

Hotelería, restauración y COVID19. Viejos retos, nuevas soluciones

De:

 Planeta Formación y Universidades

Elaborado por:

Dr. Jose Mansilla



Elaborado por:

Dr. Jose Mansilla

Doctor en Antropología Social, miembro del Observatori d'Antropologia del Conflictu Urbà (OACU) y del Grup de Recerca sobre Exclúsio i Controls Socials (GRECS) de la Universitat de Barcelona (UB).

Miembro de Iditur, Centro de Investigación, Divulgación e Innovación Turística de Ostelea.

Actualmente es profesor del Departamento de Ciencias Sociales y Comunicación de la Escuela Universitaria de Turismo Ostelea, centro adscrito a la Universitat de Lleida (UdL), profesor asociado de la Facultat de Educació Social i Treball Social Pere Tarrés, de la Universitat Ramon Llull (URL), y profesor colaborador de la Univeristat Oberta de Catalunya (UOC).

Interesado en las interrelaciones entre clases y movimientos sociales, en la construcción institucional de retóricas y discursos legitimadores de procesos de reforma urbana, en la influencia de las prácticas turísticas en el

tejido social de las ciudades y en la dinámicas de exclusión y desigualdad social.

Sobre estas cuestiones ha coordinado los libros *Mierda de ciudad: una rearticulación crítica del urbanismo neoliberal desde las ciencias sociales* (2015), *Barrios corsarios: memoria histórica, luchas urbanas y cambio social en los márgenes de la ciudad neoliberal* (2016), *Ciudad de vacaciones: conflictos urbanos en espacios turísticos* (2018) y *La ciudad mercancía. Turistificación, renovación urbana y políticas de control del espacio público* (2019).

Índice

01 Introducción	4
02 Las entrevistas	7
03 Breves conclusiones finales	14
04 Bibliografía	16

01

Introducción

01. Introducción

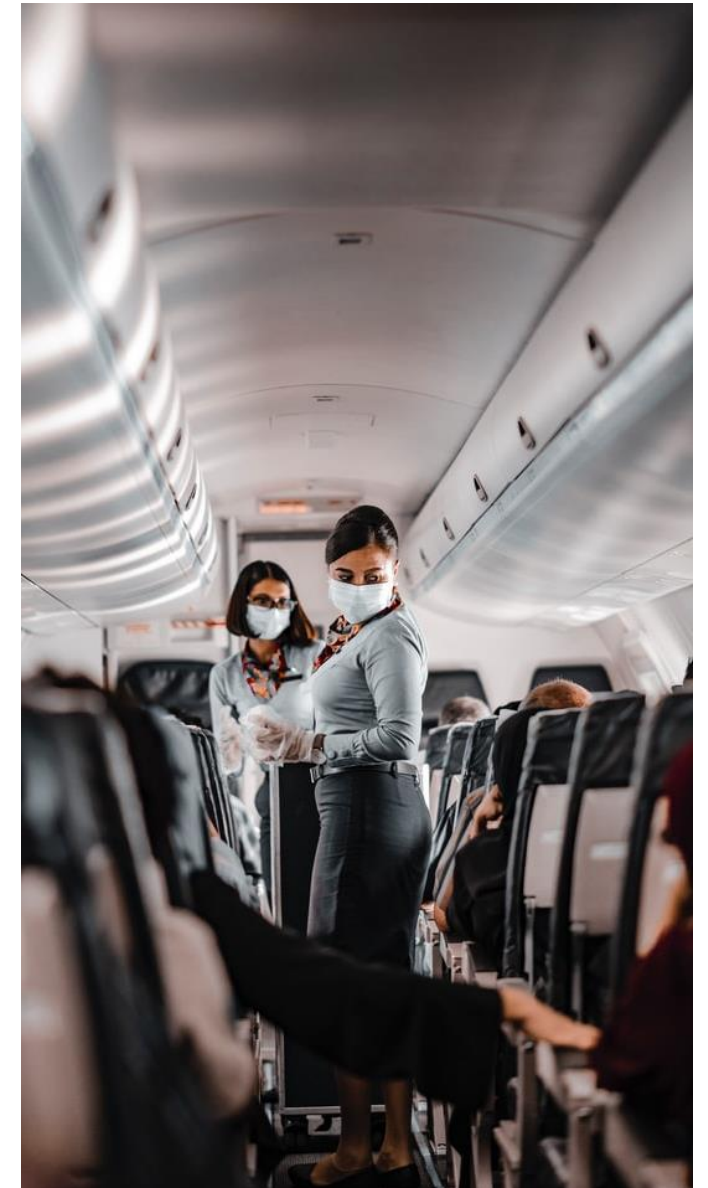
A estas alturas, decir que la pandemia vino para cambiarlo todo en el sector turístico puede sonar como una auténtica boutade. Tras el Decreto de Estado de Alarma (EA) del 14 de marzo de 2020, muchas de las cosas que hasta ese momento habíamos intuido por la situación vivida en otros países (Italia, por ejemplo, tomaba durante aquellos días las primeras medidas gubernamentales destinadas a controlar los efectos del COVID19 entre la población y China confinaba ciudades completas), tomaron forma.

