectada. La mayoría pensaban que el efecto a corto plazo sí podía ser negativo, pero intuían, también por las búsquedas de reservas anticipadas, que España sigue siendo considerada un destino prioritario para el vacacional. Su capacidad para ofrecer seguridad y confianza también es superior a la de países tradicionalmente competidores del Norte de África. A pesar de este buen posicionamiento, los asistentes recordaron la necesidad de activar una campaña de marketing ambiciosa para reforzar la imagen exterior del país.

## MIEMBROS DEL HOSPITALITY LAB



**Bruno Hallé**  
Partner y Co-director  
de C&W Hospitality  
España

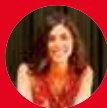


**Albert Grau**  
Partner y Co-director de C&W  
Hospitality España

NADIE PODÍA ESPERAR  
QUE LA TERCERA  
SESIÓN DEL HOSPITALITY  
LAB ACABARÍA  
REALIZÁNDOSE EL  
MIÉRCOLES, 22 DE ABRIL,  
CON UN CAMBIO TOTAL  
SOBRE LA TEMÁTICA  
PREVISTA Y EN FORMATO  
ONLINE



**Ignacio Catalán**  
Adjunto Presidencia  
AC HOTELS BY MARRIOTT  
Fundador TOC Hostels



**Inés Miró-Sanz**  
Co-Founder  
CASA BONAY



**Javier Delgado**  
Chief Commercial & Digital Officer  
@Iberostar  
Miembro del consejo ejecutivo  
GRUPO IBEROSTAR



**Lucía Méndez-Bonito**  
CEO de B&B Hotels España y  
Portugal



**Carlos Ortega**  
Vice President Of Global  
Development at NH Hotel Group



**Paloma Martínez**  
General Manager  
INTERCONTINENTAL MADRID



**Víctor Fernández**  
CEO  
ROOM MATE



**Mariona Bragulat**  
Senior Director of Sales Spain  
& Portugal  
TRAVELCLICK



**Ramón Garayar**  
Consejero Delegado  
GAT GESTIÓN



**Paula Menis**  
COO SITUR -  
Excem Real Estate



**Helena Burstedt**  
Head of Hotels ALISEDA  
(GRUPO BLACKSTONE)



**Andrés Sánchez Lozano**  
CEO & FOUNDER en Excem Real  
Estate



**José Rodríguez**  
CFO Grupo Corporativo LANDON  
Miembro del Consejo SERCOTEL  
Hotel Group



**Andrés Soldevila**  
Responsable Family Office  
NABOGA CAPITAL



**Cushman & Wakefield (NYSE: CWK)** es una firma global líder de servicios inmobiliarios que ofrece un valor excepcional al poner en práctica grandes ideas para ocupantes y propietarios del sector inmobiliario. Cushman & Wakefield es una de las mayores firmas de servicios inmobiliarios con 53.000 empleados en aproximadamente 400 oficinas y 60 países. En 2019, la empresa obtuvo ingresos de \$ 8,8 mil millones en servicios para propiedades, facility y project management operaciones de alquiler, capital markets, valoración y otros servicios.

En España, donde Cushman & Wakefield tiene más de 30 años de experiencia, la compañía abarca toda la geografía española con un equipo multidisciplinar de más de 300 profesionales.

# WELCOME TO WHAT'S NEXT

**Diseño gráfico y maquetación:**

[www.creandovisual.com](http://www.creandovisual.com)

**Foto cubierta:** Hotel W Barcelona - Marriott International

**Imprenta:** Icària iniciatives socials

**Depósito Legal:** B-47164-2007



@CushWakeSPAIN



**CUSHMAN &  
WAKEFIELD**

[cushmanwakefield.es](http://cushmanwakefield.es)

José Ortega y Gasset, 29  
Planta 6  
28006 Madrid

Paseo de Gracia, 56  
Planta 7  
08007 Barcelona