



Facultad de ciencias económicas y empresariales

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL SARS- COVID-19 EN EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES IMPLEMENTADAS PARA LA RECUPERACIÓN DEL SECTOR

Autor: Claudia Ximénez Carrasco

Director: Marie Anne Françoise Gabrielle Lorain

RESUMEN

El presente trabajo analiza el impacto que ha tenido la crisis originada por el SARS-Covid-19 en el sector turístico español, así como las distintas estrategias empresariales implementadas por la industria hotelera, de restauración y aérea para garantizar la recuperación del sector y la viabilidad en el futuro. Concretamente, esta investigación académica se centra por un lado en la notable importancia del sector turístico en España y por otro lado en las distintas estrategias e iniciativas llevadas a cabo por las empresas que comprenden el sector turístico para paliar el impacto de la pandemia. Para ello, las principales fuentes de información han sido informes elaborados por organismos públicos como la Organización Mundial del Turismo (OMT), artículos de periódico y revistas de turismo. Una de las principales conclusiones del análisis realizado es la alta relevancia que han tenido dichas estrategias para reinventar el sector turístico y adaptarse tanto a la nueva situación como a las nuevas necesidades de los clientes.

Palabras clave: estrategias empresariales, sector turístico, Covid-19, impacto, recuperación.

ABSTRACT

This academic paper analyzes the impact of the SARS-Covid-19 crisis on the Spanish tourism sector, as well as the different business strategies implemented by the hotel, restaurant and airline industries to ensure the sector's recovery and viability in the future. Specifically, this academic research focuses on the remarkable importance of the tourism sector in Spain and on the different strategies and initiatives carried out by the companies comprising the tourism sector to mitigate the impact of the pandemic. For this purpose, the main sources of information have been reports prepared by public bodies such as the World Tourism Organization (UNWTO), newspaper articles and tourism magazines. One of the main conclusions of the analysis carried out is the high relevance that these strategies have had in reinventing the tourism sector and adapting to both the new situation and the new needs of customers.

Keywords: business strategies, tourism sector, Covid-19, impact, recovery.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Problemática	5
1.2 Objetivo	5
1.3 Justificación e interés del tema.....	6
1.4 Metodología y estructura del trabajo	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Situación de la economía española pre-pandemia.....	8
2.1.1 Principales datos macroeconómicos 2019.....	8
2.2 Turismo.....	10
2.2.1 Definición y clasificación del turismo.....	11
2.2.2 Mercado turístico: oferta y demanda.....	13
2.3 Importancia del turismo en la economía española.....	20
2.3.1 Producción Nacional	22
2.3.2 Empleo.....	24
2.3.3 Balanza de Pagos.....	25
2.4 Contextualización sobre el Covid-19.....	26
2.4.1 Definición de pandemia y pandemias anteriores.....	26
2.4.2 Origen y expansión del Covid-19.....	28
2.4.3 Medidas y restricciones implementadas ante el Covid-19	32
3. GESTIÓN DE LA PANDEMIA EN EL SECTOR TURISMO	35
3.1 Impacto de la pandemia: estrategias y acciones implantadas para la recuperación del sector.....	35
3.1.1 El sector hotelero.....	37
a) Estrategia seguida para tratar de paliar o amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos.....	37
b) Estrategia seguida con el fin de sanear las partidas de balance	43
c) Otras estrategias	45
3.1.2. La restauración	46
a) Estrategia seguida para tratar de amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos.....	47
b) Estrategias de marketing y publicidad para atraer a los clientes durante y después del confinamiento	51
3.1.3 Las aerolíneas.....	52
a) Estrategia seguida para tratar de amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos.....	52
b) Estrategia implementada para sanear las partidas de balance.....	55
c) Otras estrategias	56
4. CONCLUSIONES	58
5. BIBLIOGRAFÍA	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del PIB anual español 2008-2019

Figura 2: Actividades dentro de la oferta turística

Figura 3: Formas de turismo, desde la perspectiva de la demanda

Figura 4: Contribución al PIB español según el sector

Figura 5: Saldo de la cuenta corriente y sus componentes en % del PIB

Figura 6: Contagios de Covid-19 a nivel mundial (11/03/2020)

Figura 7: Impacto del Covid-19 en las economías mundiales

Figura 8: Gasto turístico en España (expresado en billones \$)

Figura 9: Grandes cadenas hoteleras y su presencia en España

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problemática

La pandemia originada por el SARS-Covid-19 empezó a finales de 2019 como una gran crisis sanitaria, provocando millones de muertos y afectados a nivel mundial, colapsando los sistemas sanitarios y generando largos confinamientos con restricciones muy severas y acabó desembocando en una de las peores crisis económicas mundiales que se conocen.

En concreto, España - líder mundial en el sector turístico - se vio altamente perjudicada en su crecimiento, déficit y deuda, con una impresionante caída del Producto Interior Bruto (PIB) del 11% en el año 2020. Esto se debió, básicamente, a la paralización completa de la actividad económica y en consecuencia, a la fuerte caída de la demanda y de la producción derivadas de: largos confinamientos domésticos, restricciones horarias y de movilidad y limitaciones de aforos. Por supuesto, desapareció por completo la existencia de turismo nacional e internacional.

Todos los sectores de la economía española - sin excepción - sufrieron esta situación, pero sin lugar a dudas el sector turístico fue el más dañado, marcando un antes y un después, puesto que nunca se habían enfrentado a una crisis tan inesperada y pronunciada como la originada por el SARS-Covid-19. En este contexto, el impacto en el sector turístico no solo repercutió en el PIB, en el empleo y en la balanza de pagos, sino que también afectó de lleno al sector hotelero, la restauración o la industria aérea debido a su “efecto tractor”. Sobre su impacto versa el contenido de este trabajo

1.2 Objetivo

El objetivo general del presente trabajo es analizar el impacto del SARS-Covid-19 en el sector turístico en España, especialmente en la industria hotelera, de la restauración y aérea, así como las diferentes estrategias implementadas para garantizar la recuperación, supervivencia y viabilidad del sector. Específicamente, esta investigación académica, se centrará en estudiar las distintas acciones e iniciativas llevadas a cabo por estos sectores para ejecutar dichas estrategias.

1.3 Justificación e interés del tema

El principal motivo que me lleva a estudiar este tema es la relevancia del impacto de la pandemia en uno de los sectores estratégicos en España, el sector turístico, puesto que es considerado el motor de la economía española debido a su importante contribución al PIB y los miles de empleos que genera. En este contexto, me parece de especial relevancia analizar como las empresas se han adaptado a entornos tan cambiantes, como consecuencia de las diferentes medidas sanitarias, gubernamentales y sectoriales establecidas... Ante una situación extraordinaria y de tanta incertidumbre, la implementación de estrategias empresariales ha sido fundamental, no solo para amortiguar el gran volumen de pérdidas sino para capacitar a las empresas a desarrollar modelos de negocio distintos a los tradicionales con el objetivo de no depender de tal manera de factores externos.

1.4 Metodología y estructura del trabajo

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se empleará un método cualitativo, para elaborar una revisión bibliográfica. Para ello, usaremos distintas fuentes de información como artículos académicos, informes elaborados por organismos públicos como el Banco de España, la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Mundial del Turismo (OMT) o la OECD (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico), artículos de periódicos y de revistas (El Mundo, El País, Cinco Días, Hosteltur...) así como informes elaborados por consultoras como Deloitte o McKinsey.

En primer lugar y para contextualizar el trabajo, se analizará la situación económica de España antes de la pandemia, enfocándonos en los principales datos macroeconómicos. Mas tarde, estudiaremos el turismo para entender bien el concepto, las distintas clasificaciones, la diferencia entre la oferta y la demanda y por último, su notable importancia en la economía, centrándonos en la contribución a la producción nacional (PIB), al empleo y a la balanza de pagos.

A continuación, introduciremos de forma breve las distintas pandemias que han tenido lugar a lo largo de la historia y exploraremos el origen del Covid-19, su propagación a

nivel mundial y en España y las distintas restricciones y medidas implementadas para paliar sus efectos.

Finalmente, procederemos a evaluar el impacto del Covid-19 en la industria hotelera, de la restauración y aérea, analizando detalladamente tanto las estrategias empresariales como las acciones necesarias para ejecutar dichas estrategias y garantizar la recuperación y supervivencia del sector.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Situación de la economía española pre-pandemia

En este epígrafe analizaremos la situación económica española antes de la pandemia, mirando los principales datos macroeconómicos como son el PIB, la tasa de desempleo, la deuda pública, las importaciones y las exportaciones.

2.1.1 Principales datos macroeconómicos 2019

El año 2019 se mostró como el sexto año consecutivo de avance en la economía española. Mientras el gobierno esperaba un crecimiento del 1,9% (La Vanguardia, 2020), la economía aumentó un 2%, con respecto al año anterior, donde se registró un crecimiento del 2,4% (Maqueda, 2020). Sin embargo, este crecimiento estaba fuertemente influenciado por las tensiones comerciales, el Brexit y la ralentización de la zona euro mayoritariamente (La Vanguardia, 2020).

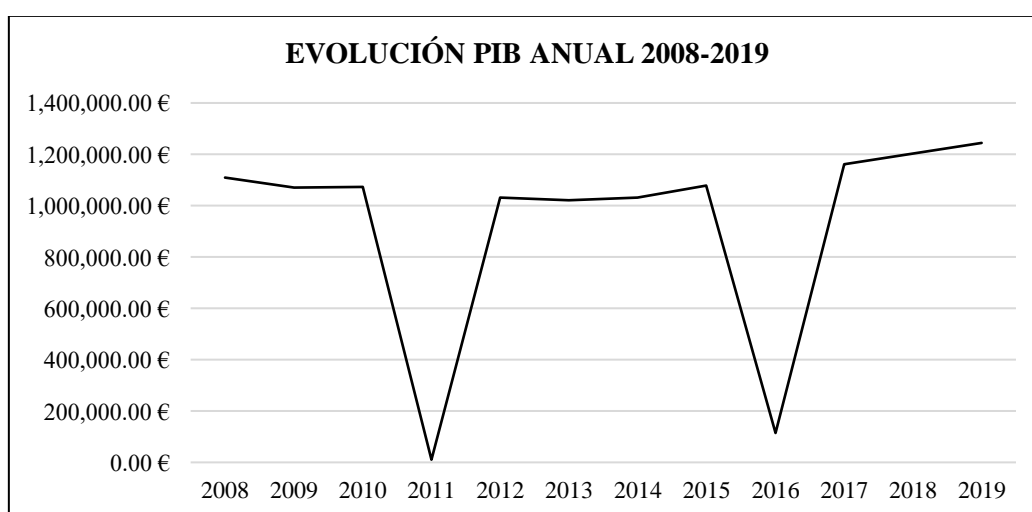
Según señala María Jesús Fernández, analista de Funcas (2019), el crecimiento de la economía en el último trimestre fue más alto de lo previsto. Prácticamente, todo el crecimiento fue del sector exterior, ya que se apreció una cierta contracción de la demanda interna debido al menor consumo de las familias y la baja inversión (Maqueda, 2020).

El valor absoluto del PIB¹ aumentó 41.116M€, un 3,5% en comparación con 2018, obteniendo una cifra de 1.244.375M€ (véase Figura 1). A pesar de las tensiones comerciales y las restricciones a causa del Brexit, las exportaciones de bienes españoles se incrementaron un 3,7% mientras que las importaciones repuntaron un 2,1%. Esta diferencia da evidencia del crecimiento del PIB en el último cuarto del año (Maqueda, 2020).

¹ El Producto Interior Bruto (PIB) es la medida estándar del valor monetario creado mediante la producción de bienes y servicios en un país, a lo largo de un período determinado: trimestral y anual. Este indicador también cuantifica los ingresos obtenidos de dicha producción o la cantidad incurrida en bienes y servicios, sin tener en cuenta las importaciones (OECD, s.f.).

En concreto, el consumo de los hogares registró un crecimiento de un 1,1%, incrementándose por sexto año consecutivo. El empleo también se aceleró en un 2%, creándose 358.000 puestos adicionales a tiempo completo. Por el contrario, la inversión disminuyó 3,4 puntos porcentuales, registrando el crecimiento más moderado desde 2013. Finalmente, el gasto público subió tres décimas con respecto a 2019, alcanzando un crecimiento anual del 2,2% (La Vanguardia, 2020).

Figura 1: Evolución del PIB anual español 2008-2019



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Expansión (2019)

La tasa de desempleo disminuyó frente al 14,45% registrado en 2018, situándose en el 13,78% a finales de 2019 (France 24 , 2020) - con 3,1 millones de desempleados. Septiembre fue la peor época del año en términos de creación de puestos de trabajo, marcando ese mes, el ritmo más bajo desde 2013 (García , 2019).

Particularmente, el paro se redujo en el sector industrial y de servicios, pero aumentó en el sector de la agricultura y de la construcción. A pesar del descenso experimentado desde la crisis financiera de 2008, la tasa de desempleo de España es todavía superior a la media del 7,5% de la zona euro, siendo el segundo país, por detrás de Grecia, con la tasa de desempleo más elevada (France 24 , 2020).

Con respecto a la deuda pública, 2019 fue el quinto año consecutivo en el que la deuda pública sobre el PIB disminuyó, en línea con la tendencia de disminución iniciada en 2015, obteniendo una cifra del 95,5% frente al 97,6% registrado en 2018. La reducción de la ratio se debió principalmente al comportamiento expansivo de la economía, gracias al crecimiento económico del 3,6% en valores nominales (Forte et al ., 2020).

En cuanto a las exportaciones, aumentaron un 1,8%, batiendo un récord histórico alcanzando los 290.089M€. Según señaló la secretaria de Estado de Comercio, Xiana Méndez, estos datos confirman la fortaleza del sector exportador español, mostrando un sólido crecimiento de la economía, superior al de los principales socios europeos de España y que permite seguir creando nuevos puestos de trabajo (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

Las principales exportaciones que contribuyeron de manera positiva provinieron del sector de la alimentación, bebidas y tabaco, de bienes de equipo, productos químicos y manufacturas de consumo. Específicamente, en 2019 se aumentaron las exportaciones a la Unión Europea, representando éstas un 66% del total. A su vez, las exportaciones a otros destinos también incrementaron, representando éstas un 34% y aumentando sus relaciones comerciales con América del Norte, Asia (exceptuando Oriente Medio) y África (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

A su vez, las importaciones ascendieron un 1%, alcanzando los 322.069M€. De esta manera, el déficit comercial anual disminuyó un 5,5%, quedando en 31.890M (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2020).

2.2 Turismo

En este apartado, procederemos a explicar el turismo en profundidad, explorando las distintas clasificaciones de turismo e indagando en las diferencias entre la oferta y la demanda turística y sus componentes.

2.2.1 Definición y clasificación del turismo

Según la Organización Mundial del Turismo (2022), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico donde personas, denominadas turistas, se desplazan a países o regiones ajenas a su entorno habitual durante un periodo inferior a un año, por motivos de ocio, negocio u otros. En otras palabras, es una “actividad económica multisectorial y transversal, definida desde la demanda, realizada por individuos de forma voluntaria por diversos motivos” (Vizcaíno, 2015). El objetivo del turismo es que el visitante disfrute de una experiencia valiosa, verdadera y significativa, a través de la interacción física con el entorno (Bote, 1994). A esta definición y más tras el período que ha durado la pandemia, habría que añadir también el concepto de turismo interior o doméstico, por su relevancia y el impacto positivo que ha tenido.