La economía española, con una dependencia de hasta el 12,4% del PIB, esto es, 154.487 millones de euros para 2019, 2,72 millones de puestos de trabajo, el 12.9% del empleo total (INE, 2020), y un sinfín de autónomos, pequeñas y medianas empresas y grandes compañías indirectamente vinculadas al turismo, se enfrentó, de golpe, no solo a una situación inédita a nivel nacional, una especie de cataclismo interno inesperado, sino a la extensión a nivel global de restricciones al movimiento de personas y mercancías.

Todo lo que pasara a partir de aquel momento sería inédito y los viejos, persistentes y necesarios debates –masificación turística, innovación tecnológica, gentrificación, calidad del empleo, externalizaciones, impacto medioambiental, turismo de sol y playa, gasto medio diario de turistas, etc. – parecieron pasar a

un segundo plano en cuestión de días: lo importante pasó a ser salvar el sector.

Sin embargo, un año después, cuando más de 100.000 trabajadores, considerando únicamente el sector hotelero, seguían bajo la figura del Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), y con un paquete de ayudas aprobado por el Gobierno español en Consejo de Ministros el día 12 de marzo de hasta 11.000 millones de euros para el sector de la hostería, el turismo y el comercio, el cual incluye un fondo de apoyo a las PYMEs y los autónomos de hasta 7.000 millones que serán gestionados por las Comunidades Autónomas (CCAA); una segunda partida creada específicamente para reestructurar los más de 120.400 millones de euros aprobados anteriormente y avalados por el Instituto de Crédito Oficial (ICO), dotado con hasta 3.000 millones y, finalmente, un tercer y último fondo para la recapitalización de medianas empresas articulado por la empresa Cofides, de hasta 10.000 millones de euros (Ponce de León, 2021), puede haber llegado el momento oportuno para plantear medidas, líneas de actuación y estrategias, es decir, un futuro distinto, distintas respuestas a los viejos y nuevos debates en torno a la hotelería y la restauración tan largamente aplazados.



El momento es ahora, y de hecho, tal y como muestran los datos de algunas CCAA -y señeros destinos turísticos como Benidorm-, ya se están dando los primeros pasos en este sentido. Sí, porque, tal y como publicaba eldiario.es el pasado día 15 de marzo, precisamente en esta última ciudad se está llevando a cabo una importante reconversión hotelera con inversiones que llegan hasta a 225 millones de euros en más de una treintena de actuaciones que incluyen desde cinco nuevos hoteles hasta la renovación y actualización de otros muchos (Giménez, 2021).

El presente informe tiene por objetivo, precisamente, realizar un diagnóstico de la situación anterior a la Declaración del EA para el sector de la hotelería y la restauración, marcando cuáles eran, desde el punto de vista empresarial, las principales flaquezas y oportunidades y, por otro lado, plantear tendencias, expectativas y líneas de trabajo de cara al futuro, con ocasional mención al *Food & Beverage* como referente contemporáneo del hospitality. Y, para ello, se utilizará una metodología cualitativa centrada en la realización de entrevistas semiestructuradas a tres profesionales destacados del sector.

En torno al sector hotelero, las personas entrevistadas han sido **Montserrat Ventura**, consultora de hoteles independientes y establecimientos de restauración, **Roberto Torregrosa**, actualmente Director General de Guitart Hoteles y Presidente de l'Associació Catalana de Professionals del Turisme, y en cuanto al Food & Beverage y la restauración, **Domingo Hidalgo**, CEO de Eating Hoteling – Hospitality Advisors. Las preguntas planteadas han sido las siguientes: 1.- ¿Cuáles eran los principales retos que enfrentaban la hotelería y la restauración previamente a la pandemia?; 2.- ¿Qué desafíos ha enfrentado la hotelería y la restauración durante los meses más duros de la pandemia? Y 3.- ¿Qué medidas se están tomando desde el sector de la hotelería y la restauración de cara al futuro? Y, ¿son adecuadas estas medidas?



02

Las entrevistas

Principales retos de la hotelería y la restauración antes de la pandemia

Cuando en marzo de 2020 se cerraron todos los establecimientos hoteleros, así como los restaurantes, del conjunto del Estado, en aras de un mejor y mayor control de la extensión de los efectos del COVID19 entre la población en general, gran parte de los debates que, tanto a nivel académico como empresarial, pero también en la opinión pública, habían estado vinculados al turismo, parecieron entrar en hibernación.

Sin embargo, estos no desaparecieron. Así, para Montserrat Ventura, entre los desafíos que quedaron pendientes de enfrentar para el sector hotelero se encontraba la “**necesidad de descentralizar**, sobre todo los centros urbanos [...], en las grandes ciudades se había desestacionalizado, no estábamos ante unas vacaciones que se ajustaban a un fin de semana o al verano, sino que se había ido repartiendo un poquito a lo largo de todo el año, [era necesario avanzar en] que el turista no estuviera siempre en los mismos barrios, viendo siempre lo mismo.

Primero por una cuestión de saturación de la ciudad y de los ciudadanos, por ejemplo, en ciudades como París, Barcelona... los ciudadanos estaban un poco saturados de la gentrificación y de la cantidad de turistas que no permitían hacer vida.

Pero, por otro lado, si se quiere seguir atrayendo a ese turista, si no cada año, cada dos años, para no matar al destino, le tienes que ir ofreciendo **otros alicientes**, otros sitios para visitar, por lo que es necesario **reinventarse** en lo que se refiere al destino. En lo que se refiere a los hoteles, estaba la necesidad de invertir en **innovación, digitalización y Management**. Esto se traduce en cambios en los procesos, en la mejora tecnológica de los mismos. Hay que pensar que internet nos presenta toda una serie de herramientas vinculadas a la gestión de reservas, precios, etc., que no se han interiorizado en muchos de los hoteles, sino que se ha seguido funcionando, internamente, como siempre, pero atados a nuevas dinámicas exteriores [...]. Hay que optimizar en todo esto, comenzando por la revisión de los procesos”.

Para Roberto Torregrosa, sin embargo, “los retos más importantes a los que se enfrentaba el sector hotelero eran la digitalización, sin lugar a dudas, algo que se ha visto acelerado y adelantado por la pandemia... a un tema de **especialización**, es decir, no atacar a todo sino concretar un segmento de perfil al que vas dirigido... [...] La digitalización significa la incorporación de herramientas digitales en lo que es la comercialización, desde *chatbots* hasta la asistencia por wasap en la reserva a través de la web, pasando por determinadas herramientas que te sirven para conocer mejor tu cliente, a segmentarlo, y a poder dirigir hacia ellos tus campañas comerciales, de marketing.

Hay muchas herramientas en el mercado que te ayudan a esto, no solo a nivel comercial, sino también a nivel de gastos. Muchos habíamos iniciado este proceso, y en este parón, estos 16-18 meses, estamos incorporando estas herramientas para cuando volvamos a esa normalidad tan esperada, que era la de antes, no una nueva. En el ámbito de la especialización, antes los establecimientos apuntábamos a todo, pero ahora no, nos centramos en segmentos como el familiar, deportivo, vacacional... ¿en qué soy bueno?, o ¿dónde puedo mimar y dar un alto valor añadido? [...] Se trata de especializarte en base a cuáles son tus valores más importantes”.