Además, también es considerado como un fenómeno social, ya que está orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de las personas. Asimismo, tiene diferentes funciones (Cortina, 2020):

- a) productiva porque genera actividad económica y por tanto divisas para el país receptor;
- b) política ya que cumple con la estrategia y los planes de desarrollo por parte de los gobiernos;
- c) cultural al permitir conocer los distintos estilos de vida y culturas de cada lugar y por último,
- d) educativa puesto que puede ser un medio de formación personal e intelectual

El turismo se puede clasificar en muchos tipos, sin embargo, los más aceptados serían los siguientes:

- *Turismo cultural*: el objetivo del visitante es descubrir, conocer y disfrutar de los aspectos culturales tanto tangibles como intangibles que un destino puede ofrecer (OMT, 2019). Los viajes realizados proporcionan el poder descubrir otras culturas y acercarse a su identidad, conociendo así los bienes del patrimonio cultural de dicho destino. Las principales actividades están relacionadas con visitas de

monumentos artísticos o arquitectónicos, exposiciones, eventos tradicionales, etc... (Ibañez & Rodríguez , 2017)

- *Turismo de negocio*: está caracterizado por turistas que viajan con un propósito profesional o comercial, a un lugar distinto al de su trabajo y residencia, con el fin de asistir a una reunión, actividad o evento, tales como congresos o ferias. Normalmente, en los viajes de negocio se puede combinar otro tipo de turismo, si hay tiempo disponible adicional (OMT, 2019). Por ejemplo, en el caso de España, Madrid es un destino muy popular en el caso de turismo de negocios, ya que cuenta con infraestructura de última generación y posee varias sedes para la celebración de reuniones, congresos, ferias y convenciones. Para ilustrar este caso, en IFEMA, el Palacio de los Deportes o el Palacio Municipal de Congresos, se celebran algunos de los certámenes más importantes del mundo como la Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR), la Feria Internacional de Arte Contemporáneo (ARCO), la Cumbre Internacional de la Gastronomía (MADRID FUSIÓN) o la Mercedes Benz Fashion Week (MBMFW) (Comunidad de Madrid, 2021).
- *Turismo gastronómico*: la experiencia del visitante está vinculada a la alimentación y la gastronomía. Como menciona Aizega (2019), la gastronomía es uno de los sectores más apreciados por los turistas, ya que cuando viajan les gusta saborear y descubrir la cocina local. Es por esta razón, por la cual el interés por el turismo gastronómico ha aumentado mucho en los últimos años, promocionando así la identidad regional, el desarrollo económico y el patrimonio tradicional (Pololikashvili, 2019). A parte de vivir experiencias gastronómicas, este tipo de turismo también puede incluir actividades relacionadas como visitar productores locales, asistir a festivales gastronómicos o talleres de cocina. En concreto, el enoturismo, es una subcategoría del turismo gastronómico motivado por visitas a viñedos y bodegas, degustaciones, consumo y compra de vino, normalmente en el lugar de producción (OMT, 2019).
- *Turismo rural*: se desarrolla en un entorno no urbano, de baja densidad de población (pueblos y aldeas, normalmente) con paisajes y ordenación territorial donde prima la agricultura, la silvicultura y formas de vida tradicionales (OMT, 2019). Sin embargo, los visitantes no están necesariamente vinculados a las

actividades agropecuarias, pues las características principales de este tipo de turismo son la contemplación de paisajes, la recreación y el descanso (Ibañez & Rodríguez , 2017). Según la OMT (2019), la experiencia del turista está ligada a una amplia gama de productos relacionados con actividades al aire libre y de naturaleza.

- *Turismo urbano*: se lleva a cabo en espacios urbanos, caracterizados por lugares donde predominen actividades de servicios y ocio... Los destinos urbanos ofrecen una amplia gama de experiencias y actividades culturales, arquitectónicas, sociales y naturales (OMT, 2019).
- *Turismo médico*: en este tipo de turismo, los visitantes se desplazan por diagnósticos médicos, tratamientos, curas o cirugías rehabilitadoras.

Además de éstos, también existen otros tipos de turismo menos frecuentes como el ecoturismo, turismo de aventura, de salud y bienestar, costero y marítimo, de montaña, educativo o deportivo, etc... (OMT, 2019)

2.2.2 Mercado turístico: oferta y demanda

El mercado turístico es definido como el lugar donde se encuentran la oferta de productos y servicios turísticos y la demanda de los mismos (Cortina, 2020).

Oferta turística

Conforme a Cortina (2020), la oferta turística es el conjunto de elementos que forman los productos y servicios turísticos, añadiendo el programa de promoción y distribución desarrollado por operadores turísticos para atraer el interés de los consumidores. El sector privado, con apoyo del sector público en su caso, son los encargados del desarrollo de esta oferta turística, identificando y evaluando las infraestructuras y recursos clave, y más tarde promocionándolos en el mercado.

La oferta a disposición de la demanda representa una combinación de todos los productos y servicios turísticos y no turísticos, junto a la imagen y reputación del lugar receptor.

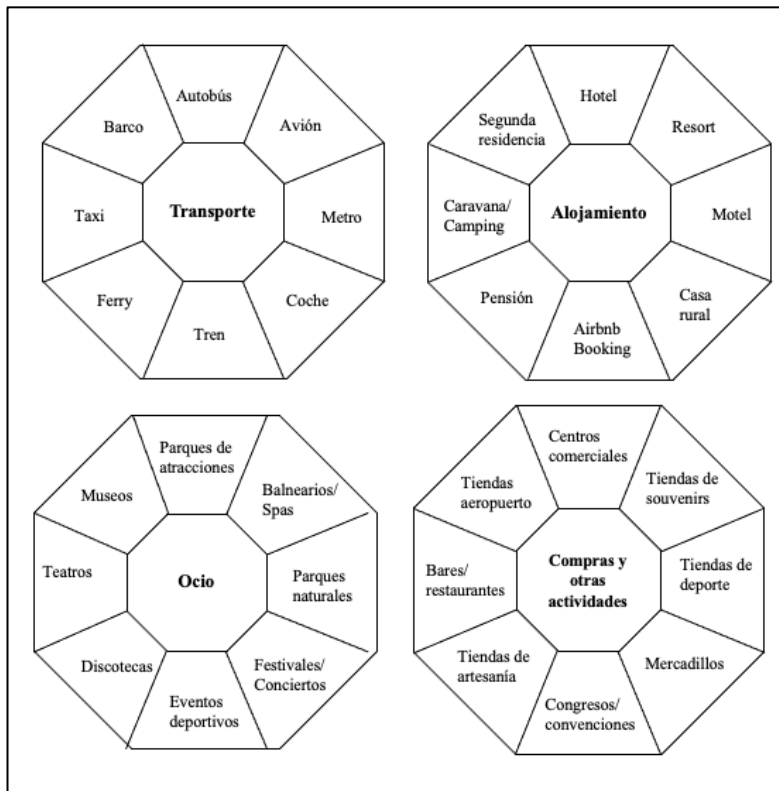
Además, debemos tener en cuenta que la oferta turística puede ser también consumida o adquirida por parte de los residentes del lugar o visitantes no turísticos (Sancho, 2018).

En resumen, la oferta turística son los productos y servicios turísticos que se ofrecen al mercado en un lugar geográfico determinado. Ésta, está relacionada con otros sectores como la industria, el comercio, la educación, la agricultura, la religión o la minería (Rodríguez, 2003).

De acuerdo con Sancho (2018) y como ilustra la Figura 2, podemos clasificar el gasto turístico según sus fines:

- Transporte
- Alojamiento
- Alimentación
- Ocio
- Compras y otras actividades

Figura 2: Actividades dentro de la oferta turística



Fuente: Elaboración propia

Todas estas actividades son realizadas en el país receptor, pues es donde se encuentra la oferta turística. De este modo, las agencias de viajes y tour operadores turísticos actúan como mediadores entre la oferta y la demanda, comercializando, promocionando y distribuyendo la oferta turística. Específicamente, estos organismos son denominados como “operadores del mercado” ya que forman parte del mercado turístico, pero no son considerados como oferta turística propiamente dicha, puesto que no se dedican a la producción de los bienes y servicios últimos consumidos por los turistas. Asimismo, los productos diseñados por este tipo de organismos incluirán siempre ofertas realizadas por parte de empresas, como las mencionadas anteriormente (Sancho, 2018).

Para entender bien la oferta turística, debemos conocer sus tres características principales:

- En primer lugar, la producción de la oferta turística se realiza en un lugar determinado y no puede ser transportada. Son los consumidores (turistas) los que se deberán desplazar para consumir y adquirir este conjunto de productos y servicios.
- En segundo lugar, los recursos turísticos que son puestos en valor y explotados, existen debido a los atractivos naturales y culturales.
- Finalmente, dentro de los recursos turísticos, los recursos naturales son inagotables, es decir no se consumen al ser explotados. No obstante, pueden deteriorarse si no se cuidan adecuadamente. Por ejemplo, la playa, la nieve o desiertos son recursos turísticos naturales inagotables (Rodríguez, 2003).

Como explica Rodríguez (2003), la oferta turística está constituida por ocho elementos muy importantes:

1. *Atractivo turístico*: hace referencia a cualquier lugar, objeto o acontecimiento turístico. El turismo solo ocurre cuando hay algo que motiva al viajero a abandonar por un periodo determinado su lugar de residencia.
2. *Patrimonio turístico*: es el conjunto de recursos naturales y obras creadas por el hombre con los que cuenta un país en un momento en concreto, que incitan a viajar y a desarrollar el turismo. Éste está formado por los atractivos turísticos, la planta y las infraestructuras turísticas.
3. *Producto turístico*: es el conjunto de bienes y servicios turísticos que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores.

4. *Recursos turísticos*: es definido como todo aquello que puede ser utilizado por el sector turístico. Se pueden clasificar en recursos básicos o complementarios. Los recursos básicos son imprescindibles para el turismo. Dentro de éstos, podemos encontrar los recursos directos como los atractivos turísticos y equipamiento, y los indirectos como el transporte, los servicios o las comunicaciones. Los recursos complementarios son aquellos que ayudan al funcionamiento del sector y se pueden dividir en recursos complementarios institucionales o económicos.
5. *Planta turística*: comprende los instrumentos, elementos o instalaciones necesarias para la elaboración y prestación de servicios turísticos, tales como empresas, información turística o escuelas de turismo.
6. *Equipamiento turístico*: es un elemento crucial del funcionamiento del sector ya que engloba a todas las empresas que ofrecen servicios básicos como alimentación, hospedaje o transporte.
7. *Infraestructura turística*: aquellas instituciones e instalaciones físicas que permiten el desarrollo turístico de un lugar. Su construcción y mantenimiento tienen un coste muy elevado, por lo que solo se construyen en lugares estrictamente necesarios y requeridos por la demanda.
8. *Servicios turísticos*: ofrecen prestaciones a las necesidades de los turistas. Es el elemento más importante para la industria turística, ya que todas las necesidades básicas o complementarias de los turistas deben ser satisfechas. Destacamos los servicios de alojamiento, comercio de productos, información turística y comunicación.

Demanda turística

La demanda turística está formada por el conjunto de consumidores o potenciales consumidores de bienes y servicios turísticos, que satisfacen sus necesidades durante el viaje (Socatelli, 2015). De este modo, la demanda turística se divide en la demanda turística potencial y la actual o real. Por un lado, la demanda turística potencial está formada por todas aquellas personas que reúnen todas las características esenciales para consumir un producto o servicio turístico, pero todavía no lo han consumido ni adquirido. Por otro lado, la demanda turística actual o real está constituida por un grupo de personas que consumen y adquieren los productos y servicios turísticos ofrecidos (Cortina, 2020).

Desde la perspectiva de la demanda, podemos distinguir entre distintas formas de turismo teniendo en cuenta el lugar de origen de los visitantes y el destino elegido.

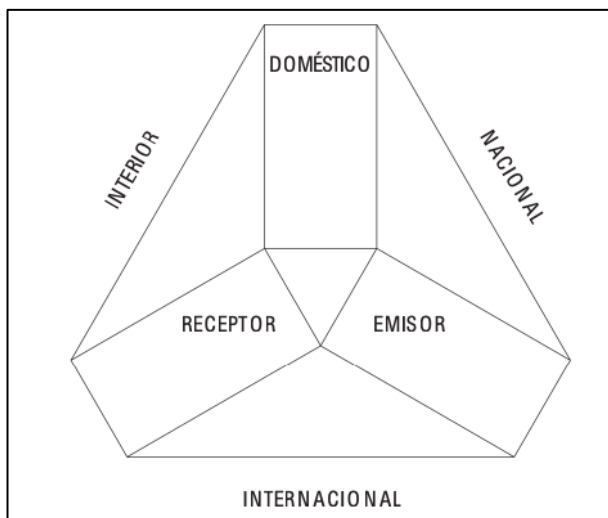
1. Turismo doméstico: residentes visitando su propio país
2. Turismo receptivo: turistas procedentes de un país extranjero
3. Turismo emisor: residentes del propio país visitando otro país ajeno al de residencia.

Así mismo estas tres formas de turismo se pueden combinar en los siguientes tipos de turismo, como se muestra en la figura 3:

1. Turismo interior: combinación de turismo receptivo y doméstico
2. Turismo nacional: combinación de turismo emisor y doméstico
3. Turismo internacional: combinación de turismo receptivo y emisor

(Mamani, 2016)

Figura 3: Formas de turismo, desde la perspectiva de la demanda



Fuente: OMT, 1995

A diferencia de otras actividades, en el sector turístico la demanda se desplaza y consume los bienes y servicios en un lugar ajeno a su entorno habitual, suponiendo este desplazamiento un traslado de los recursos económicos desde el lugar de origen hasta el

destino final, de tal manera que los gastos incurridos durante el viaje se suelen distribuir entre varias actividades (Azcué et al., 2018).

Como indicó Figuerola (1985) en su libro, los gastos de los turistas pueden ser distribuidos simultáneamente a:

- Actividades turísticas en su totalidad que producen bienes y servicios exclusivamente para los turistas y en algunos casos para los residentes.
- Actividades parcialmente turísticas, que producen bienes y servicios de demanda final, consumidos por turistas y residentes.
- Actividades indirectamente influenciadas por el turismo, pero no proporcionan bienes o servicios al turista final.

Debemos tener en cuenta que la demanda turística está mayormente influenciada por las decisiones que toman los turistas al planificar las actividades que realizarán cuando hablamos de turismo cultural o de sus ocupaciones profesionales, cuando hablamos de turismo de negocio. Factores como mejoras económicas y tecnológicas, cambios demográficos y sociales, factores políticos y factores propios del mercado afectan de forma positiva o negativa a la demanda turística (Socatelli, 2015).

Mamani (2016) y Socatelli (2015), enfatizan sobre los distintos factores determinantes de la demanda turística:

Factores económicos

- Poder adquisitivo (nivel de renta disponible): hace referencia a la restricción presupuestaria a la que los turistas están sujetos, dependiendo de la cantidad de dinero a su disposición para la consumición de bienes recreativos, tras haber satisfecho sus necesidades básicas. Se puede concluir que hay una relación positiva entre el nivel de poder adquisitivo y demanda turística, ya que cuanto mayor sea la renta de un individuo, mayor turismo demandará ese individuo.
- Nivel de precios: este factor tiene distinto impacto en el país emisor que en el país receptor. Si suben los precios en el país emisor, los individuos tendrán menos cantidad de dinero disponible para actividades recreativas (turismo), ya que habrán gastado más en los bienes y servicios de primera necesidad. Si los precios aumentan en el país receptor, esto supondrá un mayor gasto por turista, que puede

hacer cambiar de opinión a los visitantes y optar por otro destino más accesible económicamente. No obstante, ese incremento de gasto por parte de los turistas supondrá mayores ingresos para el país receptor.

- Política fiscal: esta variable impacta de manera indirecta, ya que afecta directamente a la renta disponible de cada individuo. Si la presión fiscal aumenta, la renta disponible de los turistas potenciales disminuirá y en consecuencia habrá una disminución en la demanda turística.
- Tipos de cambio: es un factor determinante para la demanda turística ya que una relación fuerte de la divisa del país emisor respecto al euro, por ejemplo, fomenta la demanda hacia países con una divisa menos fuerte con respecto al euro.

Factores propios dentro de la demanda

- Motivación: este factor afecta de manera directa a la decisión del turista, por lo que la decisión dependerá de sus actitudes, experiencias previas, gustos y preferencias y fines y objetivos.
- Estilo de vida: las distintas formas y estilos de vidas dan lugar a distintos tipos de turistas. Por ejemplo, las personas que son más tranquilas y más afines a la naturaleza optarán por turismo rural antes que turismo urbano.
- Tiempo de ocio y costumbres estacionales: el tiempo libre influye en las decisiones de cada persona de viajar. Además, los períodos de puentes, vacaciones o meses de buen tiempo son épocas favorables que incitan al turismo.

Factores demográficos: el desarrollo de un país está muy vinculado con la capacidad y motivación de su población para viajar. Los países desarrollados, son fundamentalmente urbanos con una tasa baja de natalidad y alto poder adquisitivo por parte de una población con ganas de viajar. Sin embargo, las naciones en vías de desarrollo son principalmente rurales y cuentan con altas tasas de natalidad por parte de residentes con familias numerosas y extensas, que no suelen ser tan propensos a viajar.

Factores políticos: las decisiones políticas tomadas por los gobiernos pueden favorecer un aumento en la demanda turística. Mientras que la creación de nuevas infraestructuras y el apoyo de los gobiernos centrales y regionales al sector turístico promoverán el desarrollo del turismo, los requisitos de entrada o de divisas para entrar y salir, y una situación política inestable harán que se contraiga la demanda.

Factores aleatorios: son aquellas variables inimaginables y muy difíciles de predecir que afectan al comportamiento de los consumidores y por tanto impactan en la demanda turística. Por ejemplo: guerras, fenómenos meteorológicos o pandemias. En nuestro caso, el SARS-Covid 19 tuvo un gran impacto en el sector turístico mundial, o actualmente la guerra de Rusia contra Ucrania. Y es aquí, en este tipo de factores, donde desarrollaremos nuestro análisis.

2.3 Importancia del turismo en la economía española

En esta sección explicaremos la gran importancia del turismo en la economía española, por su impacto en la producción (PIB), en el empleo y en la compensación de la balanza de pagos.

El turismo es considerado como una industria que proporciona un gran impacto positivo sobre el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país. Muchos países están interesados en desarrollar de mayor manera el turismo, debido a los beneficios económicos que proporciona para el país. Es por esta razón, por la que es considerada la segunda industria más grande del mundo, siendo uno de los mayores empleadores y exportadores de servicios (Brida et al., 2008).

Con respecto a España, el turismo se ha convertido en el principal sector que más fuentes de ingresos aporta a la economía (Santander Trade Markets, 2021). Según la OMT, España es el segundo país que más turistas registra al año, desde 2017 supera récords y en 2019 recibió a ochenta y cuatro millones de turistas aproximadamente. Por delante se encuentra Francia y por detrás, le siguen Estados Unidos y China (Europa Press, 2019).

Como señala Domènech (2014), en 2012, España fue posicionada en el tercer puesto del ranking mundial del turismo con respecto a número de visitantes internacionales y en segundo puesto con relación a ingresos. Más tarde, en 2015 ocupó el primer lugar del FEM (Foro Económico Mundial), una organización internacional que premia a las economías más competitivas en el sector turístico entre 140 países.

El hecho de que el turismo sea tan exitoso en España no solo está fundamentado en la rica y variada oferta cultural y natural, pero también en el buen servicio de la hostelería,

la calidad del transporte y las infraestructuras. Según el FEM, estas tres características son las que hacen que España tenga una ventaja competitiva con respecto a otros destinos (ICEX, 2020). La favorable climatología también es un factor a tener en cuenta.

España cuenta una rica diversidad geográfica, orográfica, climática y de ecosistemas, teniendo en cuenta sus 29.499.163 hectáreas de zonas terrestres y marinas naturales protegidas. En éstas, se ofertan una amplia variedad de actividades, que se pueden realizar durante todo el año junto a un clima templado. Adicionalmente, España también cuenta con zonas de elevada altitud, donde se pueden practicar deportes de invierno (Carrasco, 2020). En concreto, existen cuatro entornos turísticos muy diferentes: “el espacio litoral, el de montaña, el espacio rural y el urbano”. Uno de los entornos dominantes es el litoral, siendo algunas de las zonas como Cádiz, Alicante o Mallorca muy dependientes del turismo de éste. Esto se debe a que la mayoría de turistas que visitan España proceden de países de centro y norte Europa y vienen atraídos por el clima soleado (ISTAS, sf).

Si bien es verdad, debemos tener en cuenta que el turismo tiene un carácter cíclico ya que sigue el patrón de la economía en su conjunto. Es decir, sus variaciones son mucho más pronunciadas en fases de auge, que en fases de recesión (Cuadrado & López, 2011). Asimismo, el hecho de que los turistas vengan atraídos por el clima y condicionados por el calendario laboral, hace que el sector turístico sea un sector muy estacional, teniendo mucha mayor demanda durante los meses de verano, vacaciones de Navidad, Semana Santa o principales puentes o festivos. Por ello, el turismo litoral (“turismo de sol y playa”) es uno de los tipos de turismo que predominan en España (Domènech, 2014). Por ejemplo: la demanda en los hoteles españoles en agosto es 3,2 veces superior a la demanda registrada en enero. En concreto, en Baleares, la comunidad autónoma que tiene a su disposición más oferta de alojamiento, la demanda turística en los hoteles durante los meses de junio, julio y agosto es 50 veces mayor con respecto a los meses que registran menos actividad como pueden ser enero o febrero; según los datos del INE en 2016. Esta estacionalidad se traslada también a aquellos sectores dependientes del sector turístico como son el hotelero, de restauración o de comercio condicionando los rasgos de empleo y resultando en un desaprovechamiento de las infraestructuras turísticas durante los meses de poca demanda (Exceltur, 2018). Es por esta razón, por la que uno de los objetivos prioritarios establecidos por la Secretaría de Estado de Turismo en el Plan Nacional e Integral de Turismo en 2015 fue intentar reducir al máximo dicha estacionalidad, para así

evitar embotellamientos en épocas altas y rentabilizar mejor los recursos disponibles, como son las instalaciones o el personal necesitado. Para ilustrar este caso, una de las iniciativas requeridas por la Secretaría a Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA), fue la implantación de un “régimen flexible en el sistema de tarifas, basado en el número de pasajeros y la capacidad de cada aeropuerto” (Domènech, 2014). Otro ejemplo es apostar por segmentos de edades que sean menos dependientes al calendario laboral, como el Programa de viajes del IMSERSO (Exceltur, 2018).

Como hemos mencionado anteriormente, el turismo es una actividad fundamental e insustituible para la economía española, ya que es uno de los sectores impulsores del crecimiento económico español por tres razones fundamentales: impactos económicos asociados a la producción nacional (PIB), la generación de empleo y la compensación del déficit comercial de la balanza de pagos (Bote, 1994 ; Cuadrado & López, 2011). A continuación, analizaremos en detalle estos tres impactos económicos.

2.3.1 Producción Nacional

El turismo está conectado a los distintos sectores de la economía (la restauración, el ocio, el transporte, etc) por sus efectos directos e indirectos.

Conforme a Brida, Pereyra, Devesa & Zapata (2008), el gasto proveniente de los turistas representa una inyección de dinero en la economía local de un destino, impactando de forma directa, indirecta o inducida.

Los efectos directos se ven reflejados en el incremento de los ingresos por ventas de las empresas dedicadas a los productos o servicios turísticos. Similarmente, estos negocios pueden adquirir los bienes y servicios necesarios para su actividad de proveedores fuera o dentro de la región, creando así los denominados “vínculos”, que han de ser considerados para la evaluación del impacto directo.

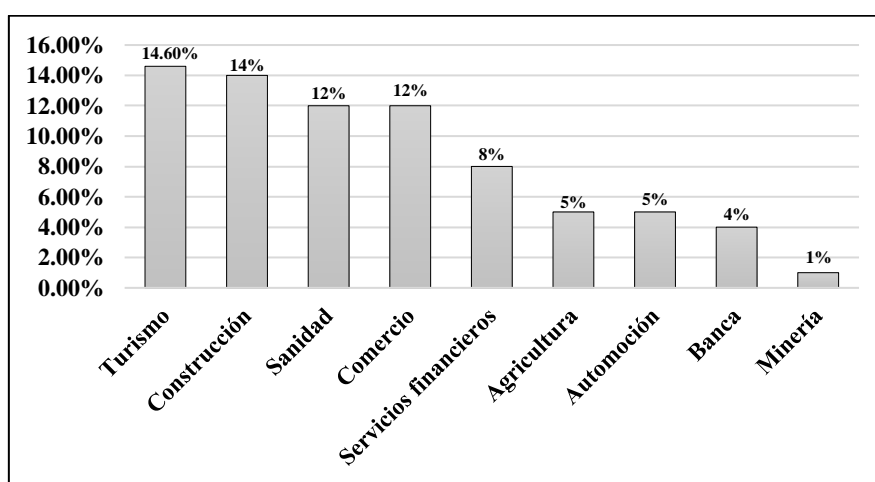
Los efectos indirectos provienen de los flujos por parte de los proveedores, al adquirir sus materias primas de otras empresas provenientes de la región, que a su vez los adquieren de otras empresas. Es por esta razón, por la que cualquier industria se puede ver afectada por los efectos indirectos del sector turístico.

Por último, los efectos inducidos ocurren cuando los destinatarios del gasto directo e indirecto gastan sus ingresos, desencadenando en una serie de compras por parte de empresas intermedias, resultando en un mayor consumo y consecuentemente en un aumento del PIB y del empleo. Normalmente, los efectos indirectos e inducidos son denominados efectos secundarios y tanto éstos como los efectos directos son considerados fundamentales para el desarrollo de la economía.

Como la actividad turística está formada por un gran número de empresas dependientes unas de otras para proveerse mutuamente, un mayor crecimiento del sector turismo, supone un crecimiento de los bienes y servicios que ofrecen dichas empresas, y por tanto un crecimiento de la economía del destino (Sancho, 2018). En efecto, una mayor demanda turística, implica una mayor producción y en consecuencia, mayores ingresos.

En 2019, el turismo en España se convirtió en el sector que más riqueza proporcionaba a la economía española, teniendo éste un peso de un 14,6% sobre el PIB, generando 176.000 millones de euros (Canalís, 2019). Por detrás, le siguen el sector de la construcción y el comercio, representando éstos un 14% y 12% respectivamente, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4: Contribución al PIB español según el sector



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del País (2019)

2.3.2 Empleo

El sector turístico es el gran motor de la economía española ya que es el principal empleador directo de nuestro país, dando empleo a 2,8 millones de personas, que representan un 14,7% de la población ocupada (Canalís, 2019). Es una de las industrias que mayores oportunidades ofrece para el emprendimiento, impulsando la economía local y jugando un papel crucial en la economía de destinos rurales, ayudando a proveedores y productores locales (Porrás, 2020).

Es un sector muy intensivo en mano de obra, “generando más empleo por unidad de inversión” (Azcué et al., 2018). Es considerado que tiene un “efecto tractor”, ya que, por cada 100 empleos en la industria turística, 67 puestos de trabajo adicionales son creados. Esta alta capacidad de generación de empleo está asociada a todos los puestos de trabajo creados en los sectores dependientes del turismo, como el comercio, la restauración y el transporte, que prestan servicios esenciales a los turistas (Exceltur, 2018).

Una de las características del empleo en el sector turístico, es la oportunidad que ofrece a colectivos con dificultades de inserción laboral (personas mayores de 45 años, personas con bajos niveles de formación y estudios...) de incorporarse al mercado laboral. Además, el sector turístico juega un papel notorio con respecto a la integración social de personas fuera de España, ya que aproximadamente el 18,4% de personas con empleo en el sector turístico son extranjeras, mientras que este porcentaje ronda el 9,6% en otros sectores. A su vez, estos empleos ofrecen la posibilidad de compatibilizar el trabajo con estudios u otros trabajos, al estar caracterizados por tener jornadas flexibles. Del mismo modo, también suponen una oportunidad de formación y desarrollo profesional, para así fortalecer los conocimientos y habilidades de los trabajadores. Finalmente, todos los empleados que trabajan para el sector turístico valoran su experiencia profesional muy positivamente, en términos de empleo, formación y otros aspectos intangibles como el buen ambiente de trabajo, el dinamismo de las tareas y las relaciones con los clientes y compañeros de trabajo (Exceltur, 2018; Porrás, 2020).

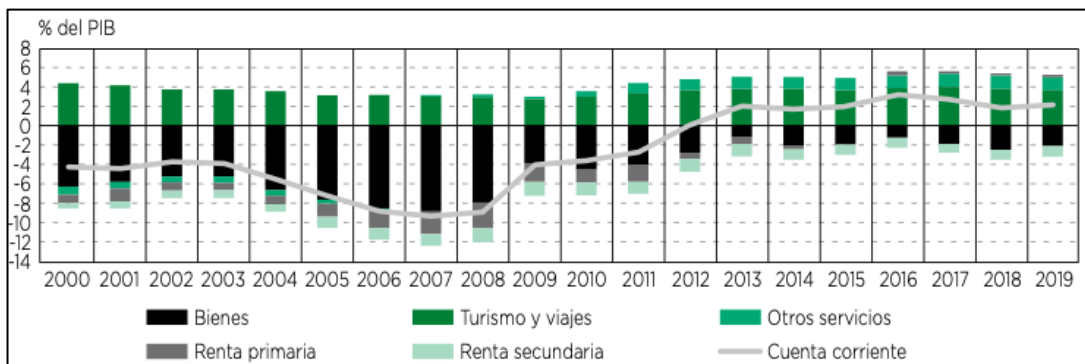
Antes de la pandemia, todos los organismos internacionales del turismo como la OMT, WTTC (“World Travel & Tourism Council”) y la OCDE preveían crecimientos continuos

e intensos de la demanda turística, con esperanza de mejorar los ritmos de creación de empleo, mejorar la calidad, y el valor añadido de los productos y servicios que componen la oferta turística. En concreto, la WTTC, esperaba que el porcentaje que representa el número de personas que trabaja para el sector turístico con respecto al total de población ocupada creciera hasta un 15,3% (Exceltur, 2018). No obstante, en los próximos apartados analizaremos el fuerte impacto negativo de la crisis del Covid-19 en el sector turístico español.

2.3.3 Balanza de Pagos

Uno de los grandes problemas estructurales de la economía española es el déficit de la balanza comercial entre importaciones y exportaciones (Bote, 1994), teniendo en cuenta que ésta refleja todas las transacciones económicas realizadas durante cada año entre los residentes de un país y personas del resto de países (Sancho, 2018). Desde 2012, los ingresos derivados de la actividad turística están experimentando crecimientos exponenciales desde el año 2012, como se puede apreciar en la Figura 5.

Figura 5: Saldo de la cuenta corriente y sus componentes en % del PIB



Fuente: Banco de España, 2021

Conforme a Bote (1994), el turismo juega un papel fundamental para equilibrar el déficit de la balanza de pagos española, que a veces se acentúa debido a las debilidades de los sectores productores de bienes materiales (agrarios e industriales) por no contar con la suficiente competitividad internacional. De esta manera, el superávit turístico sirve para compensar el déficit que presenta la balanza de pagos española mediante “la contribución

del turismo a la cobertura de las importaciones, la contribución a la deuda externa y la importancia del turismo en el sector exportador” (Azcué et al., 2018). Asimismo, mediante los ingresos por cuenta de capital, como pueden ser la venta de inmuebles a personas extranjeras (segundas residencias) o inversiones directas en el propio sector (hoteles, compañías aéreas, agencias de viajes) también se compensa la balanza de pagos. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las inversiones directas en el sector turístico presentan el riesgo de dependencia de la actividad turística española a los objetivos de empresas multinacionales turísticas extranjeras, como pueden ser tour operadores, compañías aéreas o cadenas hoteleras (Bote, 1994).

2.4 Contextualización sobre el Covid-19

En este epígrafe, pondremos en contexto la pandemia del Covid-19, explicando brevemente otras pandemias anteriores, analizando el origen y expansión del virus y por último, estudiando las medidas y restricciones implantadas en España, para combatir la pandemia.

2.4.1 Definición de pandemia y pandemias anteriores

La Real Academia Española (RAE-2020), define una pandemia como la epidemia de una enfermedad de muy rápida transmisión que se propaga por distintos continentes, afectando así a los ciudadanos de dichos lugares. La palabra “pandemia” tiene su origen del idioma griego “*pandēmía*”, donde “*pan*” significa “totalidad” y “*dēmos*” “pueblo”, significando en conjunto “todo el pueblo”.

Es por esta razón, por la que las pandemias tienen una fuerte repercusión en la actividad económica y por ende, en la turística, teniendo en cuenta su rápida transmisión y que una de las principales fuentes de contagio deriva del tráfico internacional de turistas. Ante situaciones como estas, donde el pánico y el temor de contagiarse reina entre los residentes de cada país, los gobiernos toman la decisión de cerrar las fronteras (prohibiendo las entradas y salidas del país) y establecer restricciones de movilidad, para así prevenir el contagio de la población. En consecuencia, estas medidas implican la paralización de la actividad económica por completo, repercutiendo enormemente en la economía nacional y global (Mendoza & García, 2020).

Aunque no tengamos conciencia de ello, las pandemias existen desde tiempos inmemoriales. En efecto, las dos grandes pandemias de la antigüedad más destacables son la Plaga de Justiniano, teniendo efectos mortales en 25 millones de personas en épocas del Imperio Romano de Oriente y de Constantinopla, y la Peste Negra. La Peste Negra tuvo lugar en el siglo XIV y fue originada por la transmisión de las pulgas alojadas en las ratas, que acabó con la vida de 75 millones de personas a nivel mundial. Más tarde, en el siglo XX, tuvo lugar la llamada Gripe Española, justo después de la Primera Guerra Mundial (Suárez, 2020).

El siglo XXI también vino acompañado de nuevas pandemias, provocando millones de pérdidas humanas y resultados económicos desastrosos (Suárez, 2020). Entre ellas destacan el Síndrome Agudo Respiratorio Severo (SARS), la Influenza o Gripe Porcina (H1N1), el Ébola (EVD) y el conocido Covid-19.

El SARS apareció en noviembre de 2002 en el sur de China, en la provincia de Guandong y se fue extendiendo de manera muy rápida por todo China y el sudeste asiático. Al principio, Guandong, Hong Kong y Pekín fueron declaradas por la OMS como zonas de riesgo y advirtieron a la población mundial de no visitar estos lugares. Al oír esto, muchos países prohibieron la entrada de turistas chinos en sus países. El efecto del SARS fue corto, pero extremo, haciendo que la economía china se estancase en 2003 y registrando el menor crecimiento del PIB desde 1992 (Zeng et al., 2008). Esta pandemia resultó en pérdidas económicas de 40 millones de dólares y 7740 muertos (Mendoza & García, 2020).