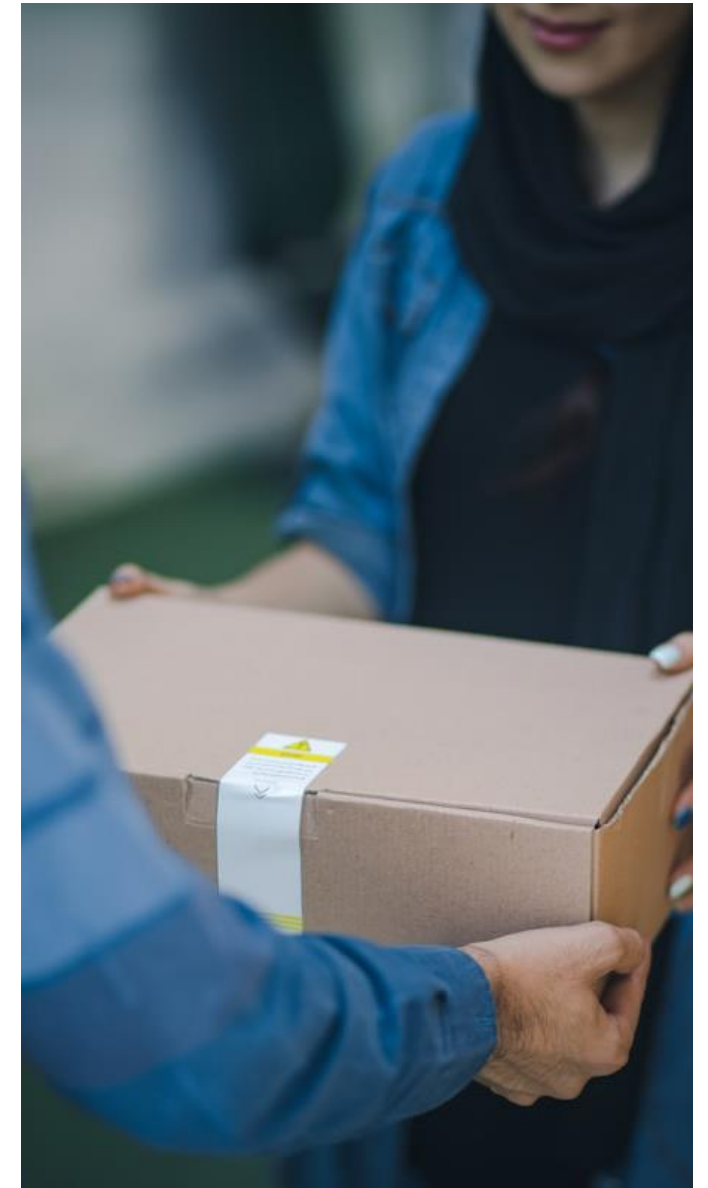
Más allá de la hotelería, la restauración se veía cara a cara con sus propias dinámicas y contradicciones. Nuevas formas de operar, nuevos agentes, la presencia, cada vez más notoria, de las aplicaciones de comida, del delivery, etc., comenzaban a manifestar notoriedad. En torno a esto, Montserrat Ventura señala que “lo relacionado con el incremento del delivery, las dark kitchens, eran un fenómeno que ya venía apuntando desde hacía tiempo en Estados Unidos [...]. El delivery se estaba haciendo desde el mismo restaurante, y resulta que el día que se trabajaba más, que suele ser el jueves por la noche o el sábado por la noche, pues no solo atendía la comida para llevar, sino también la presencia de clientes en el propio restaurante, con lo que ambas líneas de negocio se atosigaban unas a otras.

Esto ha cambiado ahora, porque, con las *dark kitchens*, es posible **externalizar parte de la producción destinada al *delivery***. Yo puedo coordinar mi menú e, incluso, tener en estos sitios una parte de mi propio personal, de forma que articulo ambas líneas de negocio, de forma que no compitan entre ellas, sino que se potencien mutuamente para proyectar mi propia marca, mi propio restaurante [...]. Se trata de **abrir el servicio, pero con la cabeza**. Además en la restauración tampoco podemos olvidar la **introducción de la tecnología**, en el seguimiento de las compras, en la evaluación del comportamiento de los clientes... y en todo. Esto no es solo para las grandes cadenas, sino para todos los restaurantes, incluso los pequeños y familiares. Bien gestionado, un restaurante puede incrementar un 20 o un 30% su *revenue* si controla los procesos”.

En parecidos términos se expresa Domingo Hidalgo. Para este consultor “era un momento de expansión; 2018-2019 fue un año en el que tanto la restauración como la hotelería estaban en expansión, por lo que uno de los principales retos era el de poder **crecer con control**. Es decir, poder hacer esa expansión... porque se puede morir de fracaso, pero también se puede morir de éxito.

Ha habido varios casos, como el de Tapelia, donde se puede ver cómo se puede morir de éxito porque no se hizo un control adecuado, tanto de la producción, como de las aperturas, la estandarización..., y poder dar la misma calidad en un establecimiento que en otro, con sus lógicas diferencias, pero en la misma línea. Había que hacer una expansión controlada donde no se perdiera ni visibilidad ni marca. Podríamos dividir, eso sí, este ámbito en dos: por un lado, las grandes cadenas y, por otro, los restaurantes más personalizados; cadenas como el grupo VIPs, como el grupo Abades.

Son expansiones de grupos que se han hecho bien, pero que al final [...] tuvieron como reto ajustarse a un mundo más competitivo, donde no todo vale. En torno a la restauración más particular, el reto era poder facturar más, mantener el personal, retener el talento y poder facturar más con un rendimiento mejor. Actualizarse, **no quedarse atrás en las nuevas tendencias**, la restauración ha evolucionado muchísimo. En su momento, por ejemplo, la parte digital no se veía tan importante como se ve ahora.



Para mí, este es un reto del que se ha sido consciente durante el COVID, no antes. Por ejemplo, yo participé en un estudio con la marca Makro [...] de digitalización, y mientras el proyecto piloto en Alemania funcionó muy bien, en España costó mucho. Porque **no hay una cultura de la digitalización**. Esto fue en 2018-2019. Es una necesidad que se ha evidenciado con la llegada del COVID. Las nuevas tendencias estaban muy vinculadas al diseño, hasta los Frankfurt se habían visto en la necesidad de actualizarse. Además, una tendencia muy fuerte, forzada por la demanda, hacia una mayor profesionalización: procesos ágiles, calidad y más rapidez en el servicio; se demandaba, también, formación en ventas por parte de los restaurantes.