La Influenza, conocido como un virus de origen porcino, comenzó en marzo de 2009 en México y en un periodo de seis semanas se expandió por todo el mundo afectando a países como Estados Unidos, España, Reino Unido y Japón en el hemisferio norte y Argentina, Chile o Nueva Zelanda en el hemisferio sur. En mayo, la OMS anunciaba que el mundo transicionaba hacia una pandemia y que aproximadamente un tercio de la población se contagiaría. A mediados de diciembre, tras dos olas, se daba por concluida la pandemia. México fue el principal país afectado registrando enormes pérdidas en el sector turístico. A modo de ejemplo, Cancún, fue una de las zonas gravemente afectadas por su dependencia económica del turismo, convirtiéndose en un destino desértico (Oehmichen-

Bazán & París , 2010; Vaqué, 2010). A raíz de la gripe porcina, se estimaron 18.461 muertes y unas pérdidas que ascienden a los 50 millones de dólares (Mendoza & García, 2020).

Más tarde, surgió el Ébola en diciembre de 2013, como un rebrote de una primera enfermedad originada en República del Congo y Sudán en 1976. Guinea, Liberia, Sierra Leona, Nigeria y Mali fueron los países africanos que más sufrieron por esta enfermedad. Otros países afectados fuera del continente africano fueron Italia, España, Reino Unido y Estados Unidos principalmente (Maphanga & Henama, 2019). Las pérdidas económicas derivadas del Ébola se aproximaron en 53 millones de dólares, con 11.308 muertes (Mendoza & García, 2020).

Esta enfermedad impactó bruscamente en todo el continente africano, ya que se cree que los destinos africanos sufren de manera desproporcionada las crisis que empiezan en un país y se pasa a atribuir a todo el continente. Por ejemplo, los turistas comenzaron a cancelar viajes en destinos como Kenya, donde no hubo indicio del virus. Además, la Copa de Naciones Africana, uno de los torneos de fútbol más importantes, previsto para enero de 2015, fue cancelado por el hecho de que cuatro países africanos de 54 en total, habían registrado algún caso de Ébola (Maphanga & Henama, 2019).

Finalmente, la última pandemia registrada hasta día de hoy ha sido el Covid-19. En el próximo apartado, estudiaremos su origen, expansión y gestión.

2.4.2 Origen y expansión del Covid-19

El Covid-19 tiene su origen en Wuhan, situado en el centro de la provincia de Hubei (China). Exactamente, esta devastadora enfermedad, se originó en un mercado mayorista donde se vendían pescados, mariscos, animales vivos..., donde uno de los trabajadores fue ingresado el 26 de diciembre de 2019 tras una fuerte neumonía e insuficiencia respiratoria. Días más tarde, el 31 de diciembre, se reportaron varios casos de neumonía en Wuhan a la OMS (Barbería et al., 2020). El 5 de enero de 2020, la OMS hizo público su primer informe sobre epidemias, evaluando los riesgos de los casos de neumonía de Wuhan, proporcionando datos sobre el estado de salud de los pacientes infectados y recomendando a la población china como prevenir contagios adicionales. El 12 de enero, China publicó el origen genético del virus, donde lo detallaban como Covid-19 y un día

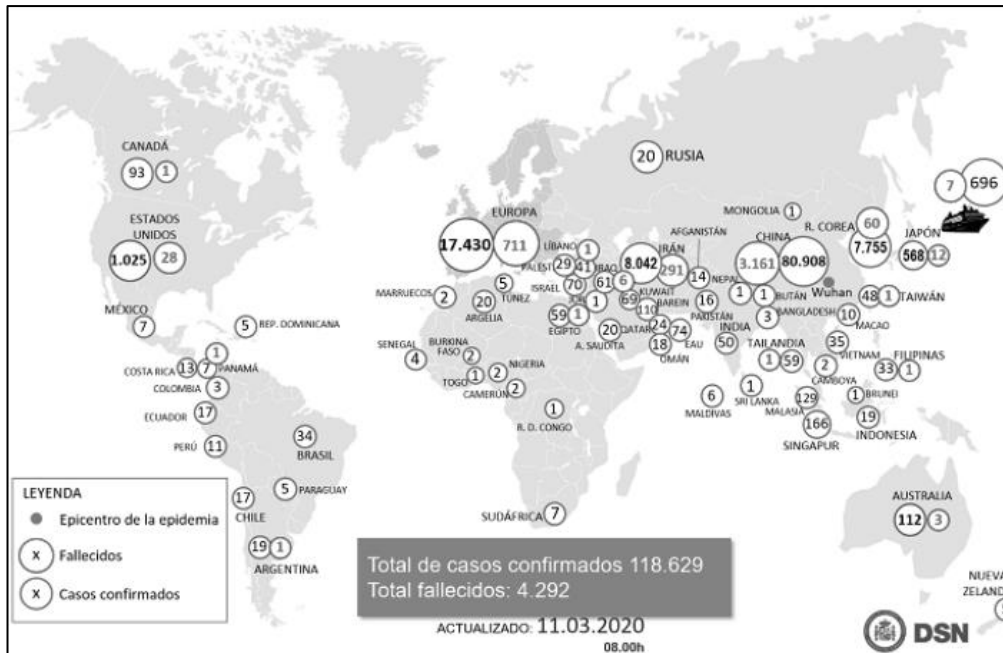
después, se detectó el primer caso fuera de China, en Tailandia. Más tarde, el virus se expandiría a países como Japón o Corea del Sur. A día 20 de enero ya había 282 casos (casi todos en Hubei) y seis fallecidos (OMS, 2020).

El virus se empezó a expandir globalmente debido al tráfico internacional de turistas. Varios análisis confirmaron que los casos en China estaban fundamentalmente relacionados con el transporte de personas a otros países o provincias en tren o en avión. Además, el aeropuerto de Wuhan cuenta con 113 destinos en 22 países y 78 vuelos nacionales, lo que empezó a propagar el virus al extranjero (Rodríguez-Morales et al., 2020). A continuación, el 30 de enero la OMS declaró el brote de Covid-19 como una ESPII² (Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional) y confirmó 7.818 casos mundiales, la gran parte de ellos en China y 82 restantes en diferentes países. Ante esta situación, la OMS divulgó un Plan Estratégico de Preparación y Respuesta, para la rápida preparación de cada estado, sobre todo para aquellos estados que contaban con infraestructuras inadecuadas y sistemas sanitarios débiles para combatir una posible pandemia. Finalmente, el 11 de marzo, la OMS calificó el Covid-19 como una pandemia, alertando la importancia del asunto, debido a la rápida propagación del virus (OMS, 2020).

Para el día 11 de marzo, el Covid-19 se había exparcido por todo el mundo y los datos presentaban un total de 118.629 casos y 4.292 fallecidos. Entre los países contagiados, se encontraban China, Italia, Irán, Corea del Sur, España, Francia, Estados Unidos, Japón, Iraq, Reino Unido, Países Bajos y más (Departamento de Seguridad Nacional - DSN, 2020), como se ve en la Figura 6.

² El Ministerio de Sanidad (2020), define una ESPII como un acontecimiento extraordinario que pone en riesgo a la salud de otros Estados, derivado de la expansión de una enfermedad y probablemente requiriendo acciones a tomar de manera coordinada de forma internacional. El hecho de declarar una ESPII muestra una situación inusual con graves implicaciones para la salud, yendo más allá de las fronteras de cada estado. Desde 2005, cuando se instauró en el Reglamento Sanitario Internacional la definición de ESPII, la OMS lo ha declarado en cinco ocasiones. Por ejemplo, con la aparición de la Influenza y el Ébola.

Figura 6: Contagios de Covid-19 a nivel mundial (11/03/2020)



Fuente: DSN, 2020

Las personas que se contagiaban presentaban síntomas parecidos a los de la gripe, como fiebre, dolor de cabeza, tos seca, cansancio extremo y dolor muscular, con un período de incubación del virus de entre cinco y diez días. En algunos casos, además de esos síntomas, también se podían presentar la pérdida del gusto y del olfato y en casos extremos, fiebre muy alta, dolor en el pecho e insuficiencia respiratoria, estando en riesgo de padecer el síndrome de dificultad respiratoria aguda (SDRA) (Pérez et al., 2020).

Según la OMS (2020), una persona se podía contagiar bien de forma directa o indirecta. La manera directa se producía tras haber estado en contacto con una persona infectada (que pudiera presentar síntomas o ser asintomática), estando en riesgo de que las mucosas de la boca y la nariz y la conjuntiva de los ojos, se expusieran a gotículas infecciosas. En cuanto a la manera indirecta, el virus también se podía ir propagando por contacto con superficies contaminadas, es decir superficies que a su vez habían tenido previo contacto con una persona que padecía el virus. Otra manera de contagiarse era vía transmisión aérea, estando en espacios cerrados y poco ventilados, a menos de dos metros de distancia con respecto a otras personas.

En vista de la grave situación, la OMS dio las siguientes recomendaciones al público (OMS, 2020):

1. Usar mascarilla y guantes para evitar contagios, guardando un metro y medio de distancia con respecto a otras personas, cuando hablan, tosen o estornudan. En espacios cerrados, mantener una distancia mayor. Con el fin de protegerse mejor, lavar y desinfectar las mascarillas. Si la mascarilla ha sido usada un par de veces, deshacerse de ella y usar una nueva.
2. Lavarse muy bien las manos de forma periódica con gel hidroalcohólico o jabón, para así eliminar posibles gérmenes o bacterias. Evitar tocarse o rascarse los ojos, la nariz y la boca con las manos, ya que pueden estar sucias y contener el virus.
3. Evitar espacios cerrados o con aglomeraciones de gente, como bares, restaurantes, discotecas, gimnasios, oficinas y preferiblemente estar en espacios al aire libre. En caso de estar en un espacio cerrado, abrir las ventanas y ventilar.
4. Evitar contacto directo con otras personas, como besos, abrazos o dar la mano.
5. En caso de toser o estornudar, cubrirse la boca con un pañuelo y deshacerse del pañuelo de inmediato y lavarse muy bien las manos.
6. Limpiar y desinfectar superficies que se manosean a diario, como grifos, picaportes, teléfonos, bolígrafos...
7. En caso de presentar síntomas como tos, dolor de cabeza o fiebre, permanecer en casa y ponerse en contacto cuanto antes con un médico.
8. Mantenerse informado según las últimas actualizaciones de la OMS o autoridades sanitarias.

Después de Asia, Europa fue el continente más afectado por la pandemia del Covid-19. En concreto en España, el virus apareció el 31 de enero, cuando un paciente alemán fue ingresado en el hospital de La Gomera, tras dar positivo en coronavirus. Su estado no era grave y se había contagiado tras haber estado con una persona infectada en Alemania. Nueve días después, se detectó el segundo caso en la Palma y para el 24 de febrero, el virus se había extendido a la península ibérica, registrando los primeros casos en la Comunidad de Madrid, Cataluña y la Comunidad Valenciana (Arroyo, 2020).

Desde aquel momento, el número de contagios empezó a aumentar de una manera descontrolada, llegando a 2002 casos y 47 fallecidos a nivel nacional, el 11 de marzo (DSN, 2020). Al principio los epidemiólogos trataban de seguir cada caso de cerca, para

así identificar a los pacientes cero y poder averiguar la procedencia de contagio del virus, pero con tal avalancha de casos, esto se volvió imposible. Uno de sus hallazgos, fue que el virus podía haber llegado de hasta diez maneras diferentes, una de ellas con origen en Italia, después del partido de fútbol en Bérgamo, donde jugaban el Atlanta contra el Valencia (Fernández, 2020).

En aquel momento, el riesgo para la salud pública todavía era moderado y no se habían implantado medidas estrictas para aquel entonces. Entre las medidas implantadas, se prohibieron los vuelos directos de Italia a España y los viajes del IMSERSO. En cuanto los grandes eventos deportivos y competiciones nacionales e internacionales, se decidió celebrarlos a puerta cerrada y en las comunidades autónomas que más casos registraban, se suspendieron todas las actividades y eventos en espacios cerrados con aforo de más de mil personas, así como las fiestas de las fallas en la Comunidad Valenciana y el Festival de Cine de Málaga, entre otros. El miedo entre la población se empezaba a palpar y se empezó a notar un agotamiento de ciertos productos de primera necesidad como el papel higiénico, la pasta, la levadura o la harina. Sin embargo, las principales asociaciones de distribuidores afirmaban que España contaba con una fuerte cadena de suministro y logística, preparada para hacer frente a situaciones extraordinarias y eliminando por completo la posibilidad de desabastecimiento (DSN, 2020).

El número de contagios cada vez aumentaba más rápido y el 9 de marzo, el Ministerio de Sanidad pasó a tomar decisiones más drásticas y suspendieron toda la actividad educativa del país; en un principio durante dos semanas. Finalmente, el 14 de marzo, se procedió a declarar el Estado de Alarma y se anunciaron las primeras medidas de contención (Arroyo, 2020).

2.4.3 Medidas y restricciones implementadas ante el Covid-19

De acuerdo con el Boletín Oficial del Estado (BOE- 2020), el 14 de marzo de 2020 se declaró el Estado de Alarma ante la grave situación de emergencia de salud pública debido al Covid-19. España estaba viviendo una gran crisis sanitaria, con un elevado número de personas contagiadas y sufriendo los efectos del virus.

La declaración del Estado de Alarma era de ámbito nacional, es decir, afectaba a las 17 comunidades autónomas con las que cuenta España y siendo el Gobierno, la autoridad competente. Ésta, limitaba la libertad de circulación de las personas, es decir las personas no podían salir a la calle o desplazarse, salvo para la realización de las siguientes actividades:

- Adquisición de productos de primera necesidad tales como comida o medicamentos
- Desplazamiento a hospitales o centros de salud
- Desplazamiento al trabajo
- Desplazamiento a entidades bancarias o de seguros
- Cuidado de personas mayores, personas dependientes o personas con discapacidad que necesitan la atención de otra persona.

A su vez, solo se autorizó la apertura de aquellos establecimientos que comercializaban productos esenciales y de primera necesidad tales como supermercados, farmacias, bancos... No obstante, establecimientos como bares, tiendas, restaurantes, locales de ocio nocturno, museos, bibliotecas, gimnasios... fueron obligados a suspender su actividad. El transporte público siguió funcionando, pero con un aforo reducido al 50%. Como hemos mencionado anteriormente, la actividad educativa se pasó a implantar de manera online y las ceremonias religiosas y fúnebres, fueron reducidas a las estrictamente necesarias y con un aforo muy reducido, para evitar aglomeraciones y concentraciones de personas.

En un principio el Estado de Alarma tenía una duración de 15 días, pero fue prorrogado hasta seis veces y finalmente el 21 de junio se levantó. Más tarde, el Gobierno estableció un plan de desescalada organizado en cuatro fases, aliviando las medidas (BOE, 2020) y restricciones para volver poco a poco a la normalidad.

- Fase 0: se autorizaron salidas individuales o en familia para hacer deporte o pasear, así como la apertura de locales con cita previa para atender a los clientes, como restaurantes con servicio de comida a domicilio o peluquerías
- Fase 1: se autorizaron las reuniones con familiares o amigos, así como la apertura de los comercios con aforo limitado, la restauración (solo en terrazas y con un aforo del 30%).

- Fase 2: se permitió la apertura de centros comerciales, hoteles y la posibilidad de servir a clientes en el interior de bares, cafeterías y restaurantes (aforo reducido a 1/3). Además, se permitió volver a la actividad a cines, teatros y conciertos y se empezaron a poder celebrar bodas, pero con un número muy limitado de personas.
- Fase 3: el aforo de los comercios y establecimientos de restauración pasó a ser el 50%, aprobando la posibilidad de servir a clientes en barra en los restaurantes y bares. En esta fase, comenzaron a abrir las discotecas y bares de ocio nocturno.