Hoy en día, **la mayor herramienta de fidelización de un hotel es la gastronomía**. Esto fue debido a la llegada de grandes figuras mediáticas; éstas mostraron que era posible ofrecer una gastronomía saludable, variada, con calidad, de km. 0, un *corner* para alérgicos, etc. Y, antes de la crisis, había una conciencia cada vez mayor hacia la parte vegetariana, una conciencia saludable que se incrementaba muy rápido.

¿Qué desafíos ha enfrentado la hotelería y la restauración durante los meses más duros de la pandemia?

La pandemia obligó a tomar medidas, decisiones drásticas y, a veces, difíciles para gestionar una situación completamente inédita. Para Montserrat Ventura, durante la pandemia los principales desafíos enfrentados estuvieron vinculados **“al *delivery* como a la situación del teletrabajo**. En los hoteles la problemática ha sido otra, el cierre directo de los hoteles. Hemos aplicado el teletrabajo, sí, pero antes parecía algo imposible... ¡que un Departamento de Reservas trabajara desde casa! Pero absolutamente que es así. Otras áreas turísticas, como el sector MICE, hacía tiempo que trabajaban desde casa... y no solo desde casa, sino desde cualquier sitio, desde un avión, desde un Congreso. Sin embargo, el sector hotelero no. Funcionaban digitalmente de forma externa y analógica interna”.

Por su parte, Roberto Torregrosa coincide con Montserrat Ventura, en que **“el gran reto ha sido mantenerse**. Hay un tema económico financiero que nos pilló con el paso cambiado.



¿Eso qué significa? Pues que tuvimos años de bonanza que se tradujeron en que las compañías tuvimos beneficios y esos beneficios se reinvirtieron en compra de nuevos activos o en la mejora del proyecto existente, con lo cual la filosofía de tener una tesorería inactiva o boyante no existía, porque nadie pensaba que esto podía suceder. ¿Qué ha sucedido? Pues que nos ha cogido una pandemia donde el oxígeno financiero era limitado. **Aquellos que estaban más o menos saneados han podido acceder rápidamente a según qué fondos y los que no estaban saneados, que eran muchos, pues les ha costado algo más.** No puedo hablar aun en pasado porque todavía se están dando muchos procesos de refinanciación, pero creo que puede haber 2 salidas: una, la de aquel que consiga el dinero, que será difícil porque ahora mismo el turismo está demonizado para la banca, la cual tiene sus propios problemas [...] y dos, la de aquellos que no lo superarán, y eso significa, pan para hoy y hambre para mañana. Esto supondrá, en términos generales, un golpe financiero que hará que no nos recuperamos en, al menos diez años, porque no es solo la pérdida del año pasado, sino lo que dejarás de ingresar los siguientes años. Y, por otro lado, nos encontramos con la necesidad de **mantener la relación viva con tu plantilla.** Entre el 95 y el 100% de los trabajadores ha estado en casa todo el año, excepto un periodo pequeño en verano en el que pudimos abrir con una relativa normalidad y donde tuvimos que poner en marcha muchos protocolos.

Esa falta vinculación ha significado **un reto de comunicación, un reto de formación,** aprovechar en esos momentos, para que tu personal pudiera formarse, y otro reto, la ayuda, y lo quiero poner muy en valor: la ayuda entre los diferentes agentes del sector. Es decir, los proveedores y los clientes; las administraciones no han ayudado. En un momento dado, que el Ajuntament, la Generalitat o el Estado central, te haya dado ayudas... pero, ¿qué tipo de ayudas? El Impuesto de Actividades Económicas (IAE), por ejemplo, pedías un aplazamiento, pero te pedían un recargo [...] O las tasas de recogida de basura, que no se han condonado, sino que te lo aplazan, una gestión que ya cuesta, y, además, también te viene con un recargo. **En conjunto, las ayudas han sido irrisorias.** La ayuda verdadera ha venido del resto de agentes del sector: el proveedor aguanta a que tú le puedas pagar, hasta 11 meses porque tu tesorería es paupérrima, o que el cliente, como los intermediarios, *Globalia*, o *Just Incoming* o *World to Meet*, te de dinero, y eso que, si nosotros estamos mal, imagínate cómo están ellos. De lo que es su pequeño porcentaje de operaciones... pues eso estamos pidiendo. Si no es por esta ayuda [...] las empresas lo hubiéramos tenido mucho más complicado”.