(Sánchez, 2020)

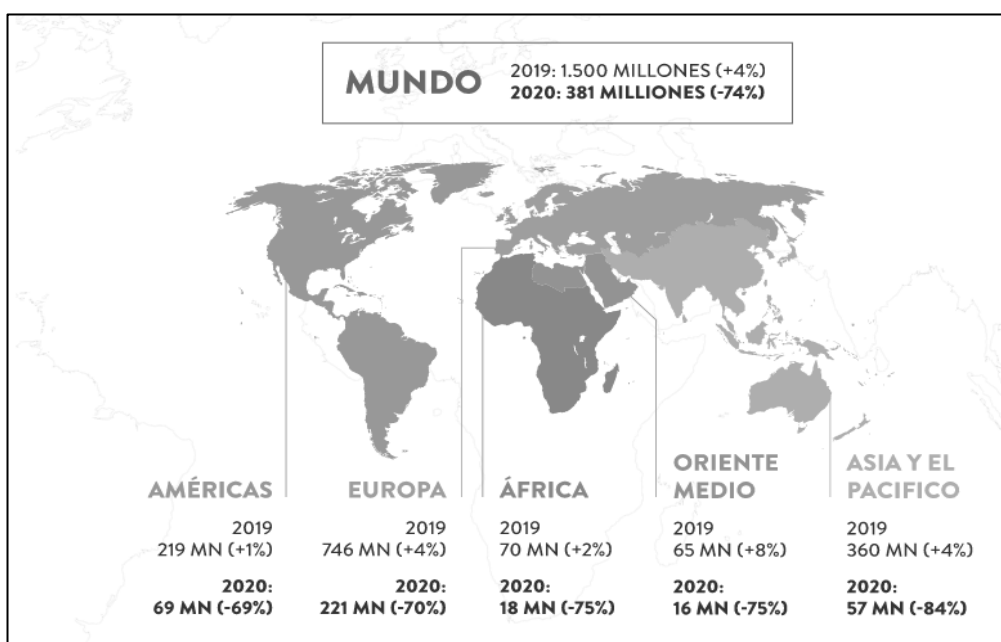
3. GESTIÓN DE LA PANDEMIA EN EL SECTOR TURISMO

En este apartado, analizaremos las distintas acciones y estrategias llevadas a cabo, por los diferentes actores, para gestionar la situación y la recuperación del sector turismo. Vamos a centrar nuestro análisis en las cadenas hoteleras, las empresas de restauración y las aerolíneas, para limitar el alcance del trabajo.

3.1 Impacto de la pandemia: estrategias y acciones implantadas para la recuperación del sector

La pandemia del Covid-19 ha impactado muy bruscamente en las economías mundiales como se puede apreciar en la Figura 7, causando aproximadamente seis millones de muertes a día 27 de febrero de 2022 y paralizando la actividad económica por completo debido a los confinamientos y las restricciones posteriores. La OCDE y el Foro Monetario Internacional (FMI) se encontraban muy alarmados con respecto a España, porque preveían que iba a ser uno de los países más dañados por la pandemia en cuanto al crecimiento, déficit y deuda, registrando una caída del PIB del 11% (Hernández, 2021; Romero & Sanz-Sanz, 2020).

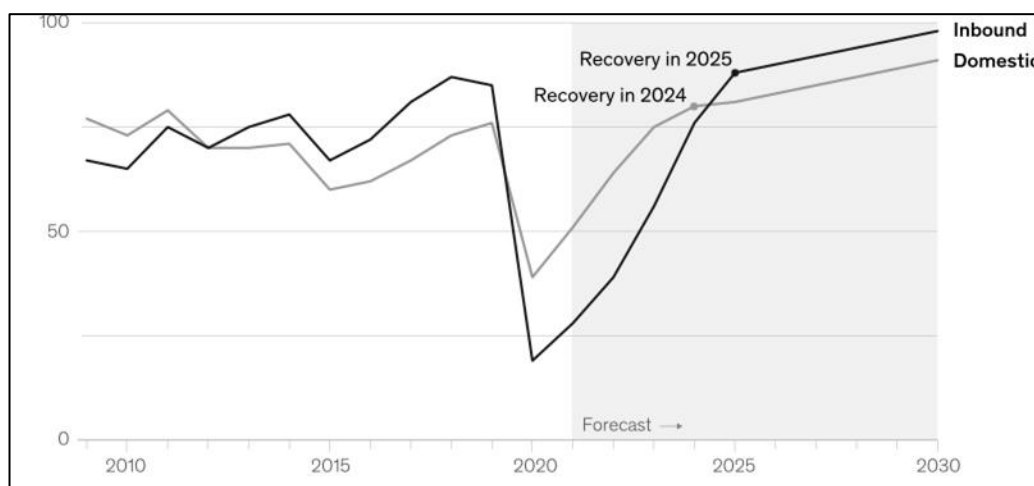
Figura 7: Impacto del Covid-19 en las economías mundiales



Fuente: OMT, 2020

Si consideramos la economía española por sectores, el sector del turismo ha sido sin duda el más afectado, debido al gran peso que representa sobre el PIB y el “efecto tractor” comentado en el apartado 2.3.2 sobre otros sectores. Conforme a García y García (2020), entre 2 y 2,5 puntos de la caída del PIB se atribuyen al turismo. Durante los últimos nueve años, el sector turístico ha batido al crecimiento de la economía global. No obstante, en 2020 el turismo ha vuelto a los niveles de hace 30 años. Se estima que hasta 2024, el turismo español no alcanzará los niveles pre-pandemia (Bringgeli et al., 2021) (véase Figura 8).

Figura 8: Gasto turístico en España (expresado en billones \$)



Fuente: McKinsey, 2021

Comparado con otros sectores, el turismo ha sido el sector que más ha sufrido por la pandemia, principalmente por dos razones. Por un lado, porque depende del tráfico y desplazamientos de las personas y del transporte. Por otro, porque las actividades turísticas implican un contacto muy cercano entre personas, como puede ser en restaurantes, hoteles, museos, bares, discotecas ..., elevando así el riesgo de contagio de los turistas (García & García, 2020).

3.1.1 El sector hotelero

Tal y como menciona un informe publicado por Grant Thornton (2020), el escenario al que se enfrentó el sector hotelero en la pandemia fue realmente muy desconcertante. Conforme al Estado de Alarma, decretado el 14 de marzo de 2020, los ingresos se desplomaron por completo, ya que ni el turismo cultural, ni el de ocio, ni el interior, ni el exterior, como tampoco el de negocios, existieron durante la pandemia. Desaparecieron sin más. Esto se debió a que la población española estaba confinada, las fronteras cerradas y las personas estaban en sus casas, comunicándose solo a través de conferencias o reuniones online.

En este contexto, podemos diferenciar dos grandes estrategias.

- En primer lugar, **la estrategia seguida para tratar de paliar o amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos en las cuentas de explotación.** Dentro de esta estrategia, podemos distinguir entre las distintas acciones llevadas a cabo para bien reducir los gastos al máximo o alternativamente, incrementar los ingresos ofreciendo servicios distintos a los tradicionales.
- Por otro lado, la segunda estrategia fue aquella implementada para gestionar y **mejorar las partidas de balance**, diferenciando en las acciones tomadas para la mejora del activo, por un lado, y por otro, las del pasivo.

a) Estrategia seguida para tratar de paliar o amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P&G) – Reducción de costes

En primer lugar, la primera acción implantada por muchas cadenas hoteleras para reducir al máximo todos los gastos y evitar así pérdidas ingentes, fue el cierre de los establecimientos. En caso contrario, seguir manteniendo los hoteles sin obtener ni un ingreso por habitación iba a resultar definitivamente inviable. Si, fue una acción contundente y radical, pero también lo era la situación que generó la pandemia.

En España, había un total de 12.559 hoteles, que contaban con 550.476 habitaciones, siendo los hoteles de cuatro estrellas (1928) los que más habitaciones tenían (244.318) y

más empleo generaban (80.547). Dentro de las grandes cadenas hoteleras, las más afectadas por el número de hoteles que iban a tener que cerrar en España debido al Covid-19 fueron las siguientes: Catalonia Hotels, Eurostars, Barceló, Meliá y NH (Molina, 2020). En la Figura 9, se detalla el número de hoteles que tenía cada cadena en España y el porcentaje que representaba sobre el total de sus establecimientos.

Figura 9: Grandes cadenas hoteleras y su presencia en España

Cadena Hotelera	Nº de hoteles en España con respecto a la totalidad del grupo hotelero
Catalonia Hotels	55/72 (77%)
Eurostars	75/100 (75%)
Barceló	73/152 (48%)
Meliá	140/350 (40%)
NH	99/370 (27%)

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Cinco Días (2020)

Por el contrario, cadenas como RIU o Iberostars sufrieron menos, debido a su elevado nivel de internacionalización, ya que la mayoría de sus establecimientos estaban situados en el Caribe. Sin embargo, el comité empresarial de Iberostars ordenó el cierre de sus 38 establecimientos, así como Meliá, que le siguió con el cierre de 59 hoteles (Molina, 2020).

Otra de las acciones llevadas a cabo, fue la reducción de todos los costes operativos, para así aliviar el volumen de pérdidas que les generaba la ausencia absoluta de ingresos. Dentro de los gastos operativos de un hotel, el gasto más representativo en el funcionamiento de un hotel es el gasto de personal, ya que necesitan muchas personas para asegurar el correcto funcionamiento y un buen servicio. Para abordar la reducción de dicho gasto, las cadenas hoteleras se acogieron a la figura jurídica de los ERTES (Expedientes de Regulación de Empleo).

Esta figura, consistía bien en reducir la jornada laboral parcialmente o suspender de manera temporal los contratos de todos los trabajadores (Molina, 2020). Junto a esta acción, también se llevo a cabo la no renovación de los contratos temporales, al no ser necesarias por la ausencia de actividad.

Con respecto a los demás costes operativos, muchos empresarios hoteleros decidieron prescindir de aquellos costes que no eran absolutamente imprescindibles. A modo de ejemplo, NH redujo dramáticamente los costes de marketing, así como los costes de asesoramiento externo, tras considerar que no eran necesarios al no existir clientes y por lo tanto, ingresos (NH Hotel Group, 2020).

De cara al futuro, ninguno de los empresarios o expertos del sector hotelero podían prever con certeza cuando se empezarían a recuperar, debido a la incertidumbre que había sobre las restricciones de movilidad y sobre el comportamiento que iban a experimentar los consumidores tras la pandemia (Grant Thornton, 2020). Como comentó Carlos Calero (CEO de Vincci Hoteles), la ayuda del gobierno iba a ser imprescindible para la recuperación del sector porque en este tipo de situaciones, las empresas estaban haciendo uso de sus propios recursos financieros, pero éstos se empezaban a agotar (Deloitte, 2020).

Ante las seis prórrogas del estado de alarma y la imposibilidad de poder desplazarse a otras provincias, comunidades o países, otra acción que se tomó - en línea con la reducción de costes - fue la reclamación de un paquete de medidas por parte de la CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Alojamientos), para garantizar la supervivencia del sector, advirtiendo que miles de empresas estaban al borde del cierre definitivo y en consecuencia, miles de trabajos iban a ser perdidos (Hosteltur, 2021).

En este paquete de medidas se reclamaban las siguientes condiciones (Hosteltur, 2021):

1. Extensión de los ERTES hasta el 31 de diciembre de 2021
2. Reducción de la cuota que pagaban las empresas por cada trabajador a la Seguridad Social
3. Liberación del pago de los impuestos durante la suspensión de la actividad económica
4. Eliminación de los costes fijos, como costes de electricidad, luz o agua
5. IVA reducido hasta el 7%, tal y como se hizo en Reino Unido o Alemania
6. Reducción de los impuestos indirectos al sector

De todas estas medidas, el gobierno solo aprobó la extensión de los ERTES. La tramitación y extensión de los ERTES tuvo un gran impacto en el empleo, afectando a más de 300.000 personas (Deloitte, 2020). El sector hotelero es un gran generador de trabajo en España, es un sector motor y de los más eficientes a nivel mundial. En octubre de 2019, el sector hotelero registraba un total de 237.026 empleados, mientras que, en octubre de 2020, esa cifra se había visto reducida notablemente hasta los 80.629 empleados (Ortega, 2020).

Cuenta de P&G – Aumentar ingresos

En tiempos de pandemia, el sector hotelero se vio obligado a reinventarse y buscar otras fuentes de ingresos distintas de las fuentes tradicionales. En este contexto y presenciando el colapso de los sistemas sanitarios, una de las acciones preliminares implantadas para la obtención de ingresos, fue la medicalización de los hoteles.

Esta acción consistía en adaptar las habitaciones de los hoteles lo más parecido posible a un hospital, para así poder tratar a enfermos que no necesitasen necesariamente estar en un hospital. Por supuesto, la gestión del hotel se cedía a una dirección médica y al equipo de sanitarios, a cambio de una contraprestación. De esta manera, las grandes cadenas hoteleras pusieron a disposición del gobierno y las comunidades autónomas sus establecimientos, para descongestionar la masificación de enfermos que se acumulaba en los hospitales. También, como complemento de lo anterior, muchas cadenas cedieron sus establecimientos para el descanso de los sanitarios y equipos médicos.

Específicamente en Madrid se utilizaron 14 hoteles y entre ellos se encontraban: Ayre Gran Hotel Colón, NH Parla, Marriot Auditorium, NH Leganés, Catalonia Plaza Mayor, Barceló Occidental Aranjuez, entre otros. Todos ellos estaban conectados con los diferentes niveles sanitarios, como hospitales, atención primaria, salud pública y Summa 112. En total, se atendieron a 4524 contagiados, con 1242 profesionales trabajando a jornada parcial y completa. Esta iniciativa empezó entre el 19 de marzo y el 7 de abril y estuvo operativa entre 21 y 54 días, excepto tres hoteles que estuvieron abiertos más tiempo de lo normal (San Román, 2021 ; Valdés, 2021). Supuso un “win-win” para ambas partes, ya que por un lado los hoteles podían obtener ingresos por el uso de cada habitación, cubrir costes operativos y poder recuperar a trabajadores en ERTE. Por otro

lado, servía para liberar camas en los hospitales y usarlas para tratar a enfermos con un cuadro clínico más grave.

El primer hotel que empezó a funcionar como un hospital fue el Ayre Gran Hotel Colón, adaptando y despejando sus habitaciones para la recepción de sus pacientes. Los pacientes derivados podían ser: contagiados de Covid-19 asintomáticos o con un cuadro clínico leve procedentes de urgencias con sintomatología leve, pero atendidos en un hospital por no poder cumplir las medidas de aislamiento en sus domicilios; enfermos de Covid-19 derivados desde atención primaria y finalmente personas procedentes del aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, que tras someterse a una prueba resultaban ser positivos.

Muchos de los hospitales cedieron a sus profesionales sanitarios (médicos, enfermeras y auxiliares de enfermería) para asegurarse que los pacientes tratados en los hoteles estaban atendidos en todo momento (SanRomán, 2021 ; Valdés, 2021). Se estimó un coste por cada paciente diario de aproximadamente 25€ (Mateo, 2020) y cada comunidad autónoma se hizo cargo de esos gastos. Además, se habilitaron hoteles adicionales para atender a ancianos de residencias y para ofrecer alojamiento a aquellos profesionales sanitarios que preferían no alojarse en sus casas al convivir con personas de riesgo (El Independiente, 2020), como se ha comentado antes.

En este punto hay que destacar el movimiento social que se generó en favor de los sanitarios en toda España.

La siguiente iniciativa para obtener fuentes de ingresos y así sobrevivir a la gran crisis originada por el Covid-19, fue la posibilidad de alquilar habitaciones “habilitadas para el *co-working*” o el alquiler de habitaciones durante una larga estancia, como un alojamiento donde poder pasar la cuarentena.

Las firmas hoteleras trabajaron con gran esfuerzo para reconvertir sus ofertas, lanzando una campaña donde anunciaban que ponían sus habitaciones al servicio de las largas estancias y el teletrabajo. Como explicó Camille Gil, responsable de comunicación de la cadena Louvre Hotels España “la idea es convertir nuestros hoteles en un hogar por un tiempo”. La oferta estaba dirigida a un público muy variado desde estudiantes, profesionales sanitarios, personas convivientes con familiares de riesgo o personas que

no disponían del espacio suficiente en sus hogares para trabajar de manera cómoda y sin interrupciones. El servicio incluía el alojamiento en las habitaciones del hotel durante un mínimo de un mes por un precio que se aproximaba a los 400-500€, donde el servicio incluía la limpieza, el cambio de sábanas y toallas, el uso de salas para poder teletrabajar y en algunos casos la opción de plaza de garaje. Los servicios extra incluían los desayunos, comidas y cenas por un precio mayor. Todos estos servicios garantizaban unas condiciones óptimas, con espacios desinfectados, limpios y seguros para prevenir el contagio del virus. En el caso de los hoteles boutique, que no contaban con la licencia necesaria para ofrecer servicios de restauración, se adaptaron montando una “pequeña cocina”, incorporando microondas, cafetera y tostadora.

Con respecto al alquiler de habitaciones como despacho, se podían reservar de forma diaria por un precio que rondaba los 30€ o incluso por horas (tres, seis o doce horas), normalmente hasta las siete o las ocho de la tarde. Esta oferta incluía el equipamiento tecnológico, la luminosidad, la comodidad y seguridad necesaria para trabajar de manera tranquila (Diario de Sevilla, 2020 ; Alarcos & Pareja, 2020).

Cuando el confinamiento se terminó y España se encontraba en la fase de desescalada, mencionado anteriormente, se permitió la reapertura paulatina de hoteles. Las principales ciudades turísticas tuvieron una mayor parte de su planta abierta: “un 50% de media respecto a las plazas disponibles en 2019, aunque con ocupaciones muy bajas, cubiertas en gran parte por la demanda local”. A pesar de que la situación iba mejorando progresivamente, el sector hotelero seguía sufriendo debido a las segundas y sucesivas olas y a los rebrotes. Con el fin de captar a los clientes con un precio atractivo y seguir generando ingresos, los empresarios hoteleros no tuvieron otra alternativa que bajar considerablemente los precios por habitación, pasando de medias de 73€ en 2019 a 31€ (Porrás, 2020).

Por último, con la finalidad de obtener ingresos y de que los viajeros disfrutasen la estancia en España con tranquilidad, las cadenas hoteleras desarrollaron una estrategia de transformación de los hoteles en lugares más seguros basándose en:

- a) el menor contacto posible entre las interacciones del cliente y el personal
- b) la seguridad para tanto los clientes como los trabajadores

- c) la digitalización y optimización de los procesos de gestión
- d) la adaptación de la oferta en base a las nuevas necesidades de los clientes

A esto se le sumaron los protocolos de limpieza adicionales y la desinfección de las habitaciones, zonas comunes y cocinas. Esto puede ser el caso de cadenas hoteleras como NH, Barceló o Meliá que han desarrollaron programas llamados: “Feel Safe at NH”, “We care about you” o “Stay safe with Meliá” (Meliá Hotels, 2021; Barceló Hotel Group, 2021 ; NH Hotel Group, 2021).

b) Estrategia seguida con el fin de sanear las partidas de balance

Activo

Con el propósito de sanear las partidas de balance, muchas cadenas hoteleras no tuvieron más opción que poner en venta algunos de sus activos, como edificios en propiedad para ganar liquidez y si era el caso, reducir deuda.

Es por esta razón que, en 2021, comparado con el año 2020, los hoteles puestos a la venta en España se incrementaron en un 30%, pasando de 490 a 639. La mayoría de ellos estaban ubicados en destinos costeros como Andalucía, Cataluña y Baleares, donde el turismo de sol y playa había sido muy perjudicado. De esta manera, los fondos inversores trataban de aprovecharse de esta situación para comprar dichos establecimientos por un precio más barato que en circunstancias normales (Aguilar, 2021).

Para ilustrar esta situación, NH vendió a Lasalle Investment Management, uno de sus hoteles de Barcelona (Gran Hotel Calderón) por 125,5 millones de euros. La firma no descartaba vender algún otro establecimiento, pero detallaba que se trataría de alguno situado fuera de España con la finalidad de obtener 200 millones de euros por dicha venta. También, Meliá Hotels, vendió ocho de sus hoteles que concentraban más de 1800 habitaciones en total a una sociedad de Bankinter, por 203 millones de euros. Entre esta cartera de hoteles se encontraban los Meliá de Mallorca, Gran Canaria, Menorca, Granada, Lanzarote, Cádiz y Zaragoza. En esta operación, estos hoteles pasaron a llamarse Victoria Hotels & Resorts con el 92,5% del capital en propiedad de Bankinter y otros inversores como GMA Corporate, y el 7,5% en propiedad de Meliá, con una opción

de recompra en el futuro. Otro ejemplo, es el de la cadena hotelera RIU con el 80% de sus hoteles en propiedad, también procedió a vender su hotel situado en Gran Canaria al grupo empresarial Servatur por una cantidad superior a 30 millones de euros (Aguilar, 2021).

Pasivo

Si bien es cierto que muchas empresas hoteleras se habían enfrentado a otras crisis, como la crisis financiera de 2008, ninguna había sido tan importante y pronunciada como la originada por el Covid-19.

Después de que el sector turístico reclamase el paquete de medidas mencionadas anteriormente, el gobierno completó su apoyo con una línea de avales para inversión y liquidez de un importe total de 100.000 millones de euros, para así cerciorarse que, tanto las empresas como los autónomos, dispusieran de la liquidez necesaria para paliar sus necesidades, adaptarse a la nueva situación y proceder con sus inversiones.

En esta línea de crédito, canalizada a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y las entidades financieras, se dio prioridad a las empresas del sector turismo, así como a las de automoción, pymes o autónomos. De esta manera se movilizó a las entidades financieras para canalizar dichas facilidades crediticias a las empresas, aun a pesar de tener sus operaciones ralentizadas o paralizadas, con el fin de pagar los sueldos de los empleados, facturas pendientes, circulante, intereses o impuestos. En el caso de que se generase morosidad de ciertas empresas que no consiguieran salir adelante, las entidades financieras contaban con un “paraguas” para el recobro gracias al recurso del aval del Estado. En este contexto y con el fin de sanear las partidas de balance, las empresas del sector hotelero se acogieron a los préstamos ICO.

Estas inyecciones de dinero se hicieron con unas condiciones determinadas. Por ejemplo, el importe del principal prestado no podía superar el doble de los costes anuales ni tampoco podía superar el 25% del volumen de negocios. Otra característica era que las empresas que registraban pérdidas acumuladas en más del 50% del capital social o en los dos últimos años, no podían ser partícipes de esta ayuda.

Como ejemplo de estas actuaciones, NH suscribió un préstamo ICO de 225 millones de euros, con el fin de “intensificar la protección de la liquidez”. Esta operación fue coordinada por entidades bancarias como Santander, Bankia, BBVA y Bankinter (NH Hotel Group, 2020). Otro ejemplo fue el del grupo Barceló, que tras registrar pérdidas de 100 millones el primer año de la pandemia, pidió un préstamo 363 millones, con garantía ICO (Casamayón, 2021).

Otra de las acciones llevadas a cabo para cumplimentar la estrategia, fue la petición al gobierno de la ampliación del plazo de la moratoria hipotecaria hasta cuatro años y la renegociación de los contratos de arrendamiento (en gestión o “management”), para aquellas cadenas que no tuvieran los hoteles en propiedad y conseguir así el aplazamiento de los pagos hasta recuperar la actividad económica normal (Page, 2020). Todas estas medidas fueron aprobadas por el gobierno, tras encontrarse en una situación excepcional.

Finalmente, según Horwath HTL (2021), el número de reestructuraciones se incrementó en España a finales del 2020, con respecto a 2019. Esto se debió a que algunos empresarios hoteleros también optaron por la reestructuración de deuda. Ésta podía consistir en fijar nuevas condiciones en el plazo del pago o en el pago de los intereses, o incluso en el incremento de importe de sus financiaciones. Por supuesto con las correspondientes de garantías solicitadas por las entidades financieras. En este caso, la mayoría de las empresas optaban por reconvertir la deuda a corto a plazo a largo, para así afrontar los elevados niveles de deuda existentes.

c) Otras estrategias

Cuando España empezaba a recuperarse tras la pandemia y las fronteras se empezaron a abrir, la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM), comenzó a trabajar con diferentes acciones de marketing basadas en la imagen y promoción del país, comunidad o comarca “como un destino seguro y competitivo” (BOE, 2020).

De esta manera y según el BOE (2020), reclamaron al gobierno, la necesidad de crear corredores turísticos con el fin de reactivar la demanda turística y ofrecer todas las posibilidades posibles para que los viajeros se sintieran en un destino seguro mediante garantías sanitarias y de seguridad. En este contexto, el gobierno lanzó el “Plan de

Impulso del Sector Turístico” con unas medidas específicas para así fortalecer la competitividad de España como destino turístico, fomentar el turismo nacional y promocionar a España como un destino seguro, incorporando la ayuda de nuevas herramientas de inteligencia turística y programas de planes de sostenibilidad turística.

3.1.2. La restauración

Debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19 en España, todos los restaurantes, bares, cafeterías y establecimientos de ocio, en general, fueron obligados a cerrar de manera temporal tras el Estado de Alarma. En concreto, en 2020, se registró el cierre de 85.000 establecimientos (El País, 2021).

Tanto el confinamiento como las posteriores restricciones horarias, de aforo y de distanciamiento social, supusieron un futuro incierto y de muy difícil gestión para las empresas de restauración puesto que la demanda y la confianza de los consumidores se desplomó por completo (Calvillo, 2020). Máxime, teniendo en cuenta que las medidas administrativas tomadas por las diferentes comunidades autónomas eran dispares y en muchos casos, contradictorias. Es por esta razón, por la cual el sector de la restauración ha tenido que reinventarse y salirse de los modelos de negocio tradicionales, para así sobrevivir a esta gran crisis. En este escenario podemos identificar dos estrategias principales llevadas a cabo.

Por un lado y al igual que en el caso de los hoteles, **la estrategia seguida para tratar de paliar o amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos**, tratando de reducir los gastos lo máximo posible e intentar obtener ingresos ofreciendo servicios diferentes a los tradicionales. Por otro lado, **las diferentes estrategias de marketing y publicidad implementadas, para tratar de atraer a los clientes durante y después del confinamiento, para mantener su lealtad**. En este apartado y para no ser redundante, no procederemos a analizar las estrategias seguidas para gestionar y sanear las partidas de balance, ya que consideramos que, siendo también relevantes en este sector de la restauración, son parejas y prácticamente iguales, que las que hemos analizado al hablar de los hoteles.

a) Estrategia seguida para tratar de amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P&G) – Reducción de costes

La demanda y la confianza de los consumidores cayó a niveles insólitos, afectando profundamente las cuentas de explotación de las empresas y a toda la cadena de valor (propietarios, trabajadores, proveedores...), impactando -lógicamente- de manera distinta dependiendo del tamaño y magnitud de cada comercio (Calvillo, 2020).

Con el fin de preservar la viabilidad de los diferentes negocios hosteleros y teniendo en cuenta la paralización de la actividad económica, en un principio muchos de ellos decidieron dar vacaciones a sus empleados, como primera medida para paliar la situación. Por ejemplo, los dueños de los restaurantes del Grupo Paraguas (El Paraguas, Tenconten, Amazónico, Quintín Ultramarinos...) dieron vacaciones durante las tres primeras semanas de cuarentena a sus 700 empleados (Fernández, 2020).

Sin embargo, cuando vieron que el confinamiento iba a durar más de lo estimado y encontrándose en una situación de fuerza mayor, la mayoría de los establecimientos optaron por la reducción dramática de su plantilla, o acogiéndose a los ERTes, para reducir los gastos de personal. Por ejemplo, el grupo Larrumba, una cadena de restaurantes que ha crecido mucho estos últimos años realizó un ERTE a casi todos los empleados, excepto a aquellos con las funciones de finanzas, recursos humanos o dirección, que trabajaban día a día en la gestión de la incertidumbre, según los distintos escenarios cambiantes (Fernández, 2020).

Adicionalmente, en febrero de 2020 se aprobó una medida que regulaba la eliminación de la aportación empresarial de los empleados a la Seguridad Social para aquellas empresas con menos de 50 empleados (Fernández, 2020). Las cifras presentaron un total de 300.000 empleos destruidos y 346.000 trabajadores en situación de ERTE en el sector de la restauración (Romera & Valero, 2021). Dos años después, en febrero de 2022 el gobierno decidió que ya era hora de despedirse de la figura jurídica de los ERTes por Covid. No obstante, el presidente del sector hostelero se opuso a esta acción, afirmando que la restauración no se había recuperado todavía, porque variantes como Omnicrón habían supuesto la cancelación de cientos de comidas, cenas y eventos (García, 2022).

Más tarde, cuando se permitió la reapertura de los bares y restaurantes en el exterior, aquellos establecimientos que contaban con terraza, abrieron en las fases de desescalada y observaron una reducción de costes sobrevenida, al tener que asumir menores gastos por consumo de energía (por ejemplo, calefacción). Muchos otros establecimientos redujeron su oferta, es decir, eliminando aquellos platos de la carta que no eran tan consumidos, para así disminuir los costes de las materias primas.

Cuenta de P&G – Aumentar ingresos

Como hemos mencionado anteriormente, a raíz del Covid la restauración ha tenido que reinventarse, explorando otros modelos de negocio distintos de los tradicionales y teniendo en cuenta las nuevas necesidades y preferencias de los clientes (Martínez et al., 2020). Un cambio en la visión estratégica de los empresarios del sector de la restauración ha sido esencial para dirigirse hacia la recuperación del sector y para presenciar una etapa de reactivación económica (Calvillo, 2020).

De acuerdo con García (2020), aquellos restaurantes que se opusieron al cierre temporal optaron por el reparto de comida a domicilio (el llamado “delivery”). Si bien es verdad que antes de la pandemia el reparto de comida a domicilio estaba en auge con plataformas como Uber Eats, Glovo o Deliveroo, sin embargo, tras la aparición del Covid, esta tendencia de consumo se ha ido consolidando y se han incrementado el número de restaurantes que cuentan con este servicio.

Aquellos restaurantes que ya contaban con el servicio de “delivery” tuvieron que mejorar y optimizar sus canales de distribución, para atraer a los consumidores. Dándose el caso, en muchas ciudades, de generarse una carencia de repartidores. Para no incurrir en estos gastos adicionales de distribución, muchos de ellos se ocuparon de la distribución de los pedidos directamente, en lugar de encargar esta tarea a distribuidores externos, puesto que supone unos costes adicionales elevadas, en detrimento del margen. No obstante, hubo otros establecimientos que siguieron contando con repartidores externos. Para ilustrar este caso, un buen ejemplo sería el de Engloria, un “salad bar” en Barcelona, que aún a pesar de la pandemia siguieron encargando sus servicios de “delivery” a Glovo, ya que la plataforma les proporciona un elevado nivel de ventas (García, 2020).

En cuanto a los restaurantes de alta cocina, muchos de ellos también se vieron obligados a realizar este servicio, a pesar de ser un servicio diferente de su modelo de negocio, al no existir otra vía de generación de ingresos con los locales cerrados. Entre ellos, se encuentra Sushi Bar 99, una cadena que cuenta con restaurantes en las mejores ciudades como Madrid, Barcelona y Dubái. La opción de comida a domicilio fue tan exitosa, que hubo un momento en el que tuvieron rechazar pedidos, ya que no contaban ni con el tiempo suficiente para poder completarlos, ni con la infraestructura suficiente (García, 2020).

A su vez y en paralelo con esta medida, otros restaurantes que ya contaban con página web decidieron mejorarla y reforzarla, para canalizar los pedidos a través de ella, como el restaurante de Cristina Oria en Madrid. Tal y como señala García (2020), el restaurante Engloria que hemos nombrado en el párrafo anterior también sirve como ejemplo, ya que después de una gran inversión en su página web, consiguió personalizar los pedidos habilitando la opción de que los clientes pudieran cambiar los ingredientes de las ensaladas a su gusto.

De acuerdo con Fernández (2020), cabe mencionar que la industria hostelera contó con un gran apoyo por parte de la famosa aplicación de reservas online, “El Tenedor” (hoy conocido como The Fork). Tal y como comentó su CEO, Marcos Alvés, ésta ofreció de manera gratuita su plataforma de gestión de reservas para aquellos restaurantes asociados durante el cierre de la restauración. La empresa de comida a domicilio, Just Eat, también apoyó al sector lanzando un paquete de ayudas con un valor de 600.000€, con el objetivo de minimizar el impacto de la propagación de la pandemia en la restauración en España. Los destinatarios de estas ayudas eran aquellos restaurantes adheridos a la plataforma que tuvieran hasta cuatro locales distintos. Las ayudas consistieron en la devolución de un tercio de todas las comisiones pagadas a Just Eat, la supresión de las comisiones de los pedidos recogidos en restaurante solicitados a través de la plataforma y la eliminación de las cuotas de inscripción para aquellos restaurantes que desean suscribirse a Just Eat.

Posteriormente, en la fase donde solo estaban permitidos abrir aquellos bares y restaurantes con terraza, una de las acciones más destacables, llevadas a cabo, fue maximizar el espacio al aire libre para así colocar el mayor número de mesas posible,

guardando la distancia social exigida, con el objetivo de obtener más ingresos por espacio disponible.

Cuando ya más adelante se permitió la reapertura total de los establecimientos y los consumidores habían recuperado la ilusión y la confianza por salir y socializar, una acción tomada por el sector de la restauración fue la digitalización de las cartas mediante el uso un código QR, que permitía leer la carta desde los teléfonos móviles. De esta manera se evitó el contacto con superficies (menús físicos) que podían ser tocados por distintos clientes.

En concreto, Coca-Cola lanzó un programa de apoyo a la digitalización de la hostelería con tres fines específicos: a) aumentar el tráfico online de los locales; b) fomentar las ventas y c) acompañar el arranque de nuevos canales. Además, pusieron en marcha una plataforma llamada “Crea tu carta digital” para habilitar la creación de los menús online de bares, restaurantes y cafeterías, así como un portal online destinado a la formación de los hosteleros (“Bartalent Lab”). Adicionalmente, proporcionaron al sector máquinas dispensadoras “freestyle”, para que los clientes se pudieran servir sus bebidas o refrescos de manera individual (El País, 2021). Del mismo modo, también se implementó la opción de pedir los platos elegidos a través de la página web y así evitar el contacto entre los clientes y el personal.