Finalmente, para Domingo Hidalgo y centrado en la restauración, lo más importante fue **“la falta de conocimiento en gestión de recursos humanos,** las gestorías se encontraron con un volumen inmenso de ERTes a manejar y esto originó, entre otras cosas, cierta concienciación sobre la necesidad de apostar por la formación y

profesionalización. Las consultoras pasaron de ser vistas como un gasto, a serlo como una inversión.

Había un miedo a que pasara como con la prohibición de fumar en los restaurantes [...]. Se empezaron a implementar mecanismos de seguridad, los geles, la carta digital, a medir la temperatura de los clientes, a usar el ozono, etc. Y luego llegó el verano, cuando se trabajó a baja velocidad, y se pensaba ya en cómo se sobreviviría en el invierno. Ahí se comenzó a pensar en el tema de la digitalización, que hubiera empresas que aportaran conocimiento para que los restaurantes pudieran abrir, no solo desde el punto de vista legal, sino también en las demandas que establecían los consumidores: seguridad alimentaria, productos más saludables, diversidad, etc. Esto llegó incluso a los pequeños restaurantes, que se han dado cuenta de que tienen que adaptarse”.

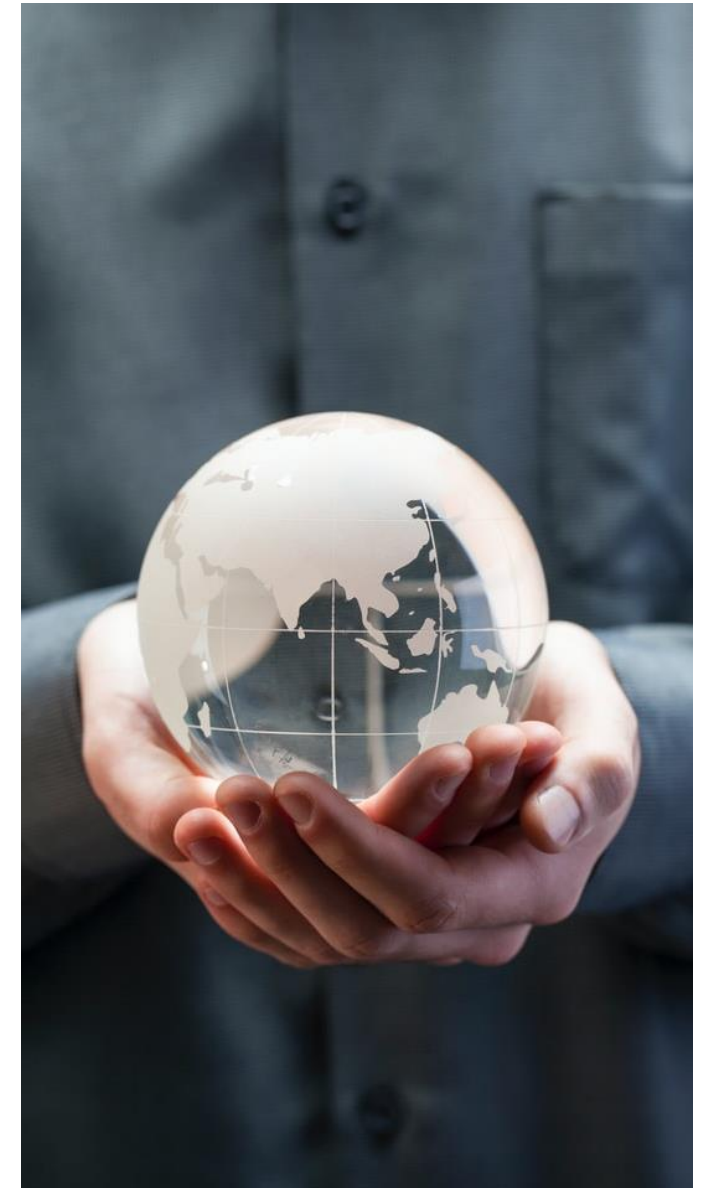
¿Qué medidas se están tomando desde el sector de la hotelería y la restauración de cara al futuro? Y, ¿son adecuadas estas medidas?

Sin duda, y aunque con cierta humildad, es objetivo fundamental de este informe destacar y resaltar aquello que hemos aprendido de la pandemia, así como rescatar viejos desafíos y volverlos a visualizar bajo las actuales circunstancias. Sin embargo, para Montserrat Ventura, los **“hoteleros están esperando en volver a lo mismo que había antes**. Es muy sorprendente, el mundo va para adelante, nunca para atrás [...] Los destinos se pueden caer porque, en Barcelona por ejemplo, hemos tenido incluso ataques terroristas y el turismo no ha caído significativamente, sin embargo, yo creo que ahora sí, que a la gente no le va a apetecer volver a hacer turismo en ciudades como la nuestra o como París o Berlín al igual que antes. Otra cosa es la gente que se mueve por trabajo, es decir, que van por su empresa. Pero el **short-break urbano que era el rey en Europa no va a volver**, sobre todo con los precios de habitaciones tan altas como había. Ahora nos va a apetecer a todos más irnos a un pueblo, a una montaña, a una playa... a un sitio donde corra el aire [...].