Finalmente, la mayoría de los establecimientos llevaron a cabo un programa de protocolo de prevención Covid-19, para así garantizar a sus consumidores seguridad y confianza. Éste incluía una formación para capacitar a los empleados sobre los procedimientos de limpieza, desinfección y las medidas obligatorias de protección como el uso de mascarillas o el distanciamiento social de más de un metro y medio de separación. En este programa también se fomentó el uso de las reservas y la importancia de cumplir estrictamente el aforo por mesas, según las distintas fases (Calvillo, 2020).

En este contexto, algunos de los establecimientos pasaron a aceptar solamente pagos con tarjetas, asegurándose que el datafono se limpiaba y desinfectaba después de cada uso. Por último, en épocas de rebrotes, como la aparición de la variante Delta, se aprobó el

pasaporte Covid³ o la obligatoriedad de presentar una prueba negativa de coronavirus para poder entrar a locales de hostelería u ocio en todas las comunidades del país, excepto en Castilla la Mancha, Castilla León, Extremadura y Madrid (Pere, 2021).

b) Estrategias de marketing y publicidad para atraer a los clientes durante y después del confinamiento

Ante el temor de contagiarse, muchos clientes renunciaron a sus desayunos, comidas o cenas en cafeterías, bares o restaurantes. Tal y como menciona Vilaplana (2020) “invertir en estrategias de marketing de captación de clientes es la vía segura”. Por esta razón, muchas cadenas de restaurantes procedieron a invertir en estrategias de marketing digital.

Las redes sociales han sido determinantes para la captación y fidelización de los consumidores en épocas de pandemia. En esta línea, algunas cadenas hoteleras han hecho uso del patrocinio de “influencers” para así correr la voz de la reapertura de los locales y atraer de nuevo a los clientes (García, 2020).

Otras empresas prefirieron llevar a cabo las siguientes medidas para ejecutar sus estrategias de marketing (Barcelona Culinary Hub, sf ; Vilaplana, 2020):

- Incorporar las fotografías de sus platos a sus páginas webs, así como fotografías de la carta y del equipo.
- Rediseñar la página web y mantenerla actualizada con los nuevos servicios en oferta, asegurando el correcto funcionamiento de la misma, así como el sistema de reservas o de pedidos online.
- Comunicar en la página web todos los protocolos de limpieza y de seguridad, de los establecimientos para generar mayor confianza.
- Implementar estrategias de marketing a través del email comunicando promociones o descuentos, con el fin de retener a los clientes existentes.
- Asegurar la presencia en Google My Business, una ficha digital que detalla la dirección, el teléfono de contacto, el horario, opiniones y el menú en ocasiones.

³ El pasaporte Covid es un documento en el que se detalla el número de vacunas proporcionadas o si la persona ha pasado la enfermedad.

3.1.3 Las aerolíneas

Aunque el transporte aéreo no represente un porcentaje tan alto del PIB, está muy relacionado con muchos sectores y sobre todo, con el sector turístico, ya que posibilita la comercialización de productos y servicios y el traslado de personas. El Covid-19 tuvo un gran impacto en todo el transporte aéreo y en consecuencia, en la industria aeronáutica, debido a los estrictos confinamientos, el cierre de fronteras y las restricciones posteriores de movilidad.

En concreto, los ingresos medios por pasajeros por kilómetros presentaron una caída tremenda del 90% en abril de 2020 y a este respecto, las aerolíneas tuvieron que hacer frente al fuerte incremento de los gastos debido a las nuevas medidas sanitarias, así como el cambio de comportamiento de los consumidores, sin alcanzar los niveles previos de demanda a esta gran crisis sanitaria (OECD, 2020).

De cara a recuperar los beneficios hasta antes de la pandemia y en línea similar con las empresas hoteleras y de restauración, las empresas de transporte aéreo siguieron dos estrategias fundamentales: **la estrategia seguida para tratar de paliar o amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos y la estrategia implementada para sanear las partidas de balance.**

a) Estrategia seguida para tratar de amortiguar el volumen de pérdidas derivado de los no ingresos

Cuenta de Pérdidas y Ganancias (P&G) – Reducción de costes operativos

Tal y como se ha comentado en las anteriores estrategias, el recurso a la utilización de los ERTes también se llevó a cabo por las aerolíneas, porque los gastos de personal pasaron a ser unos costes determinantes. Por ejemplo, tal y como señala Raffin (2022), en marzo de 2020, Iberia decretó el ERTE de 13.900 trabajadores, una cifra que se fue ajustando conforme la evolución de la pandemia. Sin embargo, desde la empresa recalcaron que gracias a que se acogieron a esta figura jurídica, Iberia no perdió ningún trabajador.

Por el contrario, otras aerolíneas como British Airways o Aer Lingus no tuvieron otra opción que reducir su plantilla un 25% y un 10% respectivamente (Raffin, 2022).

Adicionalmente, con el fin de reducir todos los demás costes, el sector de la aviación optó por aparcar sus aviones en aeropuertos con poco o nulo tráfico, como el aeropuerto de Teruel, debido a sus bajas tasas de estacionamiento. Todas las restricciones de movilidad obligaron a las compañías aéreas a buscar un aparcamiento permanente para sus flotas de aviones, convirtiendo las pistas de aterrizaje en grandes aparcamientos. En particular, el aeropuerto de Teruel es el aeropuerto con más capacidad de estacionamiento de todo Europa y desde que empezó la pandemia, el número de aviones aparcados se duplicaba cada semana. Además, este aeropuerto está localizado en una zona con elevada altitud y con un clima seco y árido, lo que facilita la mejor conservación de los aviones durante una larga estancia, puesto que la humedad afecta de forma negativa a la vida útil de los aviones. Ante la avalancha de aviones, tuvieron que habilitar otras zonas (como zonas sin pavimentar o de tierra) para hacer frente a toda la flota de aviones que llegaba de todo el mundo. Además, tanto el Aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid-Barajas, como el Josep Tarradellas Barcelona-El Prat ofrecieron su espacio para el estacionamiento de aviones frente a las terminales o incluso en las calles de rodaje en dirección a las pistas (Ayuso, 2020; Barroso, 2020).

Aunque que las aerolíneas tuvieran que asumir los gastos de mantenimiento, los gastos de combustible y de tasas aéreas se eliminaron por completo.

Cuenta de P&G – Aumentar ingresos

Cuando las restricciones de movilidad se levantaron y se permitió de nuevo el desplazamiento a otros lugares, los consumidores todavía desconfiaban a montarse en un avión, debido a la concentración de muchas personas en un espacio pequeño y sin ventilación natural. Por esta razón y con el fin de recuperar la confianza de los clientes y de generar ingresos, se llevaron a cabo las siguientes medidas de bioseguridad (Vilarasau, 2020):

1. Desinfección del avión (asientos, cabinas, baños, reposabrazos, pantallas, cinturones de seguridad, mesas...) mediante asociaciones con empresas de limpieza especializadas. A modo de ejemplo, United Airlines lanzó su programa de compromiso “Clean Plus”, asociándose con la empresa de limpieza Clorox, para así garantizar la máxima seguridad y confianza a los clientes. Asimismo, British Airways

anunció su proceso de limpieza total diaria y de superficies después de cada vuelo, así como el aire fresco que se desprende cada dos o tres minutos a través de los filtros de aire HEPA, caracterizados por matar las bacterias y gérmenes al 99,99%.

2. “Pulverización antiviral electrostática”, un método utilizado por algunas aerolíneas (sobre todo aerolíneas estadounidenses) por el que se dispensa un desinfectante no nocivo para la salud y así cubrir todas las superficies del avión.
3. Obligatoriedad de mascarilla dentro del avión, controles de temperatura, así como la provisión a los clientes de un “pack” de mascarilla, toallitas desinfectantes y gel hidroalcohólico por si fuera necesario.
4. Pruebas Covid incluidas con el billete, como el caso de Lufthansa, que ofrece este servicio a los pasajeros que aterrizan en Frankfurt y Múnich, para evitarles la cuarentena con el certificado de la prueba al llegar.
5. Aprovisionamiento de material de protección como protectores faciales, gafas transparentes o delantales de plástico, además de mascarillas quirúrgicas y guantes a la tripulación.
6. Restricciones con respecto al equipaje de mano, para así evitar el contacto entre personas al recogerlo.

De acuerdo con Vilarasau (2020), tanto las aerolíneas como los aeropuertos hicieron inversiones en últimas tecnologías para ofrecer bioseguridad a todos los pasajeros. Por ejemplo, se instalaron cámaras infrarrojas con el objetivo de detectar si alguna persona presentara fiebre antes de un vuelo. Otra de las iniciativas fue incorporar una tecnología capaz de realizar el “check-in” y la facturación de equipajes sin contacto con el personal. Adicionalmente, el aeropuerto de Madrid-Barajas obtuvo la certificación por parte del Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI) de “aeropuerto seguro frente al Covid-19”, que valoraba todos los esfuerzos y las inversiones en bioseguridad para hacer sentir cómodos a pasajeros y empleados (CincoDías, 2021).

Otra iniciativa fue vender los billetes con la opción de cancelación o cambio de fechas de manera gratuita, debido a la situación tan cambiante acorde con las restricciones y los rebrotes. El objetivo de esta acción fue que los clientes pudieran reservar sin preocupaciones, por si de repente se prohibiese la entrada en el lugar de destino, o si se vieran afectados por las medidas de cuarentena que no se pudieran evitar con una prueba de Covid o por confinamientos decretados por regiones, contagio del propio virus o coincidencia con el día de vacunación. En tal caso, las aerolíneas habilitaron la opción de modificar las fechas sin ningún coste o el reembolso del dinero a través de un bono canjeable por billetes u otros servicios (Iberia, 2019). Aerolíneas como Iberia, Vueling o Air Europa adoptaron estas medidas.

b) Estrategia implementada para sanear las partidas de balance

Activo

La primera medida ejecutada para sanear las cuentas del balance de las empresas de la industria aérea fue no ejercitar opciones de compra de nuevos aviones que estaban o bien en fase construcción o a punto para su entrega, ya que la mayoría de las aerolíneas presentaban pérdidas en el ejercicio de 2020 y 2021. Este sector nunca había hecho frente a tal crisis como la crisis sanitaria provocada por el Covid-19, donde los ingresos cayeron dramáticamente, a un ritmo mayor que los gastos y donde la deuda se incrementaba por momentos. En este escenario las opciones de compra de nuevos aviones se ralentizaron o se anularon.

Por ejemplo, la aerolínea Norwegian no ejercitó la compra de 88 nuevos aviones a Airbus. Otro ejemplo, sería el caso de Qatar Airways que anuló a Boeing el pedido de 25 aviones 737 Max y negoció la posibilidad de demorar la entrega de los aviones previstos para 2022 y 2023, en un plazo de entre ocho y diez años, siempre y cuando la demanda se recuperase (Calvo, 2020). Asimismo, el grupo IAG (International Airlines Group), comprendido por Iberia, British Airways, Vueling, Level y Aer Lingus tomó la decisión de solo renovar 75 de los aviones, que en principio iban a ser 143 (Malagón, 2020).

La siguiente medida para obtener tesorería y reducir los costes de mantenimiento fue vender parte de la flota de aviones. Por ejemplo, West Jet y Delta vendieron cuatro y siete aviones, respectivamente, a Amazon. Estos aviones fueron adquiridos por parte del

gigante mundial con el fin de configurarlos como aviones de carga para fortalecer su flota aérea tras el creciente aumento de pedidos por Internet (Klempert, 2021). Según Malagón (2020), Lufthansa también se planteó vender hasta 100 aviones al haber tenido 700 aviones inactivos de un total de 760 durante toda la pandemia y en consecuencia, haber asumido pérdidas de 2.100 millones de euros tan solo en un trimestre.

Pasivo

Como hemos explicado en el apartado 3.1.2, una de las acciones para ejecutar la estrategia de saneamiento de partidas de balance fue acogerse a los préstamos avalados por el Estado. De tal modo, que Iberia y Vueling obtuvieron un préstamo ICO de un total 1010 millones, 750 suscritos por Iberia y 260 suscritos por Vueling, con una duración de cinco años. Entre los bancos que financiaron la operación se encuentran Banco Santander, BBVA, CaixaBank, Abanca y Bankinter. Cabe mencionar que la institución ICO concedió a Iberia el mayor préstamo de su historia, incluso mayor que el concedido a Abengoa en su momento, puesto que Iberia lo necesitaba de forma urgente para asegurar su liquidez. También, debemos enfatizar que estos créditos incluyen unas características no financieras muy determinadas, como las restricciones a la distribución de dividendos a los socios, el uso de este dinero para financiar la compra de Air Europa o ayudar a otras aerolíneas similares (Giménez & Marco, 2020 ; Muñoz & Maqueda, 2020).

Otra de las iniciativas llevadas a cabo fue la solicitud por parte de AENA de la demora de seis meses del pago de los costes de mantenimiento, así como la eliminación de los intereses por el aplazamiento del pago (Barroso, 2020).

c) Otras estrategias

Finalmente, hubo ciertas aerolíneas que tuvieron que ser rescatadas por sus estados para así evitar la quiebra. De acuerdo con Müller (2020), este es el caso de Lufthansa, que fue rescatada por el gobierno alemán mediante un paquete de ayudas de 9.000 millones de euros, tras estar registrando pérdidas de 800 millones cada mes. Este acuerdo proporcionó al gobierno alemán entre el 20-25% del capital, convirtiéndole en el mayor accionista y proporcionándole dos puestos en el consejo de supervisión, con la condición de ser

ocupados por personas provenientes del sector económico y pudiendo intervenir en situaciones excepciones (por ejemplo, ante la entrada de un comprador).

El Estado español rescató a Air Europa por 475 millones de euros. Este rescate se hizo a través de la declaración de la aerolínea como estratégica, con el objetivo de que se pudiera integrar al Fondo de Apoyo de Empresas Estratégicas, mediante un fondo creado por el gobierno para evitar la quiebra de empresas consideradas esenciales para la economía española. La operación se ejecutó a través de un préstamo participativo y ordinario de 240 y 235 millones, respectivamente. Tras el acuerdo se detalló el derecho de decisión del gobierno en la compañía, así como la nominación de dos consejeros y el derecho de acordar el consejero delegado (Muñoz, 2020 ; Cinco Días, 2020).

4. CONCLUSIONES

La industria turística es considerada la segunda industria más grande del mundo, proporcionando un gran impacto sobre el crecimiento y el desarrollo de los países. En concreto, España es líder en el sector turístico, siendo el segundo país a nivel mundial que más turistas atrae. Así, este sector es considerado como el gran motor de la economía española, debido a su contribución a la producción nacional, el empleo y la balanza de pagos, convirtiéndose en el sector que más fuentes de ingresos genera, directa e indirectamente.

El año 2020 vino marcado por una gran pandemia originada por la propagación del SARS-Covid-19 y acabó desembocando en una de las peores crisis económicas de la historia que se conocen. El Covid-19 se originó en China y se fue expandiendo a una velocidad extraordinaria, causando millones de muertos y contagiados, colapsando los sistemas sanitarios, paralizando la actividad económica por completo y obligando a los estados a decretar el confinamiento domiciliario y a restringir la movilidad de las personas.

Dentro de Europa, España fue uno de los países más afectados, registrando un desplome insólito del 11% del PIB. Con respecto a otros sectores, el sector turístico fue sin duda el más dañado por lo ya descrito, en un escenario donde la población estaba confinada y la movilidad restringida, y la actividad económica quedó muy paralizada y en otros casos, destruida. Esta situación, marcó un antes y un después, donde las empresas que comprenden el sector turístico han hecho un gran esfuerzo por adaptarse a situaciones de extrema incertidumbre, mediante el uso de diferentes estrategias empresariales, para así garantizar la recuperación y viabilidad.

En concreto, tanto el sector hotelero como la restauración han tenido que reinventarse para buscar otras fuentes de ingresos distintas a las tradicionales, así como a la implantación de programas de reducción de costes inéditos hasta la fecha y todo ello, unido a una gestión del balance de forma muy rigurosa.

También, al estar todas las fronteras cerradas y la movilidad prohibida, las aerolíneas no tuvieron otra opción que extremar al máximo diferentes estrategias para gestionar la crisis.

Si bien es verdad que estos tres sectores han implementado estrategias similares como la utilización de la figura jurídica de los ERTes para reducir los costes de personal que resultaban insostenibles, la negociación con bancos o arrendatarios para el aplazamiento de los pagos pendientes o la petición urgente al estado de un paquete de ayudas, lo cierto es que muchas empresas y negocios se han quedado en el camino, pero también no es menos cierto que muchísimas otras han sabido gestionar la crisis de forma muy eficiente, llegando incluso a salir fortalecidas de la misma.