Se va a vender más el interior, la Cerdanya, los pueblos catalanes... un hotelito pequeñito puede hacer, desde su pueblo, todo el trabajo comercial

que quiera, por lo que esos hotelitos que hay en el interior, que han sido recientemente redescubiertos, serán los futuros triunfadores [...] Las grandes ciudades necesitan apostar por otros elementos, por renovarse, crear nuevos atractivos, por atraer *start ups* y cosas así [...] Para ir al Zara y para ir a la Barceloneta no va a venir nadie. En el caso del sol y playa, creo que **la apuesta principal será Latinoamérica**, los aviones darán un impulso a esto”.

Roberto Torregrosa, sin embargo, discrepa parcialmente de este punto de vista. Para este directivo “mientras que estás intentando sobrevivir, estás desarrollando un nuevo modelo de negocio, o replanteándotelo, o incorporando gente que te la permita hacer. Es un contrasentido, algunas empresas nos hemos dedicado a ello: nos mantenemos y avanzamos [...]. Nosotros incorporamos en plena pandemia un Director de Operaciones al que le pedimos un análisis, una evaluación de nuestras operaciones, qué transformaciones teníamos que llevar a cabo... y, además, hemos reforzado el área digital. No solo a través de las herramientas que te he comentado antes, sino también a nivel comercial y de ventas, precisamente para ir alineados y poder comernos el trozo pastel más grande cuando todo se abra. Evidentemente con limitaciones, hay poco dinero, pero bueno, es lo típico en el sector, intentar ser lo suficientemente imaginativos para con pocos recursos hacer el máximo [...]



No estoy de acuerdo en que las zonas urbanas se recuperarán más tarde. Es cierto que otras zonas se recuperarán antes, la gente quiere salir y gastar. Las reservas en ámbitos de interior, te lo digo por experiencia propia, tienen a estas alturas un 60% de reservas para Semana Santa (la entrevista se hizo en la segunda quincena de marzo), y se llenará. Y los 56 apartamentos que tenemos en Lloret están al 40%. **La gente quiere salir de ciudades como Barcelona, pero las oportunidades están:** las comarcas querrán venir para acercarse al cine, al teatro, etc. Hay que crear campañas para esto. Eso sí, las otras zonas se recuperarán antes. En dos años no nos vamos a acordar de la pandemia, que será una pesadilla, volveremos a los hábitos de los que venimos; somos muchos millones de personas que queremos hacerlo, ya se podrán hacer todo tipo de planes estratégicos para gobernanza de la ciudad de Barcelona y tal y cual, pero esta pandemia ha evidenciado, no un monocultivo, pero si la importancia del turismo en nuestro país y nuestra ciudad, Barcelona. ¿Se lo pueden poner puertas al campo? No, eso es así. Barcelona volverá a ser la capital mundial del MICE [...] El teletrabajo no va a sustituir los viajes de trabajo”.

Con respecto a la restauración, Montserrat Ventura vaticina “que vamos a seguir saliendo mucho. Los centros comerciales están de capa caída, los mantienen los restaurantes. Salir a comer, salir a cenar, lo vamos a seguir haciendo [...]”.

En esta línea, Domingo Hidalgo apunta, de cara al futuro, a “cinco cosas que hay que hacer: 1.- identificar cuáles son los cambios de gestión necesarios en cada establecimiento, en qué me tengo que fijar para saber cómo va mi negocio; 2.- primar la rentabilidad sobre el volumen, ya no vale tener muchos clientes, sino ver la rentabilidad, esto es, ofreciendo la misma calidad hay que ser más eficiente, porque si no, ante cualquier vaivén tendremos los mismos problemas que ahora; 3.- tener una plantilla dimensionada correctamente en torno a tu facturación, no valen esas plantillas que teníamos antes para grandes volúmenes, hay que dimensionarlas según nos vaya llegando el trabajo. Si tengo un verano [...] bueno, y he tenido a los trabajadores sin trabajar un año, no es fácil que vuelvan a la situación anterior, esto cuesta; 4.- hacer un seguimiento semanal sobre la cuenta de resultados, hay que ver cómo se está en diferentes aspectos semana a semana. Esto que antes se hacía mes a mes, ahora hay que hacerlo cada semana; 5.- y, lo último, optimizar las compras, hay que comparar proveedores, elegir el que más se adapte a nuestras necesidades y ofrecer, de esta manera, un producto honesto.