En conclusión, la crisis originada por el Covid-19 ha obligado a las empresas del sector turístico en España a reinventar sus modelos de negocio, a redefinir sus estrategias y a reformular sus planes de acción, para así ir adaptándose en el muy corto plazo a la nueva situación con una casuística impresionante y a las nuevas necesidades de los consumidores. El diferente uso de estrategias empresariales adaptadas a cada momento ha sido de vital importancia para paliar el volumen de pérdidas originado por la práctica paralización de la actividad económica. Es por esta razón que el cambio y la continua adaptación de la visión estratégica de los empresarios del sector turístico ha sido determinante para sobrevivir y para dirigirse a la etapa de reactivación económica.

5. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, J., & García, M. T. (2011). *El turismo en la Balanza de Pagos de España*. Banco de España, Departamento de Estadística.

Aguilar, J. (10 de Agosto de 2021). El número de hoteles a la venta en España se dispara un 30% en apenas un año. *ABC*.

Aguilar, J. (30 de Junio de 2021). Meliá vende ocho hoteles a Bankinter por 203 millones y NH el Gran Hotel Calderón a LaSalle por 125,5. *ABC*.

Alarcos, A., & Pareja, C. (2020). Hoteles y hostales de toda España se lanzan a alquilar habitaciones para sobrevivir al golpe del covid. *Idealista News*.

Arroyo, J. (23 de Marzo de 2020). Coronavirus: infectados en España y la evolución del brote desde el origen. *Redacción Médica*.

Ayuso, A. (21 de Junio de 2020). El Covid-19 aparcó el tráfico aéreo. *El Independiente*.

Azcué, I., Cruz, G., & Varisco, C. (2018). *Impactos económicos del turismo*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Barbería, E., Pujol-Robinat, A., & Arimany-Manso, J. (27 de Mayo de 2020). Aspectos médico-legales de la pandemia por COVID-19. *Revista Española de Medicina Legal*, 46(3), 89-92.

Barcelona Culinary Hub. (s.f.). *Barcelona Culinary Hub*. Obtenido de Tendencias de marketing para restaurantes en tiempos de covid: <https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/tendencias-de-marketing-para-restaurantes-durante-el-covid>

Barceló Hotel Group. (2021). *Barceló Hotel Group*. Obtenido de ¡Para nosotros, tú eres lo primero!: <https://www.barcelo.com/es-es/informacion-general/avisos/we-care-about-you/>

Barroso, J. (28 de Abril de 2020). Un aparcamiento para 175 aviones. *El País*.
BOE. (2020). *Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma*. Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática.

Boletín Oficial del Estado. (2020). *Real Decreto-ley 35/2020, de 22 de diciembre, de medidas urgentes de apoyo al sector turístico, la hostelería y el comercio y en materia tributaria*.

Bote, V. (1994). *Turismo y desarrollo económico en España*. Centro Superior de Investigaciones Científicas (C.S.I.C), Madrid.

Brida, J., Pereyra, J., Devesa, M. J., & Zapata, S. (2008). *La contribución del turismo al crecimiento económico*.

Bringgeli, U., Caballero, J., Constantin, M., & Köpke, S. (2021). *Spain's travel sector can't afford to wait to recover. What can stakeholders do?* McKinsey & Company.

Calvillo, E. (2020). *El empujón a bares y restaurantes para reactivar el consumo*. Deloitte.

Calvo, L. (22 de Junio de 2020). Qatar Airways cancela 25 pedidos de Boeing 737 MAX. *Fly News*.

Canalís, X. (2019). *El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española*. Consejo Mundial de Viajes y Turismo. Obtenido de El turismo es el sector que más riqueza aporta a la economía española.

Carrasco, P. (2 de Junio de 2020). Análisis de las empresas de turismo activo en España. *Revista de Ocio y Turismo (ROTUR)*, 14(2), 37-54.

Casamayón, M. (22 de Diciembre de 2021). Barceló perdió 100 millones de euros en el primer año de la pandemia. *Cinco Días*.

Cinco Días. (3 de Noviembre de 2020). El Gobierno rescata a Air Europa con 475 millones y será decisivo en la venta a Iberia. *Cinco Días*.

CincoDías. (1 de Febrero de 2021). Madrid-Barajas se gana la acreditación de "aeropuerto seguro" frente a la Covid-19. *CincoDías*.

Comunidad de Madrid. (2021). *Turismo de negocios*. Recuperado el Febrero de 2022, de Comunidad de Madrid: <https://www.turismomadrid.es/es/ver-y-hacer/turismo-de-negocios/calendario-de-ferias.html>

Cortina, M. A. (2020). *Gestión y desarrollo turístico*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Facultad de derecho y ciencias sociales.

Cuadrado, J., & López, J. (2011). *El turismo: un sector clave en la economía española*. Universidad de Alcalá.

Deloitte. (2020). *El Sector Hotelero en tiempos de la COVID-19*.

Diario de Sevilla. (2020). Los hoteles se reinventan frente al coronavirus: alquiler de habitaciones por horas para el teletrabajo. *Diario de Sevilla*.

DSN. (2020). *Departamento de Seguridad Nacional (DSN)*. Obtenido de Coronavirus (COVID-19) - 11 de marzo 2020: <https://www.dsn.gob.es/es/actualidad/sala-prensa/coronavirus-covid-19-11-marzo-2020>

El Independiente. (25 de Septiembre de 2020). Madrid prepara otros dos hoteles medicalizados para hacer frente al covid. *El Independiente*.

El País. (23 de Diciembre de 2021). El empujón a bares y restaurantes para reactivar el consumo. *El País*.

Europa Press. (27 de Septiembre de 2019). España es el segundo país del mundo que más turistas recibe: 82,7 millones. *20 Minutos*.

Exceltur. (2018). *Estudio sobre el empleo en el sector turístico español*.

Fernández, J. (14 de Abril de 2020). En busca del origen del coronavirus en España. *Expansión*.

Fernández, M. (2020). La hostelería estudia estrategias para afrontar la grave crisis del Coronavirus. *Gastroeconomy*.

Figuerola, M. (1985). *Teoría Económica del Turismo*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Forte, V., García-Moral, B., & Laporta, M. I. (2020). *La Evolución de la Deuda Pública en España en 2020*. Banco de España.

France 24 . (28 de Enero de 2020). El desempleo en España disminuyó y se situó en el 13,78% a fines de 2019. *France 24*.

García, G., & García, A. (2020). El golpe al turismo y la recuperación de la economía española. *Cuadernos de información económica* (277), 25-32.

García, J. (9 de Febrero de 2022). Las ventas de la restauración en 2021 se quedaron un 23% por debajo de niveles pre-Covid. *Cinco Días*.

García, M. (3 de Diciembre de 2019). El paro aumenta en 20.525 personas en noviembre y se destruyen 53.114 empleos. *Expansión*.

García, Y. (2020). *Apostando por el delivery y el e-commerce: así se ha reinventado el sector restauración durante la pandemia del coronavirus*. Business Insider.

Giménez, Ó., & Marco, A. (17 de Mayo de 2020). El Estado se juega 1.000 millones en la viabilidad de Iberia y Air Europa. *Cotizalia*.

Goeldner, C., & Richie, B. (1990). *Turismo: principios, prácticas y filosofía*. John Wiley & Sons.

Grant Thornton. (2020). *Cómo el COVID-19 ha impactado a la industria hotelera*.

Gómez, M. (28 de Enero de 2021). España destruyó 622.600 empleos y la tasa de paro aumentó hasta el 16,13% en el año de la pandemia de coronavirus . *El País*.

Gutiérrez-Domènech, M. (2014). *Impacto económico del sector turístico en España*. La Caixa, Departamento de Economía Europea.

Hernández, P. (2021). *La economía española ante la crisis del Covid-19: situación actual, perspectivas y desafíos*. Banco de España.

Horwath HTL. (2021). *Restructuring Hotels – Distress and De-Stress Spanish Market*.

Hosteltur. (2021). *Hosteltur*. Obtenido de CEHAT pide la extensión de los ERTE durante todo 2021 y ayudas fiscales: https://www.hosteltur.com/141451_cehat-pide-la-extension-de-los-erte-durante-todo-2021-y-ayudas-fiscales.html

Ibañez, R., & Rodríguez, I. (2017). *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo*.

Iberia. (s.f.). *Iberia*. Obtenido de Medidas adoptadas por la COVID-19: <https://www.iberia.com/es/es/covid-19/flexibilidad-vuelos/>

ICEX. (2020). *Sector del turismo y el ocio en España*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

ISTAS. (s.f.). *Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud*. Obtenido de Situación actual del turismo en España: <https://istas.net/istas/guias-interactivas/cambio-climatico-y-sus-efectos/efectos-sobre-los-sectores/efectos-sobre-0>

Klempert, R. (2021). *Hosteltur*. Obtenido de Aerolíneas estadounidenses venden sus aviones, Amazon se los compra: https://www.hosteltur.com/lat/141475_aerolineas-estadounidenses-venden-sus-aviones-amazon-se-los-compra.html

La Vanguardia. (31 de Enero de 2020). La economía española creció el 2% en 2019, cuatro décimas menos. *La Vanguardia*.

Müller, E. (25 de Mayo de 2020). Alemania sale al rescate de Lufthansa con un paquete de ayudas de 9.000 millones de euros. *El País*.

Malagón, P. (10 de Junio de 2020). La nueva aviación: las aerolíneas venden sus aviones mientras aumenta la demanda de jets privados. *Libre Mercado*.

Mamani, W. (2016). *Asesores en turismo para empresas e instituciones públicas*. Obtenido de <https://asesoresenturismoperu.wordpress.com/2016/11/24/demanda-turistica/>

Maphanga, P., & Henama, U. (Junio de 2019). The Tourism Impact of Ebola in Africa: Lessons on Crisis Management Article in African Journal of Hospitality Tourism and Leisure · June 2019. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 8(3).

Maqueda, A. (31 de Enero de 2020). La economía española cerró 2019 con un crecimiento del 2% tras acelerarse en el último trimestre. *El País*.

Martínez, M. d., Fernández, S., Francés, D., & Marcos, I. (2020). *España post COVID-19: de la resiliencia a la reinención*.

Mateo, J. J. (23 de Abril de 2020). De hotel a hospital: 24,81 euros por paciente al día. *El País*.

Meliá Hotels. (2021). *Meliá Hotels & Resorts*. Obtenido de Preparados para recibirte: https://www.melia.com/covid-19/covid_es.html

Mendoza, Á., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación

para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta-Ecuador. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 4(1), 79-103.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2020). *Nuevo récord histórico de exportaciones en 2019*. Madrid.

Ministerio de Sanidad. (2020). *Valoración de la declaración del brote de nuevo coronavirus 2019 (n-CoV) una Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional (ESP II)*.

Molina, C. (2020). Meliá y NH, las empresas más afectadas por el cierre de hoteles en España. *CincoDías*.

Muñoz, R. (8 de Agosto de 2020). El Gobierno ultima el rescate de Air Europa. *El País*.

Muñoz, R., & Maqueda, A. (1 de Mayo de 2020). Iberia y Vueling firman créditos por 1.010 millones a la espera del aval del ICO. *El País*.

NH Hotel Group. (2020). *NH Hotel Group refuerza su liquidez con la firma de un préstamo sindicado por importe de €225 millones 05 Mayo 2020*.

NH Hotel Group. (2021). *NH Hotel Group*. Obtenido de Feel Safe at NH: <https://www.nh-hoteles.es/destacados/feel-safe>

OECD. (2020). *COVID-19 y la industria aérea: impacto y respuestas políticas*.

OECD. (s.f.). *El Producto Interno Bruto o Producto Interior Bruto (PIB)*. Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: <https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/pib-espanol.html>

Oehmichen-Bazán, C., & París, M. D. (2010). El miedo ante el riesgo global: apuntes sobre la emergencia del virus A/H1N1 y el turismo. *Nuevas Tendencias en Antropología*, 1, 161-185.

OMS. (2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de COVID-19: cronología de la actuación de la OMS: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

OMS. (2020). *Organización Mundial de la Salud (OMS)*. Obtenido de Vías de transmisión del virus de la COVID-19: repercusiones para las recomendaciones relativas a las precauciones en materia de prevención y control de las infecciones: <https://www.who.int/es/news-room/commentaries/detail/modes-of-transmission-of-virus-causing-covid-19-implications-for-ipc-precaution-recommendations>

OMS. (2020). *Organización Mundial de la Salud (OMS)*. Obtenido de Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19): orientaciones para el público: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

OMT. (2020). *Covid-19 y el sector turístico*.

- OMT. (1995). *Tendencias de los mercados turístico 1985 1994*. Madrid.
- OMT. (2019). *Definiciones del Turismo de la OMT*. Obtenido de <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- Ortega, J. L. (2020). *Hosteltur*. Obtenido de El impacto del coronavirus en los hoteles en un gráfico: https://www.hosteltur.com/140839_el-impacto-del-coronavirus-en-los-hoteles-en-un-grafico.html
- Page, D. (2020). El turismo se moviliza para conseguir del Gobierno una rebaja masiva de impuestos. *El Independiente*.
- Pere, I. (23 de Diciembre de 2021). Así se usa el pasaporte Covid en España. *El Mundo*.
- Pérez, M. R., Gómez, J., & Dieguez, A. (2020). Características clínico-epidemiológicas de la COVID-19. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19(2).
- Porras, C. (2020). *El sector hace valer su potencial: diversidad, oportunidades y compromiso*. Obtenido de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/140712_el-sector-hace-valer-su-potencial-diversidad-oportunidades-y-compromiso.html
- Porras, C. (2021). *Los ingresos de los hoteles cayeron un 85% en 2020 en los meses de pandemia*. Obtenido de Hosteltur: https://www.hosteltur.com/142512_los-ingresos-de-los-hoteles-se-desplomaron-mas-de-un-77-en-2020.html
- Raffin, C. (5 de Marzo de 2022). El Confidencial. *Las aerolíneas de IAG ahorran 1.285M en el covid gracias a las ayudas públicas de empleo*.
- Real Academia Española (RAE). (13 de Marzo de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Crisis del COVID-19: apuntes sobre «pandemia» en la lengua española: <https://www.rae.es/noticia/crisis-del-covid-19-apuntes-sobre-pandemia-en-la-lengua-espanola>
- Rodríguez, M. L. (2003). *Características de la oferta y de la demanda turísticas*. Universidad Tecnológica de Chile.
- Rodríguez-Morales, A., MacGregor , K., Kanagarajah , S., Patel , D., & Schlagenhauf, P. (2020). *Going global – Travel and the 2019 novel coronavirus*.
- Romera, J., & Valero, J. (30 de Abril de 2021). La hostelería se recupera y alcanzará en verano el 80% del negocio perdido. *El Economista*.
- Romero, D., & Sanz-Sanz, J. F. (2020). Impacto del COVID-19 sobre déficit y deuda en 2020: más dañino de lo inicialmente previsto. *Cuadernos de información económica*(278), 17-27.
- Sánchez, E. (28 de Abril de 2020). Estas son las cuatro fases de la desescalada en España aprobadas por el Gobierno. *El País*.

San Román, F. (1 de Junio de 2021). Madrid traslada el dispositivo de cuarentenas del covid-19 a un centro dependiente del Gregorio Marañón. *Diariofarma*.

Sancho, A. (2018). *Introducción al turismo*.

Santander Trade Markets. (2021). *España: Política y Economía*.

Socatelli, M. (2015). *Mercadeo Aplicado al Turismo. La Comercialización de Servicios - Productos y Destinos Turísticos Sostenibles*. San José, Costa Rica: EUNED.

Statista. (2022). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/>

Suárez, A. (4 de Febrero de 2020). ¿Cuáles son las epidemias y pandemias más resonadas del siglo XXI? *France 24*.

Valdés, I. (21 de Julio de 2021). Los hoteles medicalizados de Madrid: 4.524 pacientes, 1.242 profesionales y 1,8 millones de euros. *El País*.

Vaqué, J. (2010). *Epidemiología de la gripe A (H1N1) en el mundo y en España*. Hospital Universitari Vall d'Hebron, Servicio de Medicina Preventiva y Epidemiología.

Vilaplana, M. (2020). *¿Cómo reactivar los clientes para que vuelvan al restaurante?*

Vilarasau, D. (2020). *Innovaciones y estrategias para vuelos más seguros en la era pos COVID-19*. Hosteltur.

Vizcaíno, M. (2015). *Evolución del turismo en España: El turismo cultural*. International Journal of Scientific Management and Tourism.

Zeng, B., Carter, R., & De Lacy, T. (22 de Diciembre de 2008). Short-term Perturbations and Tourism Effects: The Case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322.