Esto está muy relacionado con el stock también, para evitar que se estropee la materia prima. Esto hay que optimizarlo. Yo creo que hay poco apoyo por parte del Gobierno, mucha paja y poco efectivo, las subvenciones no están planteadas de

manera profesional, no se está controlando que se invierta bien [...], veo **muy desamparada a las PYMEs**. El sector quiere volver a la situación anterior, el COVID se irá, pero vendrán otras. Esto pasa por formarse y estar al día, es necesario aprender de los errores cometidos para en un futuro ser más competitivos y más rentables.

03

Conclusiones
finales

Entre los retos y desafíos que el sector turístico, principalmente aquella parte vinculada a la hotelería y la restauración, tenía sin resolver y tiene pendiente de enfrentar, debido a los últimos acontecimientos, podemos encontrar la necesidad de descentralizar su oferta, de evitar el *overtourism*, la concentración y masificación turística tan típica de los años anteriores al COVID19, sobre todo en destinos como Barcelona, Bertín o Ámsterdam. Para ello, los expertos apuntan a la posibilidad de crear otros recursos y alicientes, de renovarse y actualizarse, de forma que los turistas no solo se dispersen por el territorio, sino que también no olviden volver en próximas ocasiones.

En lo relativo a la gestión de los establecimientos parece evidente obligación de invertir en innovación, digitalización y *management*. Esta inversión debe tener, además, capacidad de crear conciencia, de generar una cultura de la digitalización, algo que abarque no solo el máximo de aspectos relacionados con las empresas (gestión de recursos humanos, marketing, ventas, proveedores, etc.), con el objetivo mejorar significativamente el control sobre el propio negocio y, de esta manera, ser más eficientes y eficaces de cara a un futuro, sino también gestionar un crecimiento de de forma ordenada. Hay que apostar, además, por la especialización, es decir, dejar de ser establecimientos y destinos generalistas para centrarse en aquellos que sean de particular interés: turismo familiar, deportivo, cultural, gastronómico, etc.

Y aquí destacan las nuevas tendencias del Food & Beverage, el uso de productos de proximidad, la alimentación sana, las especificidades de los alérgicos, el uso de la gastronomía como elemento de fidelización en el área hotelera, la diferenciación dentro de los propios restaurantes, la apuesta por el diseño, la imagen y la profesionalización y la formación de los propios trabajadores de este tipo de establecimientos.

Por otro lado, y en línea con la separación de los procesos y la optimización, la capacidad, en la restauración, se separa la atención a los clientes en el local del delivery, aprovechando las cocinas externas y el desarrollo tecnológico.

Por último, sacar el máximo provecho a las ayudas, que pueden ser consideradas como mínimas, pero existen y existirán y, quizás, aventurarse hacia una mejor articulación con otros actores (proveedores, clientes, administración), de forma que se pueda ofrecer un mejor servicio y un mejor producto. Es muy posible que parte del sector turístico esté esperando volver a la situación pre-pandémica, pero también es cierto que la sociedad no será la misma, así como el propio sector tampoco lo será.

Menos actores y más concentrados, empresas que tendrán que diversificar su atención y centrarse, quizás en un principio, menos en los destinos urbanos y más en otros territorios y siempre teniendo en cuenta que las empresas no solo se deben a los turistas, sino también a sus trabajadores, mejorando su relación, conocimiento y atención, con especial atención a las de tamaño medio y pequeño.



04

Bibliografía

Giménez, M. (2021). Benidorm, renovarse o morir: la capital turística gasta millones en reformar hoteles con la mirada puesta en la postpandemia. *Eldiario.es* Disponible en https://www.eldiario.es/comunitat-valenciana/economia/benidorm-renovarse-morir-capital-turistica-gasta-millones-reformar-hoteles-mirada-puesta-postpandemia_1_7297063.html

INE (2020). Cuenta satélite del turismo en España. Revisión Estadística 2019. *INE*. Disponible en https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf

Ponce de León, R. (2021). Requisitos, plazos y medidas del nuevo fondo de 11.000 millones de ayudas directas a autónomos y empresas. *Eldiario.es*. Disponible en https://www.eldiario.es/economia/nuevo-fondo-ayudas-directas-autonomos-empresas-medidas-plazos-exigencias_1_7301856.html

+34 900 494 877

www.ostelea.com

Campus Barcelona

C/ Aragó, 28 - 08015

Campus Planeta Formación y Universidades

Avda. Josep Tarradellas i Joan, 177 - 08901
L'Hospitalet (Barcelona)

Campus Madrid

C/ Príncipe de Vergara, 108 - 28002

Campus Rabat

Avenue Al Milia, secteur, 9
Rue Maziata, Quartier Hay
Riad Rabat (Marruecos)

De:

 **Planeta Formación y Universidades**

Síguenos en:

