

Marta Albiol Fernández



Facultad de Ciencias Económicas (ICADE)

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Estrategias empresariales del sector hotelero en la Europa tras la crisis de la COVID-19

Autor: Marta Albiol Fernández
Director: Marie Anne Francoise Gabrielle Lorain

MADRID | Junio, 2022

ÍNDICE

1. Introducción
2. Contexto Macroeconómico 2000 – 2022
 - 2.1. Principales Indicadores Macroeconómicos
 - 2.1.1. Producto Interior Bruto (PIB)
 - 2.1.2. Inversiones y Consumo
 - 2.1.3. Inflación y Precios
 - 2.1.4. Intereses
 - 2.1.5. Empleo
 - 2.1.6. Comercio
3. Descripción del Turismo en Europa
 - 3.1. Empleo en el Sector Turístico
 - 3.2. Sectores dentro de la Industria del Turismo
 - 3.2.1. Transporte
 - 3.2.2. Hostelería
4. Impactos de la Covid-19 en el Sector del Turismo
 - 4.1. Crecimiento del Sector Turístico antes de la Covid-19
 - 4.2. El Sector Turístico después de la Covid-19
 - 4.3. Impacto en los Subsectores del Turismo
 - 4.3.1. Sector del Transporte
 - 4.3.2. Sector Hotelero
 - 4.3.3. Sector de la Restauración
 - 4.3.4. Agencias de Viaje y Turoperadoras
 - 4.4. Segmentos del Turismo
 - 4.5. Comparación entre las Pérdidas de los Subsectores del Turismo
5. Cambios en el Comportamiento de los Consumidores

- 5.1. Factores Influyentes en las Decisiones de Compra de los Turistas
- 5.2. Preferencias y Actitudes de los Turistas
- 5.3. Las Causas en los Cambios en el Comportamiento de los Turistas
- 5.4. Turismo Doméstico y al Aire Libre
- 5.5. Turismo Laboral
 - 5.5.1. Nómadas Digitales
 - 5.5.2. Viajes por Trabajo
- 5.6. La Relación entre los Consumidores y el Turismo Después de la Pandemia

- 6. Estrategias Empresariales en el Sector Hotelero Post Covid-19
 - 6.1. Gestión estratégica
 - 6.2. Gestión Estratégica en Situaciones de Crisis
 - 6.2.1. Gestión de Crisis y Desastres Naturales en el Turismo (TCDM)
 - 6.2.2. Estrategias Recomendadas Por La OMT
 - 6.3. Estrategias Empresariales en el Sector Hotelero Post Covid-19
 - 6.4. Líneas de Negocio Alternativas y Nuevos Productos
 - 6.5. Nuevos Posicionamientos de Marca
 - 6.6. Digitalización y Tecnología
 - 6.7. Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa
 - 6.8. Estrategia de InterContinental Hotels Group (IHG Hotels & Resorts)

- 7. Conclusión

ÍNDICE DE FIGURAS

- 1. PIB Anual y Per Cápita de Países Miembro de la EU en 2022
- 2. Tasa de desempleo en la UE de el año 2000 hasta 2020
- 3. Indicadores macroeconómicos del empleo de la EU en 2021
- 4. Número de llegadas internacionales por continente en 2020
- 5. Análisis sectorial de los subsectores de la hostelería en 2018

6. Número de noches alojadas por turistas no residentes en alojamientos turísticos por regiones del mundo, 2019
7. Tendencia de las noches pagadas en el sector del alojamiento turístico entre 2005 y 2019
8. Impacto de las mayores crisis mundiales en el sector del turismo
9. Comparación de las variaciones en las llegadas internacionales entre Europa y el mundo, 2020 y 2021
10. Variaciones en la llegada de turistas internacionales en la UE entre 2019 y 2020
11. Comparación de la contribución del sector del turismo al PIB entre 2019 y 2020
12. Pérdida de ingresos de las aerolíneas debido al en 2020, por región
13. Comparación de los casos de COVID-19 diarios a nivel global y el número de vuelos
14. Cambio porcentual en los ingresos de las principales compañías de cruceros en el mundo durante la pandemia en 2020 y 2021
15. Cambio en la tasa de ocupación de los servicios de alojamiento en marzo de 2020
16. Comparación de los ingresos por habitación disponible en Europa entre 2019 y 2020
17. Comparación de los impactos de la pandemia entre los subsectores del turismo
18. Cambio en los diferentes segmentos del turismo entre 2019 y 2020 por continente
19. Ciclo de la gestión estratégica
20. Estrategias Recomendadas por la OMT para Superar la Pandemia
21. Importancia atribuida a los factores de decisión a la hora de viajar en 2021
22. Las soft brands de las mayores cadenas hoteleras según su posicionamiento
23. Impactos económicos de la Covid-19 en la UE, 2019 y 2020

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar las estrategias empresariales que han seguido los negocios del sector hotelero a raíz de la crisis de la Covid-19. El coronavirus ha traído grandes cambios sociales y económicos a nuestra sociedad. El miedo al contagio y las restricciones impuestas por los gobiernos para prevenir la expansión del virus han tenido una gran influencia en esta nueva manera de comportarse. No obstante, también ha provocado profundas consecuencias financieras para numerosos negocios. Para comprender los elementos que han impulsado los planes estratégicos de las cadenas hoteleras, el trabajo analizará la industria del turismo en su conjunto y los impactos que la Covid-19 ha tenido sobre el mismo. También, estudiará en profundidad la naturaleza de las nuevas preferencias de los consumidores, y las estrategias que la literatura académica recomienda para superar situaciones de crisis.

Palabras clave: Covid-19, coronavirus, turismo, sector hotelero, hoteles, estrategias empresariales

ABSTRACT

The objective of this paper is to identify the business strategies that the companies in the hotel industry have followed because of the Covid-19 crisis. The coronavirus has brought significant social and economic changes to our society. The fear of contagion, and the restrictions imposed by governments to prevent the spread of the virus, have had a great influence on this new way of behaving. However, it has also caused profound financial consequences for many businesses. To understand the elements that have driven the strategic plans of hotel chains, the paper will analyze the tourism industry as a whole and the impacts that Covid-19 has had on it. It will also do an in-depth study of the nature of new consumer preferences, and the strategies that the academic literature recommends to overcome crisis situations.

Key words: Covid-19, coronavirus, tourism, hotel sector, hotels, business strategies

1. Introducción

La epidemia de la Covid-19 comenzó en Wuhan, China, el 31 de diciembre de 2019 tras el primer caso de coronavirus. Más tarde, en marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró un estado pandemia mundial (Rahimizhian & Irani, 2020), la cual ha provocado hasta el día de hoy más de 531 millones de contagios y 6 millones de muertes (Johns Hopkins University & Medicine, 2022). La Covid-19 ha desencadenado una crisis global con grandes impactos económicos, políticos y sociales, debido en gran parte a las restricciones impuestas por los gobiernos. Para prevenir la salud pública, se desarrollaron estrategias como el aislamiento de los contagiados, las cuarentenas, el cierre de los colegios y zonas de trabajo y restricciones de la movilidad (Ozbay et al., 2021). El uso de mascarillas y gel desinfectante y el distanciamiento social se convirtieron en normas esenciales para evitar los contagios. Como resultado, numerosas industrias se han visto gravemente afectadas debido a la caída de la demanda y la escasez de la oferta, especialmente a la industria del turismo y con ella el sector hotelero.

Las pandemias causan grandes daños económicos y sociales tanto para los países que son directamente afectados por ellas como para los que no, ya que hoy en día la economía es global y la gran mayoría de países están completamente interrelacionados. Normalmente, el coste económico de las pandemias es superior al coste sobre la salud, pues el profundo impacto a nivel macro y microeconómico que estas provocan perdura en el tiempo aun cuando la salud ya no está en riesgo. La industria del turismo se suele ver gravemente afectada por las pandemias porque las restricciones de la movilidad imposibilitan los viajes tanto nacionales como internacionales. Por lo tanto, los primeros sectores en verse afectados por estas crisis son los del transporte como, por ejemplo, las aerolíneas y los hoteles (Ozbay et al., 2021). No obstante, la pandemia de la Covid-19 ha sido la más devastadora de la historia tanto a nivel económico como a nivel social. Este virus ha alterado la manera en la que la industria del turismo proveía sus servicios y la ha obligado a reinventarse para poder sobrevivir.

Antes de la pandemia, la Unión Europea se encontraba en un momento de desarrollo económico. El PIB estaba creciendo positivamente a un ratio del 2%, la inflación estaba bajando a un 0.7% y los intereses también estaban disminuyendo, estos llegaron a alcanzar un 1.4% en 2018 (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019). Asimismo, en este periodo, el empleo en la UE también estaba mostrando tendencias beneficiosas para la economía, ya que la tasa de desempleo era decreciente. En 2017 se dio una de las cifras más bajas de la historia, un 7,6% de desempleo (Datosmacro.com, 2022a). Respecto al comercio, la UE se encontraba en segunda posición a nivel mundial en el número de bienes y servicios exportados, manteniéndose en superávit desde 2008 (Eurostat, 2022). Sin embargo, con la llegada de la pandemia esta situación cambió. El PIB cayó un 6%, la inflación creció hasta un 2.9% y el desempleo llegó a alcanzar un 8.1% (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019). El comercio y las inversiones también se vieron gravemente afectados por la Covid-19.

La industria del turismo ha sido una de las mayores contribuyentes a esta expansión económica. Con una contribución al PIB del 3,9 % en 2018 y más de 13 millones de personas empleadas, el turismo juega un papel fundamental para la UE (Parlamento Europeo, 2021). Todos los países miembros en su conjunto recogen el mayor número de visitas turísticas del mundo (37% en 2019), ya que es uno de los destinos turísticos más populares debido a su riqueza cultural y natural (Tribunal de Cuentas Europeo, 2021). Esta industria esta compuesta por los sectores del transporte, del alojamiento, del entretenimiento y de servicios alimentario. El sector de la hostelería es la tercera actividad socioeconómica más grande de la UE, emplea al 80% de los trabajadores del sector del turismo y representan el 8% de todas las empresas de la UE. (Eurostat, 2022). Además, antes de la pandemia era uno de los sectores que más proyectado la expansión de la industria turística. Sin embargo, la Covid-19 provocó que el número de llegadas internacionales decreciera de media un 69% (Statista Research Department, 2022a), la contribución del turismo al PIB mundial también llegó a decrecer en un 49.% (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2021) y la fuerza laboral del sector disminuyó un 26% (Parlamento Europeo, 2021)

La amenaza de la pandemia obligó a los países de todo el mundo a establecer medidas que cambiarían por completo tanto las interacciones sociales como la manera de moverse entre regiones y países. Por ello, la incertidumbre, las restricciones de movimiento y el miedo ha contagiarse han desarrollado una nueva manera de viajar. Los factores que determinaban las decisiones de los turistas a la hora de viajar ya no son las mismas. Consecuentemente, compañías del sector turístico y en concreto, las cadenas de hoteles se han visto obligadas a adaptar su oferta para satisfacer estas nuevas necesidades. La inseguridad sanitaria, la incertidumbre causada por los cambios en las restricciones y por la variabilidad de los casos de contagio, y las medidas para prevenir el coronavirus han provocado que las personas prefieran irse de vacaciones cerca de casa y a hacer turismo al aire libre (Skift Research & McKinsey & Company, 2020). Además, también se han visto cambios en el turismo laboral debido a la aparición del trabajo online.

El objetivo de este trabajo es analizar las distintas estrategias de supervivencia y recuperación del sector hotelero en la Unión Europea. Las compañías que componen este sector han lidiado, en un entorno de gran incertidumbre, con la pérdida de la confianza de sus principales *stakeholders*, la reducción de la llegada de huéspedes y los cambios en las exigencias de los clientes. Por ello, en este trabajo evaluaré las estrategias empresariales llevadas a cabo por los hoteles para hacer frente a las consecuencias de la Covid-19. Para ello, el trabajo estudiará el contexto macroeconómico de la Unión Europea antes y después de la pandemia y analizará la relevancia industria del turismo en la economía de la UE y como esta ha sido afectada por dicha crisis. Asimismo, evaluará los cambios en el comportamiento de los consumidores y sus causas, y las estrategias recomendadas para afrontar situaciones de crisis. Por último, expondrá las estrategias que los hoteles han llevado a cabo para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores.

La metodología utilizada en este trabajo consistirá en la revisión de la literatura de fuentes académicas y profesionales. Por lo tanto, el método será deductivo, pues el trabajo observará la realidad de manera objetiva y extraerá conclusiones de ella. La información

utilizada será tanto cuantitativa como cualitativa. Las conclusiones estarán basadas en datos publicados por organizaciones reputadas como La Organización Mundial del Turismo y la Eurostat, así como en estudios académicos sobre las estrategias empresariales y en los planes estratégicos llevados a cabo por las cadenas hoteleras.

2. Contexto Macroeconómico 2000 – 2022

En esta primera sección se analizará el contexto macroeconómico de la Unión Europea desde el año 2000 hasta el año 2022. El objetivo es comprender el entorno económico en el que la UE está operando actualmente, así como su evolución a lo largo de los años. Desde el año 2000 hasta hoy, la UE ha sufrido diferentes crisis que han puesto a prueba la resiliencia de sus países miembros. Muchas de ellas han tenido un impacto a nivel mundial, siendo la más reciente la crisis provocada por la Covid-19. Para comprender como el PIB, las inversiones, el consumo, la inflación, los precios, los intereses, el empleo y el comercio han respondido y evolucionado a lo largo de los años, es importante para tener una visión global de la situación macroeconómica de la Unión Europea.

2.1. Principales Indicadores Macroeconómicos

2.1.1. Producto Interior Bruto (PIB)

Uno de los principales indicadores de la economía es el Producto Interior Bruto. Durante los años 2000 y 2020, los países que conforman la Unión Europea han mostrado un crecimiento anual del PIB inestable. Podemos diferenciar tres fases hasta 2020. La primera, comienza en el año 2001 hasta el 2007 con un crecimiento anual entre un 1% y un 3%. La segunda, transcurre entre 2008 y 2013 con la llegada de la crisis financiera. Esta etapa se caracteriza por el gran descenso del PIB, el cual llegó decrecer más de un 4% en 2009. Por último, la tercera fase se dio entre 2014 y 2020. En este periodo, la economía comenzó a recuperarse creciendo alrededor de un 2% anualmente. Sin embargo, la llegada de la Covid-19 en 2020 provocó una caída del PIB de un 6%, una de las más significativas registradas hasta el momento. Los países más afectados por estas crisis fueron España y Grecia. En específico, en el caso de la crisis financiera, los países que más sufrieron fueron Grecia,

Croacia, España, Portugal y Chipre. Con la crisis de la Covid-19, los países con más daños socioeconómicos han sido, España, Italia, Grecia, Francia y Croacia, pues estos durante el 2020 y el 2021 han experimentado decrecimientos superiores al 8% (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019). En la Figura nº1, podemos observar los 10 países de la UE con el PIB más elevado en 2022. Cabe destacar que España se mantiene en quinta posición a pesar de que históricamente siempre ha sido uno de los países más afectados por las crisis (Datosmacro.com, 2022).

Figura nº1: PIB Anual y Per Cápita de Países Miembro de la EU en 2022

Países UE	PIB anual (en miles de millones)	PIB Per Cápita
Alemania	3.570 €	42.920 €
Francia	2.483 €	36.520 €
Italia	1.781 €	30.130 €
España	1.202 €	25.410 €
Países Bajos	859 €	49.000 €
Polonia	570 €	14.940 €
Suecia	530 €	50.910 €
Bélgica	506 €	43.740 €
Irlanda	421 €	83.990 €
Austria	403 €	45.040 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Datosmacro.com (2022)

2.2.2 Inversiones y Consumo

En la UE, el comportamiento de la inversión y el consumo desde el año 2000 hasta el 2020, sigue las mismas tres fases explicadas anteriormente en la sección del PIB. No obstante,

aunque la evolución de estos indicadores fue similar a la del PIB, es importante destacar que sus fluctuaciones fueron mayores que las del PIB. Las inversiones y el consumo se vieron gravemente afectadas con la crisis financiera, pero una vez superada, su recuperación tuvo crecimientos estables entre 2015 (4%) y 2018 (2%) (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019).

2.2.3 Inflación y Precios

La Unión Europea mide la inflación a través de la evolución del Índice armonizado de precios al consumo. Siguiendo las fases mencionadas anteriormente, entre 2001 y 2007, la tasa de inflación anual se situó en torno al 2 %; entre 2008 y 2011, dicho índice sufrió variaciones de un año a otro; de 2011 a 2015, la tasa de inflación decreció de un 3 % a un 0 %. Después de alcanzar su punto más bajo en 2015, su tendencia cambió volviendo a crecer progresivamente hasta llegar al 1,9 % en 2018. En 2018, las tasas de inflación más elevadas se registraron en Rumania (4,1 %), Estonia (3,4 %), Hungría (2,9 %) Bulgaria y Lituania (ambos 2,6 %), y las más bajas en Irlanda y Dinamarca (ambos 0,7 %) y Grecia y Chipre (ambos 0,8 %). En 2020 la inflación de la UE volvió a bajar hasta un 0.7% y en 2021 creció hasta un 2.9%, mostrando así la inestabilidad por la que estaba pasando la economía. A pesar de ser la inflación moderada, los precios han experimentados variaciones significativas ya que han aumentado de media un 39%. Las bebidas alcohólicas, el tabaco y la educación son los sectores donde más se ha sufrido la subida de los precios, llegando a experimentar incrementos del 90%. La vivienda, la electricidad, el gas, los restaurantes y los hoteles presentaron tasas de crecimiento superiores a un 60 % (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019).

2.2.4 Intereses

Las tasas de interés a largo plazo se pueden medir a través de la evolución de los rendimientos de bonos a largo plazo. En el año 2000, la tasa de interés fue un 5,3 %. Experimentó pequeñas variaciones entre el 4% y el 5% hasta 2011 al comienzo del milenio, fluctuando entre el 4 % y el 5 % hasta 2011. Sin embargo, desde ese año, la tasa de interés a largo plazo se ha visto disminuida de manera constante hasta alcanzar un 1,4 % en 2018.

Los Estados miembros siguieron en gran medida la misma tendencia. En 2018, las tasas oscilaron entre el 0,3 % en Lituania, 0,4 % Alemania y el 0,5 % en Dinamarca al 4,7 %, en Rumania, 4,2 % en Grecia y 3,2 % en Polonia (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019).

2.2.5 Empleo

Desde el año 2000 se ha registrado un gran aumento en la población activa ocupada, pues esta experimentó un crecimiento del 6% entre el año 2002 (67%) y 2018 (73%). Sin embargo, este crecimiento no ha sido estable, el panorama y las condiciones laborales han ido variando con el paso de los años. Uno de los factores que ha influenciado el incremento del empleo en Europa ha sido la incorporación de un gran número de mujeres al mundo laboral. En 2018, el país con las tasas de empleo femenino más altas fue Suecia, ya que, en este país, el 80% de la población activa ocupada son mujeres. En contraste, el país con las tasas más bajas fue Chequia, pues las mujeres solo representan al 13% de su población empleada (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019).

Asimismo, la manera de contratar también ha cambiado desde el año 2000. En 2002, el mercado laboral empezó a mostrar una predilección por los contratos temporales frente a los indefinidos, lo que hizo más difícil que las empresas pudiesen comprometerse con sus empleados a un contrato a largo plazo. Sin embargo, esta tendencia no cesó con el paso de los años. En 2018 el número de contratos temporales en la UE aumentó en un 2% desde el 2002 llegando a alcanzar el 13%. Por otro lado, los trabajadores a tiempo parcial también aumentaron del 15 % en 2002 al 19 % en 2018 (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019).

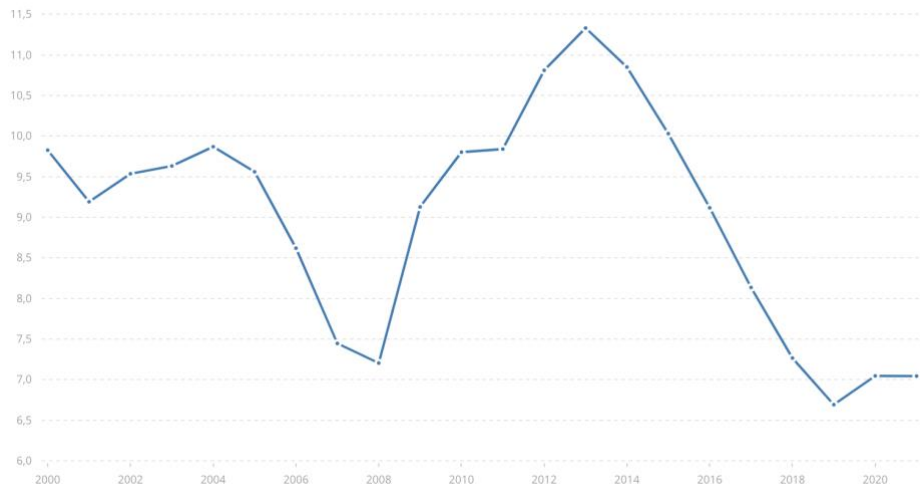
Respecto al desempleo, desde el año 2000 hasta el 2005, este se mostró estable en un 9%. En 2008 el número de personas sin trabajo descendió, pero esta bajada no duró mucho tiempo ya que la crisis financiera provocó que miles de personas perdiesen sus trabajos. En 2013 el desempleo en la UE alcanzó uno de sus picos históricos, un 11.3% de paro. Desde entonces la economía se fue recuperando y consecuentemente el desempleo comenzó a

decrecer alcanzando una tasa del 7,6% en 2017. Se pueden observar diferencias en las tasas de desempleo entre los países que conforman la UE. Por ejemplo, en 2018 Chequia fue el país con menor desempleo (2,2%) y Grecia con el mayor (19,3%). Grecia y España son los países con las tasas de desempleo más altas de la UE. El desempleo de la población griega lleva creciendo a doble dígito desde 2010 y España lleva siendo desde 2007 el país con la mayor tasa de paro de las cinco potencias económicas de la UE (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019).

El impacto de la Covid-19 en el empleo fue muy significativo. Las restricciones socioeconómicas para prevenir y luchar contra el virus causaron que, en 2020, la tasa de desempleo incrementase de un 6.7% en 2019 a un 8.1% en 2020 (Datasmacro.com, 2022a). Sin embargo, es importante destacar que esta caída hubiese sido mayor si no se hubiesen aplicado medidas para luchar contra la crisis como, por ejemplo, un fondo de 100 billones de euros en préstamos para luchar contra el desempleo (Instituto & Nacional de Estadística de España, 2019).

En la Figura nº2 podemos observar la estimación sobre el desempleo en la UE desde el año 2000 hasta 2020 realizada por el Banco Mundial. Las cifras del eje vertical representan el desempleo en la UE como porcentaje de la población activa. La figura muestra de manera visual la información comentada anteriormente, 2008 y 2019 fueron los años en los que la Unión Europea gozó de las cifras de desempleo más bajas, 7,2% y 6.7% respectivamente. Además, se puede apreciar como 2013 fue el año con la cifra de personas sin empleo más alta de este milenio, 11.3% (Banco Mundial, 2022).

Figura nº2: Tasa de desempleo en la UE de el año 2000 hasta 2020



Fuente: Banco Mundial (2022)

Asimismo, podemos encontrar en la Figura n°3, un resumen de la información más relevante para comprender la situación del empleo de la UE en 2021.

Figura n°3: Indicadores macroeconómicos del empleo de la EU en 2021

Número de personas empleadas en la UE	195.7 millones
Tasa de empleo	69.3%
Tasa de desempleo	6.2%
País con mayor tasa de empleo	Países Bajos
País con mayor tasa de desempleo	Grecia
Salario medio	25.307 €
Brecha salarial entre hombres y mujeres	13%

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista Research Department (2022)

2.2.6 Comercio

La UE destaca no solo por su presencia en el comercio internacional, si no también por su mercado único. A esta asociación de países se le atribuye el 15% del comercio mundial de mercancías, entre otras cosas, gracias a su mercado único (Unión Europea, 2022). El mercado interior de la UE se caracteriza por permitir a las mercancías, los servicios y el dinero circular libremente entre los 27 Estados miembros. Este acuerdo prohíbe restricciones monetarias en la exportación e importación de bienes y servicios. Además, poseen una frontera única con el resto del mundo y una sola política de comercio exterior (Comisión Europea, 2022). La UE junto con Estados Unidos y China es considerada uno de los principales actores en el comercio mundial. En 2019, las exportaciones de la UE representaron un 15.6% de las exportaciones a nivel mundial, solamente superada por China (16.1%). Por otro lado, sus importaciones constituyeron el 13.9% de todos los bienes importados en el mundo. En este caso, China (13.2%) no logró superar a la UE, pero Estados Unidos sí lo hizo, pues fueron los responsables del 16% de las importaciones realizadas en 2019 (Parlamento Europeo, 2018).

En 2020, el comercio de la UE estaba representado en un 69% por bienes y un 31% por servicios. Los bienes más exportados entre 2016 y 2020 fueron, los vehículos motores, productos químicos, maquinaria y equipamiento, ordenadores y productos electrónicos y productos de alimentación. Tanto los bienes como los servicios han experimentado comportamientos similares desde el año 2000 hasta 2020. Ambos cayeron en 2009 por la crisis financiera y en 2020 por la pandemia de la Covid-19. Desde 2020 las principales relaciones comerciales de la UE han sido tanto para el comercio de bienes como de servicios con Estados Unidos (18%), Reino Unido (15%), China (12%) y Suiza (8%). Después de la crisis financiera, las relaciones comerciales de bienes y servicios decrecieron en 4 puntos porcentuales con Estados Unidos, China y Rusia (Eurostat, 2022b).

El balance de los bienes comercializados por la UE, con excepción de los años 2006, 2007 y 2008, se ha mantenido siempre en superávit (más exportaciones que importaciones) llegando a alcanzar los 329 billones de euros en 2020. Los países miembros que registraron

los superávits más elevados fueron Alemania, Irlanda y Países Bajos y los países que experimentaron déficits fueron Francia, Rumania, Grecia y Portugal. No obstante, el comercio de servicios de la UE se mantuvo de manera constante desde 2002 hasta 2020 en un estado de superávit. Alcanzó su pico más alto en 2018 con 151 billones de euros y decreció después de la pandemia hasta los 60 billones de euros. Los países con los superávits más altos fueron España, Polonia y Luxemburgo. Solo hubo déficits en Irlanda, Italia y Finlandia (Eurostat, 2022).

Con respecto al comercio interior, según la Clasificación de Productos por Actividad, entre 2016 y 2020, las exportaciones entre países miembros de la Unión Europea aumentaron en 219 billones de euros a pesar de haber sufrido un gran descenso fruto de la Covid-19. Los cinco bienes más exportados en estos años fueron los coches, químicos, maquinaria y comida, siendo Alemania su máximo exportador, y ordenadores, siendo Países Bajos el mayor exportador (Eurostat, 2022b).

3. Descripción del Turismo en Europa

La Unión Europea recoge en su conjunto el mayor número de visitas turísticas del mundo, ya que es uno de los destinos turísticos más populares para los viajeros debido a su riqueza cultural y natural. En 2019, un 37% de todo el turismo internacional se dio en Europa, 539 millones de turistas internacionales. Además, en 2017, cinco de sus Estados miembros fueron clasificados entre las diez principales atracciones turísticas del mundo. Este éxito explica porque el turismo es una industria tan importante dicho conjunto de países, el turismo en Europa contribuye a la creación de empleo, al crecimiento económico y al desarrollo de zonas rurales, periféricas y subdesarrolladas. Este fenómeno ha hecho que durante muchos años el turismo sea una parte imprescindible del crecimiento económico de la Unión Europea (Tribunal de Cuentas Europeo, 2021). El sector del turismo en Europa está formado por 2,3 millones de negocios, principalmente PYMES (Comisión Europea, 2021). En 2019, el turismo representó 1 de cada 10 negocios no financieros en la UE. Estas empresas emplearon a más de 12.6 millones de personas, lo que representa un 9,6% de la fuerza laboral de la economía empresarial no financiera y un 22,5 % de la fuerza laboral del

sector servicios. Además, en 2018, esta industria contribuyó un 3.9% al PIB de la UE. No obstante, la Covid-19 ha tenido un gran impacto en este sector afectando a su crecimiento económico, pues ha disminuido significativamente su contribución al PIB y al empleo (Eurostat, 2022d).

Los países de la Unión Europea que más turismo atraen son Francia, España, Italia y Alemania. Además, se encuentran entre los diez primeros países del mundo que reciben más visitas internacionales al año (Tribunal de Cuentas Europeo, 2021). Estos países poseen más de la mitad de las empresas relacionadas con el turismo en la UE, 2,4 millones de compañías. En Italia se encuentran 382.000 de ellas, en Francia, 345.000, en España 300.000 y en Alemania 265.000. La Unión Europea, al ser la zona que más turismo atrae del mundo tiene el mayor porcentaje de llegadas internaciones (36.9%). Sin embargo, no es la zona que más ingresos obtiene de estos turistas. Asia y el Pacífico recogen las cifras más altas con 396 billones de euros contra los 383 billones de la Unión Europea (Organización Mundial del Turismo, 2020). En la Figura nº4 podemos observar el número de llegadas internacionales y los ingresos generados en 2020 por continente.

Figura nº4: Número de llegadas internacionales por continente en 2020

Zona	Número de llegadas internacionales (en millones)	% de llegadas internacionales	Ingresos (en billones de euros)
Unión Europea	539	36.9 %	383.0
Resto de Europa	205	14.1 %	131.9
Asia y el Pacífico	362	24.8 %	396.0
América	219	15.0 %	305.0
África	70	4.8 %	34.3
Oriente Medio	65	4.5 %	72.8

Fuente: Organización Mundial del Turismo (2020)

La importancia que esta industria tiene sobre cada uno de los países difiere significativamente. Por ejemplo, en 2019, mientras que este sector representaba un 24.3% del PIB de Croacia, un 20.3% del de Grecia o un 17.1% del de Portugal, también representó tan solo un 4.2% del PIB de Irlanda o un 4.1% del de Polonia (Statista Research Department, 2022c). Respecto a la facturación, Alemania tuvo la facturación más alta con 197.000 millones de euros, seguida de Francia con 189.000 millones, Italia con 137.000 millones y España con 137.000 millones. En Francia, el valor añadido ascendió a los 79.000 millones de euros, lo que representa el 8 % del valor añadido total de la industria empresarial no financiera del país. Chipre, Grecia, Croacia y Malta tuvieron los mayores porcentajes de valor agregado del sector no financiero del país, todos por encima del 10% (Eurostat, 2022d).

Respecto a la proporción de turistas que provienen de otros países en relación con los locales, podemos destacar que el 75% del turismo de Suecia, Polonia, Rumania y Alemania es doméstico, mientras que el 90% del turismo de Luxemburgo, Malta y Croacia es internacional. Este fenómeno se debe al número de habitantes por región, ya que los países con un turismo internacional predominante son aquellos cuya población es más pequeña que aquellos que tienen turismo doméstico (Eurostat, 2022d). Por ejemplo, Suecia tiene 10.38 millones de habitantes, mientras que Luxemburgo tiene 634 mil habitantes (Datosmacro.com, 2022). Por otro lado, en Italia y España la distribución entre turismo doméstico e internacional es más equilibrada (Eurostat, 2022d).

3.1. Empleo en el Sector Turístico

La industria del turismo esta formada por sectores principalmente turísticos y por sectores parcialmente turísticos, ya que no solo los turistas son los que se benefician de esta industria. Por ejemplo, podríamos considerar sectores principalmente turísticos aquellos dedicados al transporte aéreo de pasajeros, servicios de alojamiento, agencias de viajes y operadores turísticos. Los restaurantes, sin embargo, se consideran actividad parcialmente turística pues, a pesar de contribuir significativamente a esta industria, atienden a una mezcla de clientes (Eurostat, 2022e).

Como hemos mencionado anteriormente, el sector del turismo emplea a un gran número de personas en la UE. Más de 13 millones de personas están empleadas en actividades económicas relacionadas con el turismo, 3,2 millones de personas trabajan en industrias principalmente turísticas, mientras que 9,4 millones de personas trabajan en industrias parcialmente turísticas. Por ejemplo, la industria de alimentos y bebidas emplea a 8 millones de personas, el transporte a 2 millones, el sector hotelero a 2,7 millones y las agencias de viajes y los operadores turísticos emplean a poco más de medio millón. En otras palabras, en la UE 3,6 millones de personas trabajan en tres industrias que dependen casi totalmente del turismo (alojamiento, agencias de viajes/operadores turísticos y transporte aéreo). Los Estados miembros que mayor tasa de empleo tienen gracias a esta industria son Grecia con un 23,9% de personas empleadas en el sector, Chipre con un 20% y Malta con un 16.7% (Eurostat, 2022e).

3.2. Sectores Dentro de la Industria del Turismo

Como hemos mencionado anteriormente, la industria del turismo está compuesta por diferentes sectores. Destacan la industria del transporte, del alojamiento, del entretenimiento y de servicios alimentarios (Lafferty & van Fossen, 2001).

3.2.1. Transporte

El turismo ha crecido significativamente como resultado de las mejoras en el transporte. Esta industria juega un papel fundamental en el turismo, pues es la encargada de conectar personas, productos y servicios ya sea por aire, agua o tierra. El gran desarrollo del sector aeronáutico y el automovilístico ha hecho posible viajar a cualquier lugar del mundo de manera fácil y cómoda. Contribuye a la economía de la Unión Europea más de un 9%, 664 millones de euros, y emplea a más de 11 millones de personas (Unión Europea, 2022).

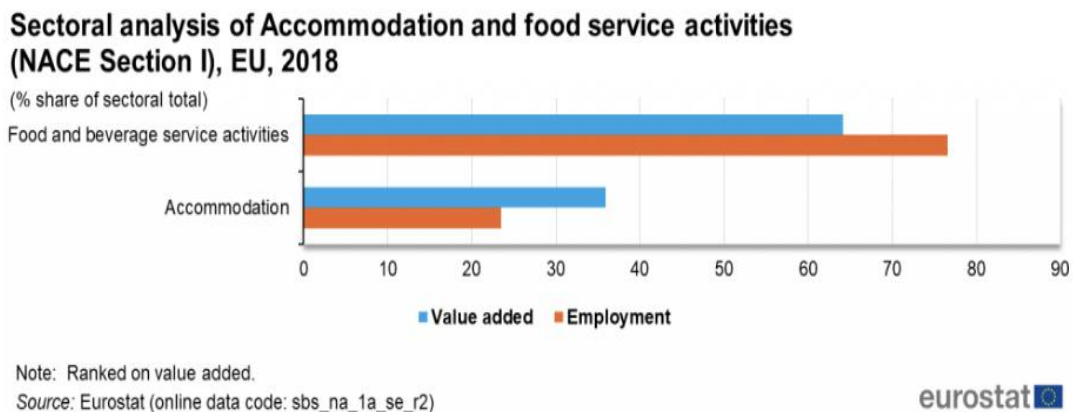
El sistema de transporte de un destino turístico tiene un gran impacto en la experiencia turística. Los medios de transporte disponibles determinan el tiempo del viaje y el tipo de turismo. Además, las mejoras en las modalidades de transporte, combinadas con la

reducción del coste de viajar, han hecho que regiones que antes estaban fuera del alcance de muchas personas ahora sean más accesibles. La naturaleza de la ubicación, las infraestructuras y la eficiencia del sistema de transporte público influyen en el acceso a las atracciones turísticas.

3.2.2. Hostelería

En 2018, el sector de la hostelería generó en la UE 240,4 millones de euros y proporcionó empleo a unos 10,7 millones de personas. Este sector está constituido por 1,9 millones de empresas, es decir, un 8,4 % del total de empresas del sector no financiero. El subsector de alimentos y bebidas es más grande que el subsector de alojamiento, según la mayoría de los indicadores comerciales. En 2018, el sector de los alimentos y las bebidas representó el 81,4 % de todos los negocios que forman parte del sector de la hostelería de la UE, 1.516,5 mil compañías. Estos negocios generan un 76,5 % del empleo total del sector, es decir, emplean a 8.152,9 mil personas, y también generan un 64,1 % del valor agregado (Eurostat, 2022a). En la Figura nº5 podemos identificar las diferencias en la aportación de los subsectores de la hostelería en 2018.

Figura nº5: Análisis sectorial de los subsectores de la hostelería en 2018



Fuente: Eurostat (2022)

En 2018, Alemania fue el país de la UE cuyo sector de la hostelería tuvo mayor contribución al PIB (50,9 mil millones de euros), lo que representa el 21,2 % del total de la UE. En segundo, tercer, cuarto y quinto lugar estuvieron Francia con una contribución de un 17,9 %, Italia con un 14,4 % y España con un 14,4 % y Países Bajos con un 5,1 %. Estos cinco Estados miembros representaron el 73,0 % del valor añadido que el sector de la hostelería proporciona al PIB de la UE. Esta contribución también se ve reflejada en empleo, ya que el 69,2 % de la población que trabaja en este sector pertenece a los países mencionados anteriormente. Chipre es el país más especializado en este sector, seguido de Grecia, Croacia, Malta, Portugal y España. Los Estados miembro que menos especializados están son Polonia y Eslovaquia, pues el sector representa solo un 1,7 % del valor agregado de su economía comercial no financiera (Eurostat, 2022f).

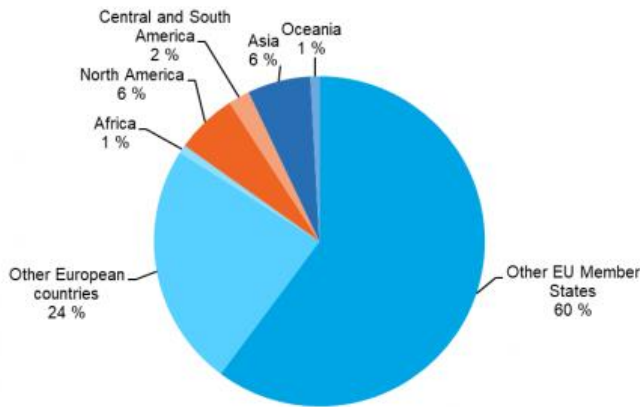
El sector de la hostelería está compuesto por tres grandes grupos: hoteles y alojamientos similares, alojamientos vacacionales y de corta estancia, y zonas de acampada, parques de vehículos recreativos y parques de caravanas. El primer grupo, representa un 64% de esta industria. Según la clasificación NACE REV.2 de la Comisión Europea, forman parte de esta categoría los hoteles, los hoteles tipo resort, los aparta hoteles y los moteles. El segundo grupo, representa un 23% del sector. Está compuesto por casas de vacaciones, pisos y bungalows para visitantes, cabañas y cabañas sin servicio de limpieza y albergues juveniles y refugios de montaña. Por último, el tercer grupo representa un 13% de la hostelería. En esta categoría entran campamentos recreativos, de caza y de pesca, refugios e instalaciones para tiendas de campaña y/o sacos de dormir. Teniendo en cuenta que el tipo de turismo varía según el país, no todos los Estados miembros tienen la misma demanda en cada grupo. En Croacia, Malta y Bulgaria, el 90% de la oferta hostelera son hoteles. Sin embargo, en Luxemburgo, Dinamarca, Francia y Suecia, la demanda del camping supera el doble de la demanda media de toda la UE (Eurostat, 2022f).

Respecto al tipo de cliente, podemos diferenciar entre residente y no residente. En 2019, más de la mitad, un 54% fue turismo local, ciudadanos viajando dentro de su país. De todo el turismo internacional, un 60% procedió de turistas provenientes de Estados miembros de

la UE, un 24% de turistas de otros países europeos y solo un 16% procedió de turistas de otros continentes. De todo el turismo de no residentes de la UE, los turistas alemanes constituyeron un 20.3%, los ingleses un 13.5% y los holandeses un 6.4%. Por otro lado, Estados Unidos, Rusia, China, Brasil y Japón son los países procedentes de otros continentes que más visitan la UE. Teniendo en cuenta que Rusia, Brasil y China son países emergentes, la UE tiene una gran oportunidad para continuar incrementando el turismo europeo fortaleciendo estas relaciones (Eurostat, 2022f). En la Figura nº6, se puede observar gráficamente como el subsector del alojamiento turístico estuvo distribuido por continentes en 2019.

Figura nº6: Número de noches alojadas por turistas no residentes en alojamientos turísticos por regiones del mundo, 2019

Nights spent by non-residents in tourist accommodation establishments by world region of residence of the guest, EU-27, 2019 (% of all nights spent by non-residents)



Total nights spent by non-residents: 1.4 billion

Source: Eurostat (online data code: tour_occ_ninraw)



Fuente: Eurostat (2022)

En Europa podemos encontrar diferentes tipos de turismo. Turismo de sol y playa, turismo urbano y turismo rural. En 2019, el 47% fue turismo de sol y playa. Los países que encabezaron el turismo en las costas fueron Malta con un 100% de turismo de sol y playa y

Chipre, Grecia, Croacia y Dinamarca con un 90%. La atracción turística de las ciudades y zonas rurales europeas estuvieron similarmente repartidas, representando entre las dos el 53% del turismo en la UE. Los países que más turismo urbano atrajeron fueron Estonia y Letonia con un 50% de visitas en sus ciudades, una cifra lógica considerando el gran atractivo turístico de sus capitales. Grecia, Austria, Croacia y Dinamarca destacaron por el turismo rural y de localidades pequeñas fruto de sus celebres zonas montañosas y playas (Eurostat, 2022f). Los tipos de alojamiento varían en función del tipo de turismo. La mayor parte de los hoteles se encuentran en ciudades y las zonas de camping y apartamentos de alquiler en las zonas rurales y de costa. Según la Eurostat “Las estadísticas de turismo muestran que en 2014 algo más de un tercio (34,9 %) del total de plazas en hoteles se encontraron en las ciudades, mientras que un 31,3 % se encontraron en suburbios, y un 33,8 % en las zonas rurales” (Eurostat, 2016).

4. Impactos de la Covid-19 en el Sector del Turismo

El sector del turismo es una de las industrias que más contribuye a la economía de la UE. Aporta un gran valor al PIB, al empleo y es uno de los sectores que más impulsa el crecimiento económico. Sin embargo, la llegada de la crisis de la Covid-19 frenó por completo esta expansión debido a la drástica caída de la demanda y a los desajustes en la oferta. Las restricciones de movilidad, las cuarentenas y cancelación de eventos fueron algunas de las medidas para frenar los contagios, aunque también frenaron la economía. Como la demanda de la industria del turismo es muy elástica, durante los períodos de desaceleración económica el gasto turístico tiende a caer significativamente. Esta realidad es la que ha afectado a la cadena de valor del turismo en todas sus áreas.

Los subsectores del turismo más afectados han sido el sector del transporte y el hotelero, ya que su modelo de negocio depende totalmente de los turistas. La imposibilidad de moverse entre fronteras ha llevado a muchas de estas compañías al borde del colapso financiero. Por ello, en la siguiente sección vamos a analizar en profundidad los impactos que este virus ha tenido en los negocios de esta industria.

4.1. Crecimiento del Sector Turístico Antes de la Covid-19

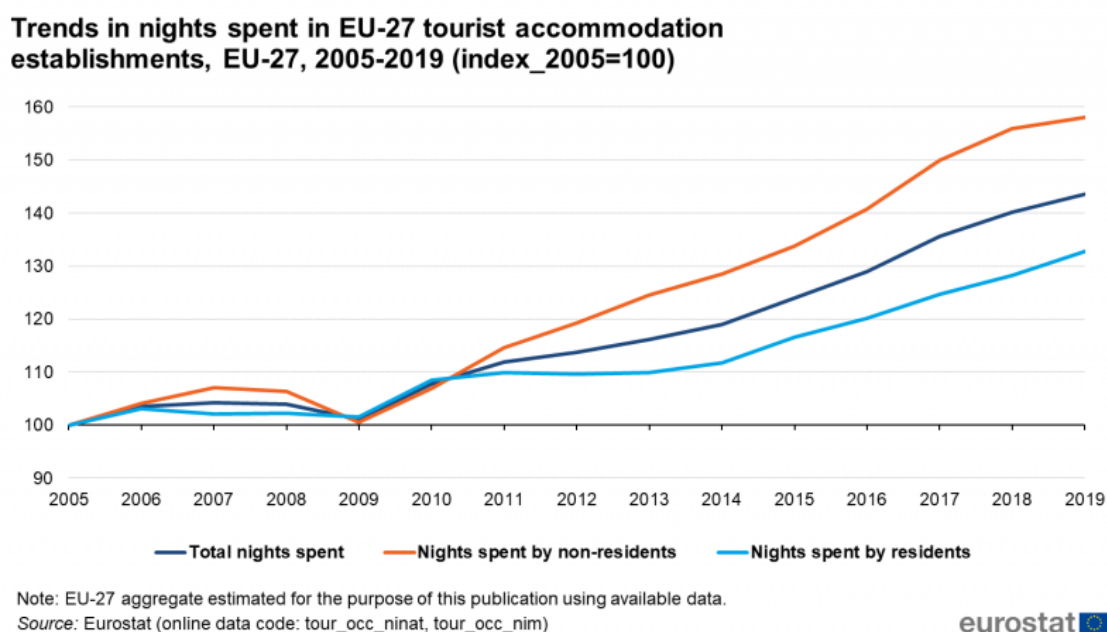
El turismo ha sido uno de los sectores que más ha contribuido al crecimiento económico de la Unión Europea. En 2019, las empresas dedicadas al sector turístico representaron más del 10% de las empresas no pertenecientes a la industria financiera. Estas compañías proporcionaron empleo a más de 12,6 millones de personas. En otras palabras, el turismo en Europa empleó a un 22,5% de los trabajadores del sector servicios. Los sectores que conforman la industria del turismo experimentaron en su conjunto un crecimiento mayor que el total de la economía europea. Entre 2012 y 2019, estos subsectores contribuyeron un 49% de valor a la economía, mientras esta en su totalidad solo creció un 33%. El turismo incrementó también su facturación en un 36%, mientras que la economía solo un 19%. Además, se incorporaron a la industria un 34% más de negocios que los años anteriores, a diferencia de un aumento de un 12% para la totalidad de la economía europea. Por último, un 23% más de trabajadores fueron empleados en contraste con el crecimiento del 13% de las otras industrias (Eurostat, 2022d).

La industria de los alojamientos turísticos en la UE ha sido uno de los sectores que más ha proyectado la expansión de la industria turística. Desde el 2005 hasta el 2019, a pesar de la crisis financiera, el número de noches que los turistas se alojaron en hoteles o estancias similares aumentó en total un 44%. En 2019, los clientes de este sector llegaron a alojarse un total de 2.9 billones de noches en los países miembros. Respecto a la evolución de la demanda en cada tipo de alojamiento, tanto los hoteles, los alojamientos vacacionales y de corta estancia, y las zonas de camping experimentaron crecimientos desde 2005 hasta 2019, siendo las zonas de camping el tipo de alojamiento que más crecimiento experimentó, un 4.3%.

Los turistas no pertenecientes a la Unión Europea fueron los que más crecieron durante este periodo de tiempo, llegando a desarrollarse en un 58%. El turismo doméstico también creció, pero en menor cantidad, un 33%. Más de la mitad de estos alojamientos se dieron en España, Francia, Italia y Alemania. Por lo tanto, se puede asumir que los factores que estaban impulsando el crecimiento de la industria del turismo eran el sector de la hostelería,

en concreto aquellas compañías focalizadas en el servicio del alojamiento, y los turistas internacionales. En la Figura nº7 podemos observar de manera gráfica como el turismo internacional ha crecido más significativamente que el turismo doméstico desde 2005 hasta 2019 (Eurostat, 2022f).

Figura nº7: Tendencia de las noches pagadas en el sector del alojamiento turístico entre 2005 y 2019



Fuente: Euroestat (2022)

4.2. El Sector Turístico Después de la Covid-19

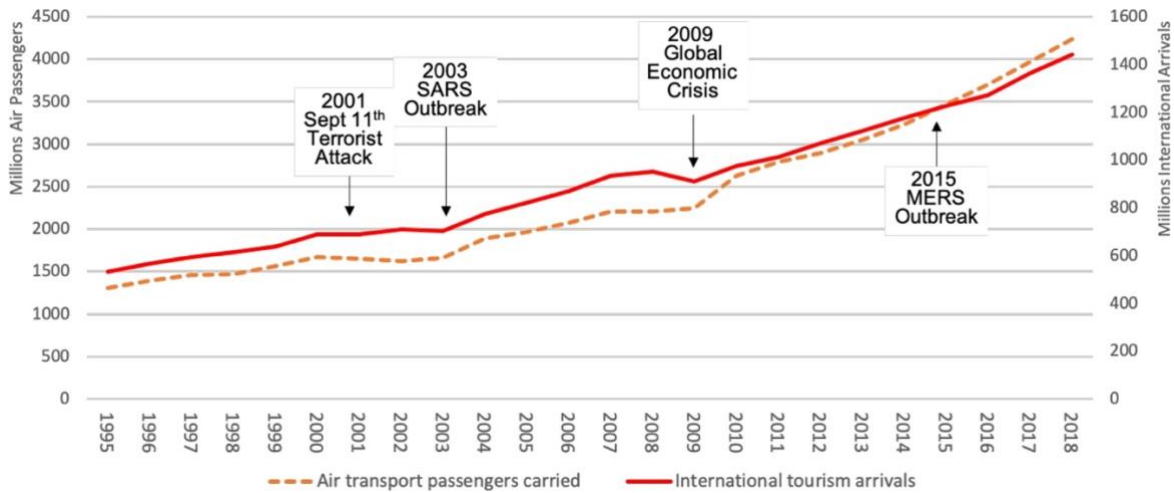
No obstante, este crecimiento se vio frustrado por la llegada de la Covid-19. El coronavirus ha generado una de las pandemias mundiales más grandes de la historia, pues más de 200 países se han visto afectados por la letalidad del virus y sus consecuencias socioeconómicas (Gossling et al., 2020). Al comienzo de la pandemia, debido a la amenaza que esta supuso para la salud pública y la falta de soluciones farmacéuticas, los países afectados intervinieron con medidas no farmacéuticas que cambiaron por completo las interacciones sociales y la movilidad tanto dentro como fuera del país. Algunas de estas restricciones

fueron las cuarentenas, distanciamiento social, aforos, cierre de colegios, universidades u oficinas de trabajo y cancelación de eventos. En cuanto a la movilidad, algunos países prohibieron viajar cerrando sus fronteras y/o impusieron cuarentenas para aquellos que intentasen entrar en el país. Estas limitaciones tuvieron un gran impacto tanto en el turismo doméstico como en el internacional (Gossling et al., 2020).

La cadena de valor del turismo se ha visto afectada en todas sus áreas. Desde el transporte con las aerolíneas, los cruceros y el transporte público, hasta el sector hotelero y los restaurantes. Asimismo, todas las actividades relacionadas con la celebración de eventos como las convenciones, los festivales o los eventos deportivos, han sido las más perjudicadas como consecuencia de las aglomeraciones. En 2020, la Covid-19 provocó que, en pocos meses, el turismo pasase de estar saturado, habiendo más demanda que oferta, a ralentizarse hasta el punto del colapso financiero de numerosas compañías. Algunas aerolíneas como FlyBe de British Airlines se declararon en banca rota y cadenas hoteleras como la TUI, tuvieron que pedir ayudas al gobierno para poder sobrevivir (Gossling et al., 2020).

En los últimos 40 años, el mundo ha sufrido numerosas pandemias. Además, el sector de turismo también se ha visto afectado por otras crisis. Por ejemplo, entre el año 2000 y el 2015, ocurrieron el ataque terrorista de las torres gemelas el 11 de septiembre de 2001; la aparición del Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS) en 2003; la crisis financiera en 2008 y el brote del Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS) en 2015. El máximo impacto que estos acontecimientos tuvieron en la industria del turismo fue una caída de un 4% en las llegadas internacionales. No obstante, el impacto de la Covid-19 ha sido significativamente mayor, poniendo a prueba a una industria que hasta entonces se había mostrado resiliente (Gossling et al., 2020). A continuación, en la Figura nº8, podemos observar el impacto en el sector de todos los eventos mencionados anteriormente.

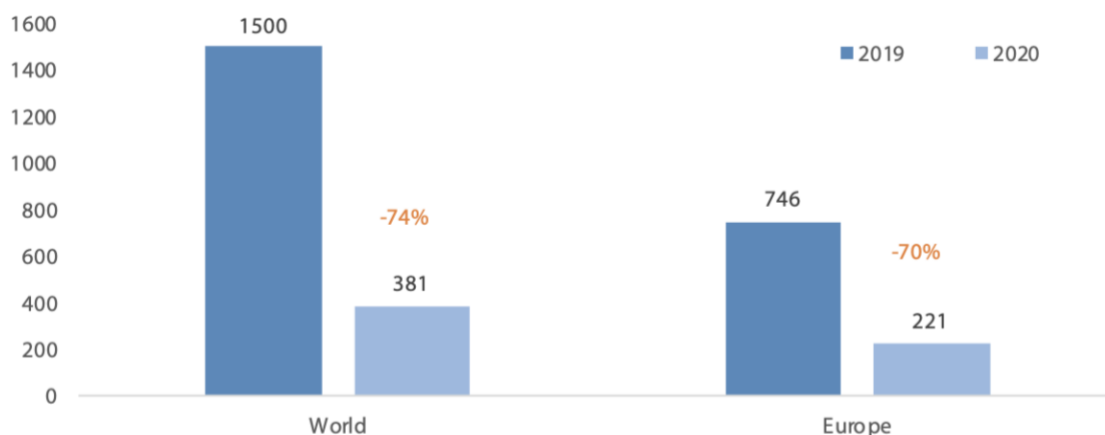
Figura nº8: Impacto de las mayores crisis mundiales en el sector del turismo



Fuente: Gossling et al. (2020)

Según el Pew Research Center y las Naciones Unidas, la Covid-19, la pandemia provocó que 7.1 billones de personas, el 91% de la población mundial, estuviesen viviendo en países con medidas que restringían la movilidad de cualquier persona que no fuese ciudadano del país. Esto incluía a turistas, personas que viajaban por negocios y nuevos inmigrantes (Phillip, 2021). Por lo tanto, del 2019 a 2020 el número de llegadas internacionales a nivel mundial descendió en un 73%. Más tarde en 2021, este número creció un 4%, pero los niveles de llegadas internacionales se siguieron manteniendo un 69% más bajas que antes de la pandemia (Statista Research Department, 2022a). Estas cifras en la Europa fueron ligeramente menores, pues el descenso de turistas procedentes de otros países fue de un 70% entre 2019 y 2020 (Gossling et al., 2020). En la Figura nº9 podemos analizar estas variaciones.

Figura nº9: Comparación de las variaciones en las llegadas internacionales entre Europa y el mundo, 2020 y 2021



Fuente: Parlamento Europeo (2021)

En Figura nº10 podemos observar los países de europeos cuyas llegadas turísticas se vieron más afectadas por las restricciones. Destacan España (-77%), Grecia (-76%) y Portugal (-76%) por ser los más afectados y Francia (-54%) y Austria (-53%) por ser los menos perjudicados.

Figura nº10: Variaciones en la llegada de turistas internacionales en la UE entre 2019 y 2020

País	Llegadas de turistas internacionales 2019-2020
España	-77%
Grecia	-76%
Portugal	-76%
Rusia	-74%
Reino Unido	-73%
Alemania	-69%
Turquía	-69%
Croacia	-68%
Países Bajos	-64%
Italia	-61%

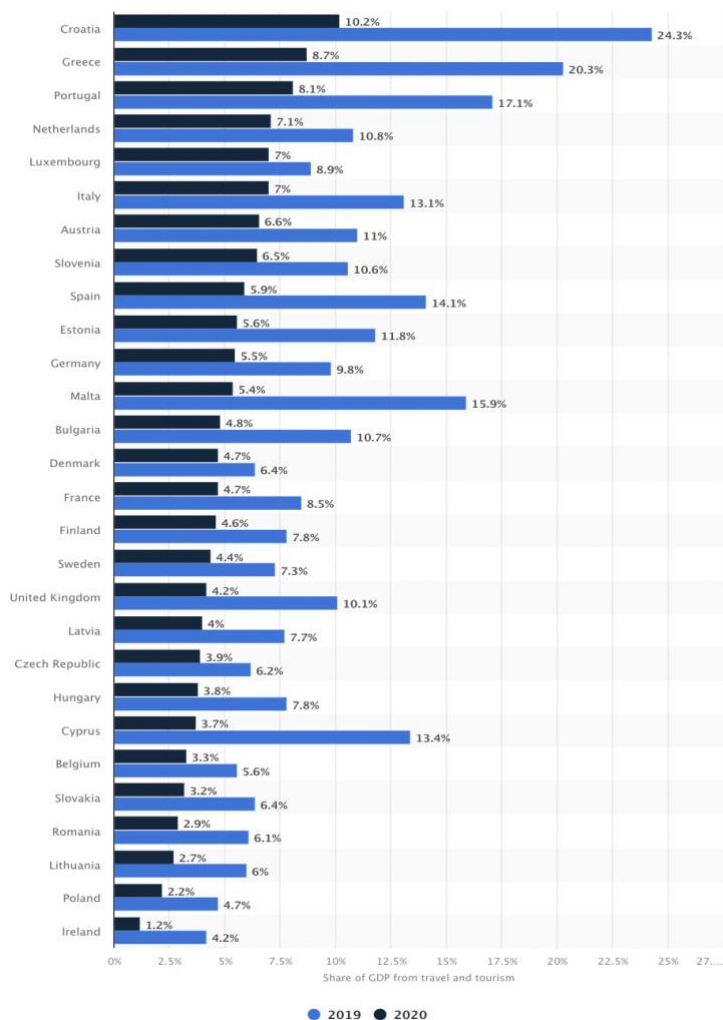
Rumanía	-61%
Dinamarca	-60%
Hungría	-56%
Francia	-54%
Austria	-53%

Fuente: Elaboración propia a partir de Statista Research Center (2022)

Una de las características más distintivas de las actividades relacionadas con el turismo es su alta elasticidad de la demanda, ya que esta aumenta y disminuye más fácilmente que para muchos otros bienes y servicios. Como resultado, durante los períodos de desaceleración económica, el gasto turístico tiende a caer proporcionalmente más rápido que los ingresos de los consumidores. Además, la incertidumbre política o económica (como cuando los tipos de cambio fluctúan rápidamente) tiende a desviar la demanda turística, lo que provoca oscilaciones entre el turismo exterior y el interior. Además, es probable que una caída en la fortuna económica resulte en una disminución de la actividad de la empresa, lo que podría reflejarse en menos viajes de negocios y noches de hotel, así como menos entretenimiento corporativo (Eurostat, 2022a).

Con respecto al PIB a nivel mundial, el World Travel and Tourism Council resaltó que la contribución del turismo al PIB mundial había bajado en un 49.1% en 2020 en comparación con 2019. Lo que implicó una pérdida de 3.86 billones de euros y un descenso en el empleo de 58 millones de personas (Consejo Mundial de Viajes y Turismo, 2021). En Europa, estos números fueron de un - 51% para el PIB y una pérdida de 3.6 billones de trabajos. Gracias a las intervenciones gubernamentales de los países europeos, las consecuencias económicas no fueron tan devastadoras como en otros lugares menos privilegiados. Francia, Italia, Alemania y España, han sido los países que más se han visto afectados por esta crisis. Por ejemplo, la contribución del turismo al PIB entre 2019 y 2020 supuso pérdidas en Italia de 113 billones de euros (-6.1%), en Francia de 96 billones (-3.8%), España de 105 billones de euros (-8.2%) y en Alemania de 153 billones de euros (- 4.3%) (Parlamento Europeo, 2021). En Figura nº11, podemos observar lo comentado anteriormente de manera gráfica.

Figura nº11: Comparación de la contribución del sector del turismo al PIB entre 2019 y 2020



Fuente: Statista Research Center (2022)

4.3. Impacto en los Subsectores del Turismo

La pandemia ha generado cambios en el comportamiento de los consumidores debido al miedo de ser contagiado y la incertidumbre. Estos cambios han afectado a algunos de los subsectores del turismo causando grandes pérdidas de beneficios, de empleos e incluso el cierre de compañías. En 2020, las aerolíneas, las compañías de alquiler de coche, los hoteles, las zonas de camping, los restaurantes y los negocios dedicados a las actividades de

ocio sufrieron estas consecuencias. Los sectores más afectados fueron los hoteles, restaurantes y zonas de eventos, mientras que los negocios de alquiler de coches y zonas de camping estuvieron menos expuestos (Gossling et al., 2020).

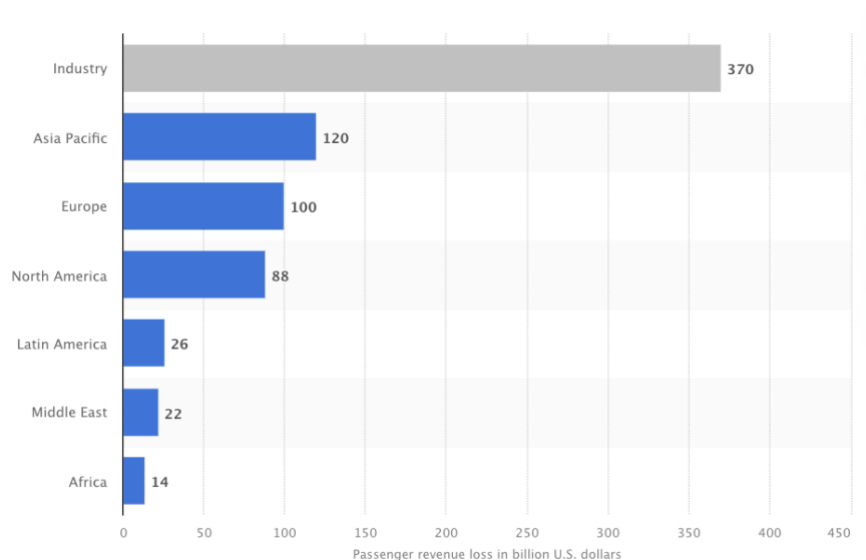
4.3.1 Sector del Transporte

El sector del transporte ya sea aéreo (aerolíneas), terrestre (alquileres de coche e industria ferroviaria) o marítimo (ferris y cruceros), a pesar de no estar completamente focalizado en el turismo tiene una gran influencia sobre el mismo. Todos estos subsectores han sido afectados por la pandemia, en especial las aerolíneas, los tours operadores, las agencias de viajes y los cruceros. Muchos de ellos, a pesar de las ayudas del gobierno han tenido que reducir sus plantillas, pedir ayudas económicas o incluso cerrar sus negocios.

Aerolíneas

El subsector de las aerolíneas ha sido probablemente el más afectado por la Covid-19. La gran mayoría de estas compañías reportaron pérdidas muy significativas e incluso la insolvencia. Desde 2020, 68 aerolíneas de todo el mundo han entrado en banca rota o han tenido que ser liquidadas (Kotoky, 2022) . En total, la industria registró pérdidas de 370 billones de dólares en 2020. Europa, fue el segundo continente con más pérdidas con 100 billones de dólares menos ingresos. La Figura nº12, muestra la información comentada anteriormente reflejando también las pérdidas de Asia, el continente más afectado, América y África.

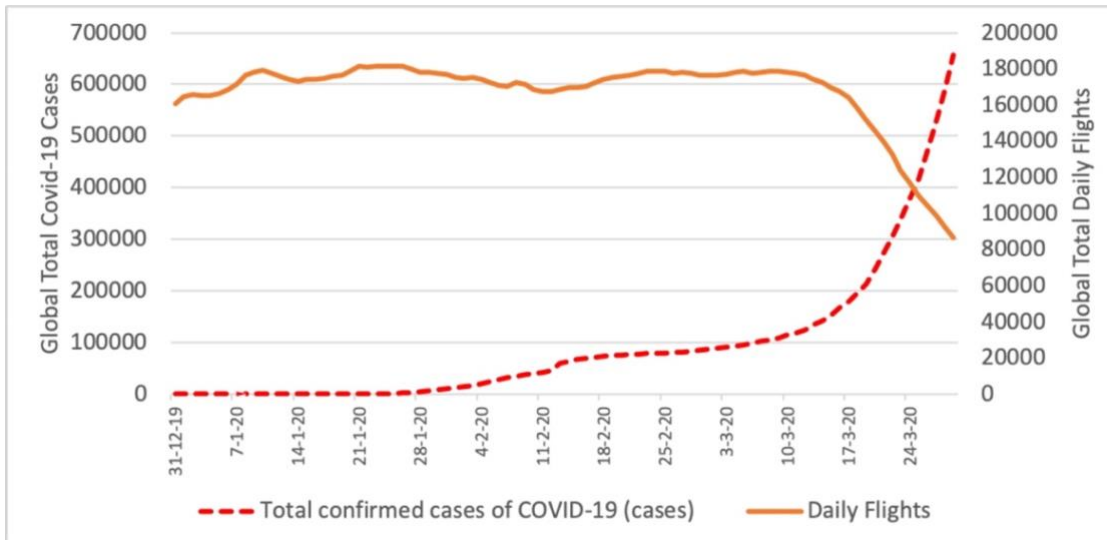
Figura nº12: Pérdida de ingresos de las aerolíneas debido al en 2020, por región



Fuente: Statista Research Department (2022)

Con respecto a los ingresos interanuales de las aerolíneas europeas, entre 2019 y 2020 Lufthansa registró una caída del 89%, Air France del 82% y International Airlines Group, el propietario de British Airways e Iberia, del 88%. Al principio de la crisis, la legislación de la Unión Europea obligaba a estas compañías a proporcionar reembolsos completos a los pasajeros con vuelos cancelados. Sin embargo, debido a las grandes complicaciones económicas que las aerolíneas estaban sufriendo, se les permitió ofrecer cupones en vez de reembolsos completos (Skift Research & McKinsey & Company, 2020). Otra restricción que explica el impacto de la pandemia en las aerolíneas fue el distanciamiento social. Air New Zealand tuvo que reducir a la mitad el número de pasajeros de cada avión debido a los requisitos establecidos por el gobierno (Gossling et al., 2020). La Figura nº13 muestra de manera visual la correlación negativa entre los casos confirmados de Covid-19 y el número de vuelos diarios.

Figura nº13: Comparación de los casos de COVID-19 diarios a nivel global y el número de vuelos

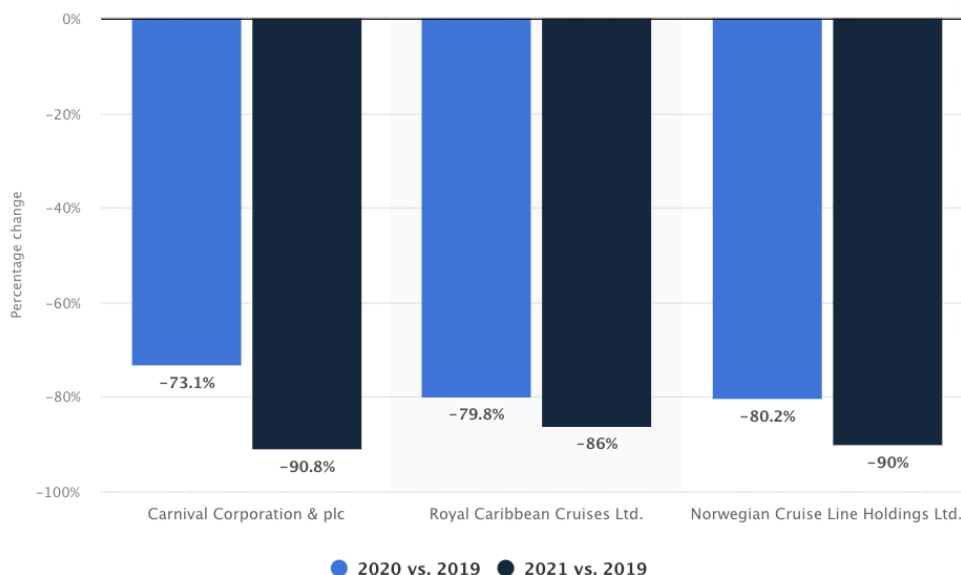


Fuente: Gossling et al. (2020)

Cruceros

Las compañías dedicadas a los cruceros también han sido verdaderamente afectadas por la pandemia. A pesar de que los clientes de estas compañías son muy leales y al comienzo de la pandemia en vez de cancelar sus reservas intensas en posponerlas, la larga duración de las restricciones y la incertidumbre hizo imposible que sus ingresos no se viesen afectados. En 2019, los ingresos de la industria tenían un valor de 42 billones de dólares (Skift Research & McKinsey & Company, 2020) pero en 2020 perdieron prácticamente casi toda su facturación. Los cruceros han sido negocios con un crecimiento exponencial durante los últimos años, llegando a alcanzar los 29,7 millones de pasajeros. El crecimiento medio de la demanda entre 2014 y 2019 fue de 20.5 %. En principio, estaba previsto que para 2020 32 millones de pasajeros embarcaran en estas naves (Company Debt, 2022). Sin embargo, la Covid-19 provocó el mayor descenso de los ingresos jamás experimentados por esta industria. Los tres operadores de cruceros más grandes del mundo, Carnival Corporation, Royal Caribbean and Norwegian Cruise Line, tuvieron pérdidas de más del 70% (Statista Research Department, 2022b). En la Figura nº14 podemos observar como esta pérdida de beneficios se intensificó en 2021.

Figura nº14: Cambio porcentual en los ingresos de las principales compañías de cruceros en el mundo durante la pandemia en 2020 y 2021



Fuente: Statista Research Department (2022)

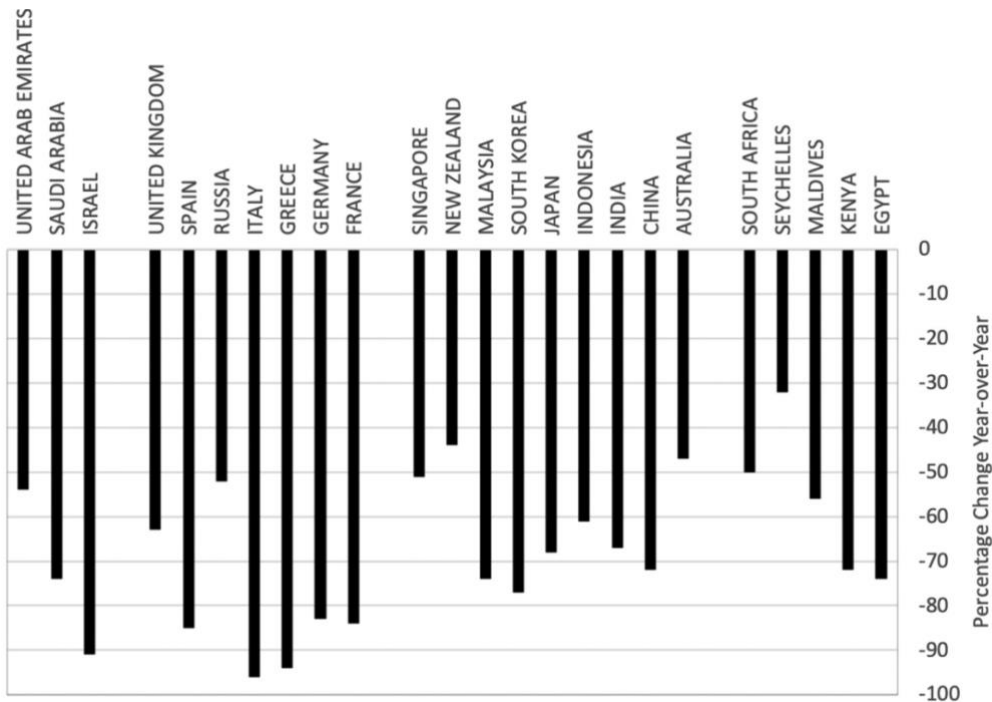
4.3.2 Sector Hotelero

El sector hotelero ha sido uno de los subsectores más afectados por la crisis ya que sus servicios dependen totalmente del turismo. El descenso de la demanda ha reducido sus ingresos y la necesidad de bajar los precios para recuperar la atención de los huéspedes ha mermado los márgenes de beneficio. El descenso de la demanda se ve reflejado en la caída de las ratios de ocupación, pues entre 2019 y 2020 bajaron en un 54.2%. Además, al reducir de precios para atraer a más clientes, los hoteles vieron como su facturación decreció en un 53%. Estas pérdidas de beneficio han desencadenado grandes dificultades financieras en estas compañías, por ende, la pérdida de trabajo de numerosas personas del sector. En 2019, había 2.3 millones de personas trabajando en la industria hotelera. No obstante, a finales de 2020 más de 600 mil personas, es decir, un 26% de la fuerza laboral del sector, se vieron desempleadas como consecuencia de la pandemia (Parlamento Europeo, 2021). Teniendo en cuenta que el punto de equilibrio en la industria hotelera es relativamente alto debido a los elevados costes operativos, el incremento en la demanda de sus servicios y productos

juega un papel fundamental en la supervivencia de muchas empresas hoteleras. Es por eso que comprender que atraerá de nuevo a los clientes es esencial para la recuperación de la industria (Gursoy & Chi, 2020).

De todos los países miembros de la UE, Italia, Grecia o Alemania, fueron de los países más afectados ya que protagonizaron los titulares de los medios de comunicación durante un largo periodo de tiempo. Estos gobiernos se vieron forzados a implementar medidas muy estrictas debido al elevado número de contagios. Sin embargo, estas iniciativas perjudicaron gravemente al sector. En marzo de 2020, con la pandemia recién empezada, Italia, Grecia, España, Alemania y Francia fueron los países que experimentaron las mayores variaciones en las ratios de ocupación de hoteles, apartamentos de alquiler o zonas de camping. Sin embargo, Suecia, por ejemplo, mantuvo las visitas durante este periodo de tiempo (Parlamento Europeo, 2021). A continuación, podemos observar en la Figura nº15 los comportamientos mencionados anteriormente.

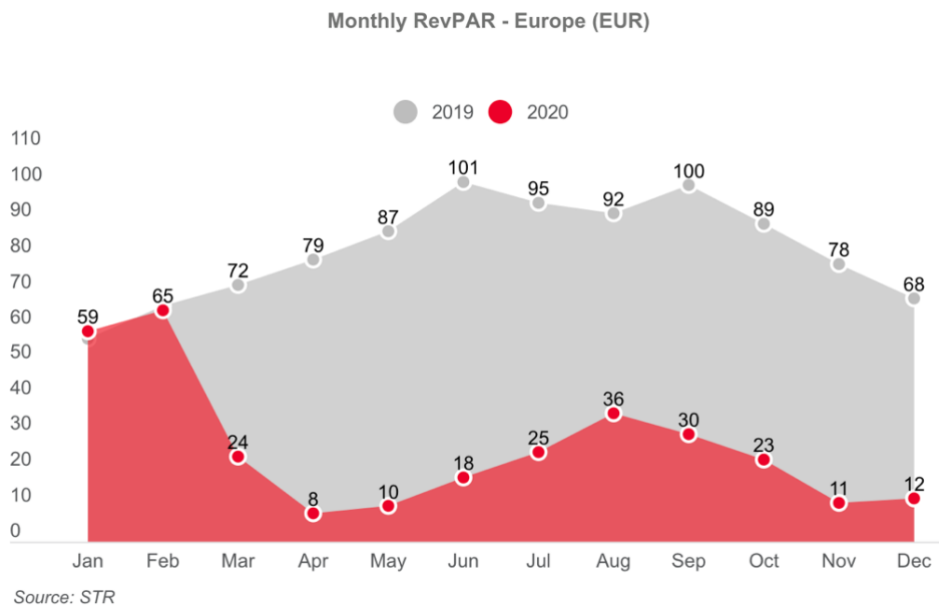
Figura nº15: Cambio en la tasa de ocupación de los servicios de alojamiento en marzo de 2020



Fuente: Parlamento Europeo (2021)

El descenso de la demanda, la bajada de los precios y otros muchos factores, provocaron que en 2020 los ingresos por habitación en los hoteles europeos cayesen en un 70%, generando que la rentabilidad de estas compañías descendiese hasta un 101%. Estas cifras, revelan algunas de las causas del incremento del desempleo y el descenso del PIB en los Estados miembros de la Unión Europea (Vokřínek, 2021). En la Figura n°16 podemos observar la gran diferencia entre los ingresos por habitación generados en 2019 en comparación con 2020.

Figura n°16: Comparación de los ingresos por habitación disponible en Europa entre 2019 y 2020



Fuente: Vokřínek (2021)

4.3.3 Sector de la Restauración

El sector de la restauración está fuertemente relacionado con el turismo, y por ende las consecuencias que este ha sufrido por la pandemia, han repercutido al turismo. En 2019, las industrias de la alimentación emplearon a 4.82 millones de personas y generó un valor de 266

billones de euros (FoodDrink Europe, 2020). Pero durante la pandemia, estos números se vieron reducidos. En 2020, la plataforma de reservas Open Table, registró una caída de las reservas de un 28% a nivel mundial (Open Table, 2020). En Europa, los ingresos cayeron un 30% en 2020 y un 60% en 2021. El número de empleados en 2020 fue un 16% menor que en 2019 (Eurostat, 2022g).

4.3.4 Agencias de Viajes y Turoperadoras

En la Unión Europea las agencias de viajes, los tours operadores y otros negocios relacionados registraron en 2020 grandes pérdidas en su actividad económica. La facturación decreció en un 71% en comparación con 2019. Además, como hemos estado observando, el impacto en 2021 fue incluso mayor con una caída de la facturación del 83%. Como consecuencia de esta pérdida de beneficios, el desempleo en el sector creció exponencialmente. En 2020, el número de empleados bajó de 2.7 millones de trabajadores en 2019 a 1 millón, es decir, una caída del 63%. La pandemia no solo afectó a las agencias de viaje tradicionales si no también a las agencias de viaje online como Booking.com, Expedia, o TripAdvisor. Una de las principales razones para estos nefastos resultados es que los modelos de negocio de estas compañías dependen de los viajes en grupo. Sin embargo, las grandes agrupaciones de gente fueron uno de los primeros comportamientos erradicados para prevenir la expansión del coronavirus (Parlamento Europeo, 2021).

4.4. Segmentos del Turismo

La cultura, las industrias creativas y el turismo están muy entrelazados. En 2019, el sector cultural y el creativo de la UE sumaron al PIB un 4,4 %. Además, emplearon alrededor del 4 % de la población activa. En 2020, la Covid-19 le costó al sector cultural y al creativo el 31 % de sus ingresos. Por ejemplo, a las industrias de las artes escénicas y de los eventos musicales, las cuales son muy dependientes del turismo, se vieron impactadas con un descenso de sus ingresos de un 90 % y un 76 % respectivamente. Asimismo, la mayoría de los museos estuvieron cerrados durante este periodo. Incluso después de reabrir al público, la mitad de los museos europeos informaron una reducción de visitas entre el 25 y el 75%.

Por otro lado, los viajes de trabajo son también una parte muy significativa del turismo en Europa. Los viajes de trabajo en este continente representan un 50% del turismo por negocios en el mundo. Las restricciones para viajar y la suspensión de ferias comerciales, eventos empresariales y eventos corporativos han tenido un impacto particularmente negativo en las ciudades europeas, provocando grandes pérdidas para los negocios que llevan estos eventos (Parlamento Europeo, 2021).

4.5. Comparación entre las Pérdidas de los Subsectores del Turismo

Antes de la aparición del coronavirus el crecimiento de la economía de la Unión Europea estaba impulsada entre otras cosas por el turismo. Esta industria, se encontraba en un momento de crecimiento económico gracias a el número de turistas internacionales crecía cada año, más que el doméstico, y al crecimiento del sector de la hostelería. Los países miembros que más contribuían a esta expansión eran España, Francia, Italia y Alemania. Sin embargo, la pandemia atacó especialmente a estos elementos. El número de llegadas internacionales se redujo a unas cifras nunca vistas, así como las ratios de ocupación de los hoteles. Además, España, Francia, Italia y Alemania fueron algunos de los países con más casos de la UE.

Esta situación causó pérdidas no solo en el sector de la hostelería si no también en la del transporte, la restauración y las agencias de viaje y turoperadoras. En la Figura nº17 podemos observar como las agencias de viaje junto con las aerolíneas y los cruceros fueron los subsectores que mayor caída de la facturación tuvieron. En términos de empleo, las agencias de viaje y las aerolíneas también fueron las más afectadas.

Figura nº17: Comparación de los impactos de la pandemia entre los subsectores del turismo

	Aerolíneas	Cruceros	Hoteles	Restaurantes	Agencias de Viaje
Caída de la Facturación	70%	70%	53%	60%	83%

Pérdida de Empleados	43%	20%	26%	16%	63%
-----------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Fuente: Elaboración propia a partir de Airports Council International (2020), Company Debt (2022), Eurostat (2022), Kotoky (2022), Parlamento Europeo (2021) and Statista Research Department (2022)

5. Cambios en el Comportamiento de los Consumidores

La pandemia ha impactado fuertemente en la manera de consumir de los turistas. La incertidumbre, las restricciones de movimiento y el miedo ha contagiarse han desarrollado una nueva manera de viajar. Los factores que intervenían en la toma de decisiones de los turistas a la hora de viajar ahora son diferentes. Antes el precio era uno de los factores que más influían en la toma de decisiones de los turistas, ya que determinaba el cuando y a donde viajar (Skift Research & McKinsey & Company, 2020). Sin embargo, esto ya no es así, por eso las compañías de este sector se han visto obligadas ha cambiar sus estrategias empresariales para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores. En esta sección se expondrán los cambios en el comportamiento del consumidor más relevantes observados desde 2020.

5.1. Factores Influyentes en las Decisiones de Compra de los Turistas

Los consumidores antes de invertir su dinero en un bien o un servicio para satisfacer una necesidad siguen un proceso de decisión de compra que está influenciado por diferentes variables (Santos Arrebola, 1983). Estos factores son los que determinan la decisión de compra de los consumidores y se pueden agrupar en cuatro categorías. La primera categoría está formada por variables internas relativas al turista, como, por ejemplo, valores, estilo de vida, motivaciones, gustos personales, estado del ciclo de vida, aversión al riesgo y metodología a la hora de buscar información. La segunda, por factores externos al consumidor como puede ser lo atractivo que sea el destino, el mix de marketing del lugar, la presión social a la que esté sometido, las recomendaciones de familiares y amigos, la

cultura y la clase social. La tercera, es la naturaleza del viaje en términos de duración, distancia y tiempo. Por último, la cuarta categoría está relacionada con la experiencia que el consumidor pueda tener en el viaje. Por lo tanto, la toma de decisión consistirá en una valoración de estos cuatro grupos y los factores que hay en ellos (Sirakaya & Woodside, 2003). Otra manera de definir estos factores podría ser clasificándolos como factores culturales sociales, personales y psicológicos.

Por otro lado, la razón por la que los turistas toman la decisión de viajar es diferente en cada caso. Hay distintas motivaciones que pueden impulsar a una persona a irse de viaje. La motivación puede ser cultural, ya sea para visitar lugares históricos, conocer el lugar o relacionarse con las personas locales; por placer, esto incluiría destinos donde sea posible divertirse, hacer actividades de aventura y de relax, renovarse física y emocionalmente (Kozac, 2003). En otras palabras, las razones por las que una persona decide viajar pueden ser la cultura, el descanso, el ocio, el deporte, la gastronomía, la religión, los eventos y el trabajo. Aún así, independientemente de la motivación que impulse a una persona a viajar, hay algunos elementos que siempre influenciarán la decisión del destino. Estos son la seguridad percibida en el lugar, la familia, la higiene y el confort (Sirakaya & Woodside, 2003).

5.2. Preferencias y Actitudes de los Turistas

Las preferencias de los turistas están relacionadas con el transporte y alojamiento, el precio (relacionado con el nivel de ingresos), la duración de la estancia y la estacionalidad.

Asimismo, en un contexto de riesgo, estas preferencias pueden variar. En una situación de riesgo, los turistas ponen un gran foco en sus percepciones individuales a la hora de elegir el destino. Por ello, tras la crisis, las preferencias sobre los destinos han cambiado.

Asimismo, la actitud es otro factor esencial en la toma de decisiones de los turistas. La actitud en relación con el comportamiento de los consumidores se refiere a reacción positiva o negativa hacia ciertos productos o servicios. Como es evidente, la actitud de los turistas sobre la idea de viajar ha cambiado después de la Covid-19. Por ello, la actitud

frente al riesgo de ser contagiado es un gran predictor de los posibles cambios en la demanda de los hoteles, las aerolíneas, los restaurantes, etc. (Orden-Mejía et al., 2022).

La relación entre la confianza y el riesgo es muy estrecha a la hora de viajar. La confianza se entiende como la capacidad psicológica de un individuo para aceptar verse en una situación de vulnerabilidad (Shin et al., 2021). La teoría del intercambio social sostiene que este factor es un elemento fundamental para el éxito de las relaciones entre los consumidores y las compañías (Cropanzano & Mitchell, 2005). Por lo tanto, que los turistas confíen en el lugar que van a visitar, el alojamiento donde se van a quedar y el medio de transporte con el que accederán a este sitio es de vital importancia para crear una buena relación con los consumidores. Esta confianza se puede diferenciar en confianza en el lugar de visita, las personas con las que se interactuará y en la política de esa zona. Durante la Covid-19, la confianza en las políticas de prevención sanitaria propuestas por los gobiernos ha aumentado considerablemente. Por lo tanto, la confianza en las medidas para prevenir crisis sanitarias se ha convertido en un factor muy importante (Shin et al., 2021).

5.3. Las Causas en los Cambios en el Comportamiento de los Turistas

Una de las causas que más ha cambiado la manera de viajar ha sido la percepción de la seguridad sanitaria. Este elemento ha convertido la higiene, las vacunaciones, las mascarillas, el distanciamiento social y otros métodos de prevención de contagios en requisitos fundamentales para la gran mayoría de turistas. Durante la pandemia, la población se volvió más vulnerable que nunca. Hasta el momento, la sociedad moderna nunca había estado tan expuesta a un virus con consecuencias tan graves para la salud. Por eso, la necesidad de garantizar la seguridad sanitaria y evitar los contagios ha tomado un papel muy importante en la manera de comportarnos. La percepción de su seguridad es uno de los factores más relevantes para que estos tomen la decisión de viajar (Parlamento Europeo, 2021). En 2020, durante plena pandemia, solo el 18 % de los clientes estaba dispuesto a viajar y hospedarse en un hotel si el número de contagios en ese destino era bajo y este tenía los medios para evaluar, rastrear y aislar casos de Covid-19. Hasta el punto

de estar dispuestos a pagar un 40% más si de este modo los hoteles incrementaban las medidas de seguridad sanitaria (Gursoy & Chi, 2020).

Otra de las causas que más ha cambiado la manera de viajar ha sido la incertidumbre. Los cambios constantes en las restricciones y la variabilidad de los casos de contagio han generado que las ventanas de tiempo a la hora de reservar sean más cortas. La ventana de reserva es el tiempo entre la reserva del viaje y la fecha del viaje. La planificación a largo plazo ya no resulta beneficiosa debido a los altos niveles de incertidumbre. Las constantes variaciones en las recomendaciones para proteger nuestra salud del coronavirus y las restricciones de viaje representan un gran inconveniente a la hora de reservar los viajes con mucha antelación. Por eso los turistas prefieren irse de vacaciones más cerca de casa y conducir ellos mismos (Skift Research & McKinsey & Company, 2020). Toda esta incertidumbre ha provocado que la demanda en el sector de la hostelería sea más impredecible que nunca. El director general de L+R Hoteles, mencionó que algunos de sus hoteles se vieron obligados durante la pandemia a abrir y cerrar cuatro veces en siete semanas (Vokřínek, 2021).

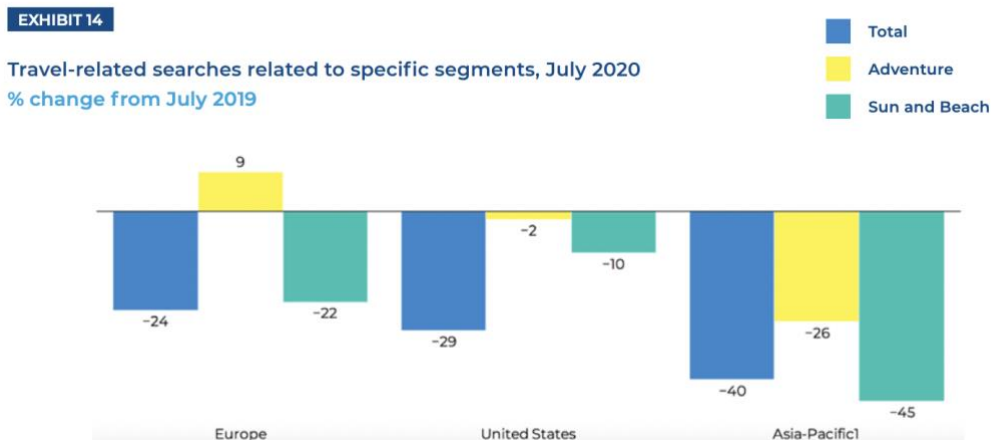
5.4. Turismo Doméstico y al Aire Libre

Asimismo, los turistas han comenzado a mostrar una gran preferencia por los lugares cercanos a su lugar de residencia. Según la Comisión Europea de Viajes, los turistas prefieren ir de vacaciones a lugares cercanos a su lugar de residencia para evitar volar y garantizar su seguridad sanitaria. El coche se considera una manera de viajar más segura que los aviones o el tren ya que hay menos exposición al contacto con otras personas (Parlamento Europeo, 2021). El hecho de que estos medios de transporte sean percibidos como más inseguros que el coche, ha sido una de las razones por las que la facturación de estas compañías de transporte haya caído de manera tan significativa. Por ejemplo, en España, el número de vuelos entre 2019 y 2021 llegó a caer en un 95% (Orús, 2022). Además, esto también ha reforzado que el turismo doméstico y viajar para ver a familiares y amigos se haya convertido en el principal impulsor de los viajes por ocio (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

También se ha identificado una mayor tendencia a realizar viajes a lugares poco concurridos y al aire libre para poder garantizar el distanciamiento social y evitar aglomeraciones (Skift Research & McKinsey & Company, 2020). Además, según la OMT, los viajes de aventura son los que han experimentado la mayor recuperación con respecto a los otros segmentos de viajes. Este fenómeno se ha dado sobre todo en Europa, ya que el interés por los viajes de aventura ha experimentado tal crecimiento a raíz de la pandemia que ha superado las cifras de 2019. Este cambio en el comportamiento invita a pensar que el turismo al aire libre puede llegar a sustituir algunas de las formas de viaje tradicionales como puede ser el turismo urbano (Skift Research & McKinsey & Company, 2020). En la Figura nº17 podemos observar como el turismo de aventura es el que menos ha sufrido en comparación con 2019, especialmente en el caso de Europa. También se puede destacar que en Europa y en Asia la mayor parte de la caída del turismo viene dada por la bajada de la demanda de turismo de sol y playa. No obstante, en Estados Unidos esta caída no viene dada ni por el turismo de aventura ni por el de sol y playa. Por lo que podemos asumir que es por el turismo urbano.

Figura nº18: Cambio en los diferentes segmentos del turismo entre 2019 y 2020 por continente

Interest in adventure travel shows the largest recovery, led by Europe.



Fuente: Skift Research & McKinsey & Company (2020)

Otra prueba de que las personas prefieren quedarse en lugares poco concurridos es que Europa ha dejado de ser uno de los principales destinos para Estados Unidos. Como hemos mencionado, esto se debe a la distancia. Los principales lugares de interés son México, Canadá, República Dominicana, Puerto Rico, y Cuba. Del mismo modo, según IATA Air Travel Pulse, los países que tenían fácil acceso a través de medios de transporte diferentes al avión experimentaron una gran reducción en las reservas de vuelos. Esto se dio Austria, Croacia y Suiza. Sin embargo, otros países como Grecia y Noruega, que registraron la mayor recuperación de reservas de vuelos en relación con 2019 debido a su difícil acceso (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

5.5. Turismo Laboral

5.5.1. Nómadas Digitales

Respecto al ámbito laboral, podemos destacar la aparición de los nómadas digitales. El teletrabajo ha creado una nueva manera de trabajar y de vivir. Esta forma de trabajar, entre otras cosas, se caracteriza por la gran flexibilidad que ofrece. Muchos profesionales han decidido dejar atrás las zonas urbanas para vivir en lugares más baratos y al aire libre. Este fenómeno ha supuesto que la diferencia entre los viajes por trabajo y el turismo sean más pequeñas e incluso difíciles de identificar. En Estados Unidos este tipo de turistas creció en 2020 desde 2019 en un 49% pasando de haber 7 millones de nómadas digitales en el país a 10.9 millones. Al principio la mayoría de estos trabajadores eran independientes. Sin embargo, a raíz de la pandemia y la necesidad de trabajar de manera online, el número de trabajadores tradicionales que pasaron a ser nómadas en 2020 aumentó en un 96% (MBO Partners, 2020).

La gran satisfacción de los trabajadores con esta nueva forma de vivir ha hecho que los nómadas digitales tengan grandes proyecciones de crecimiento para el futuro. El 90% de los nómadas digitales dicen que su satisfacción laboral es positiva, un 45% más que los trabajadores tradicionales. Además, el 42% de ellos son *Millennials* lo que refuerza la idea de que es una tendencia orientada al futuro % (MBO Partners, 2020). Este cambio en la forma de entender el trabajo fomentará el turismo en muchos países, en especial en Europa.

Muchos gobiernos quieren utilizar esta nueva tendencia como método para solucionar sus problemas económicos. Georgia, Croacia, República Checa, Islandia, Alemania, Noruega, Portugal, Malta, Hungría y, Rumanía son algunos de los países que ya están facilitando la entrega de visados a este tipo de trabajadores. España pronto se unirá a esta iniciativa (Ledsom, 2022).

5.5.2. Viajes por Trabajo

No obstante, los viajes por trabajo se han visto drásticamente reducidos a raíz de la pandemia a pesar de que estos representan una gran parte de los ingresos de los hoteles y las aerolíneas. En el caso de las aerolíneas representan un 12% de sus pasajeros y un 75% de los ingresos y en de los hoteles un 43.6% (Investopedia, 2022; Airoidi, 2022). Con la llegada de la pandemia, las conferencias, los eventos y las reuniones comenzaron a hacerse online, ya que reducir estos viajes suponía un gran ahorro para las compañías. Además, el hecho de no poder garantizar la seguridad sanitaria de los trabajadores también influyó mucho a la hora de eliminar este tipo de viajes de los presupuestos de las empresas (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

Según una reciente investigación de McKinsey, la recuperación del turismo por trabajo variará en función de la proximidad, el motivo del viaje y el sector industrial al que pertenezca ese profesional. Probablemente los viajes por trabajo dentro de un mismo país y región volverán a la normalidad con anterioridad. Los viajes internacionales tardarán más tiempo debido a la complejidad de las regulaciones gubernamentales, las cuarentenas obligatorias y el alto riesgo de políticas que cambian rápidamente. Por otro lado, las reuniones que tengan que ver con la venta de un producto a clientes o con el mantenimiento de las relaciones con ellos se recuperarán antes que los grandes eventos o conferencias. Esto se debe a que este tipo de reuniones concentran a una gran cantidad de gente y es más difícil garantizar la seguridad sanitaria. Del mismo modo, McKinsey resalta que los viajes de trabajo que pertenezcan a las industrias farmacéuticas o de construcción volverán a la normalidad antes que aquellos pertenecientes a industrias sanitaria, de la educación y de servicios profesionales (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

Por lo tanto, podemos asumir que el turismo de larga distancia y los viajes de negocios en grupo son los que más van a tardar en recuperarse. París, Roma y Barcelona atraían a un gran número de turistas internacionales, así como turistas atraídos por grandes eventos y conferencias. Para poder recuperarse, estas ciudades tendrán que cambiar sus estrategias empresariales y poner más foco en atraer a turistas domésticos. Aquellas ciudades que vivían del turismo interior como, por ejemplo, Hamburgo, Glasgow o Lyon, no tendrán tantas dificultades para recuperarse (Vokřínek, 2021).

5.6. La Relación entre los Consumidores y el Turismo Después de la Pandemia

A pesar de que todos estos cambios pueden parecer que sentencian a la industria del turismo, muchos miembros del sector tienen confianza en que la crisis no va a influenciar nuestros gustos. Lo que antes nos gustaba nos va a seguir gustando a pesar de la pandemia. A los seres humanos nos gusta explorar y la industria del turismo es la que satisface esta necesidad tan integrada en nosotros. Por ejemplo, hemos visto como comprar es una actividad que ha pasado de ser en persona a hacerse cada vez más de manera online. Las compras online nos ofrecen comodidad, rapidez y variedad, pero no puede sustituir una actividad como viajar. Podemos pedir comida a domicilio, ropa, libros e incluso servicios, pero la experiencia de viajar no podemos pedirla a domicilio. Los consumidores tienen que salir de sus casas y vivirlo. Del mismo modo, esto ocurre con el turismo por negocios. Para crear relaciones duraderas y basadas en la confianza es necesario el contacto personal. Las reuniones por plataformas online como Zoom, pueden ser un sustituto momentáneo, pero no es la solución óptima a largo plazo. Los viajes por negocios seguirán existiendo mientras valoremos las relaciones personales (Vokřínek, 2021).

Por último, es importante destacar que no todos estos cambios van a ser a largo plazo. Keith Barr, CEO of InterContinental Hotels Group (IHG) y Steve Kaufer of TripAdvisor creen que los cambios en los consumidores que veremos en el futuro no se deberán a la pandemia. La pandemia ha generado cambios a corto plazo, pero no todos a largo plazo. No obstante, la forma la manera de viajar de los turistas a corto plazo sí que ha cambiado, y

hay que adaptarse a estos cambios para mantener el crecimiento de los negocios y prepararse para la recuperación a largo plazo (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

6. Estrategias Empresariales para la Gestión de Crisis

6.1. Gestión Estratégica

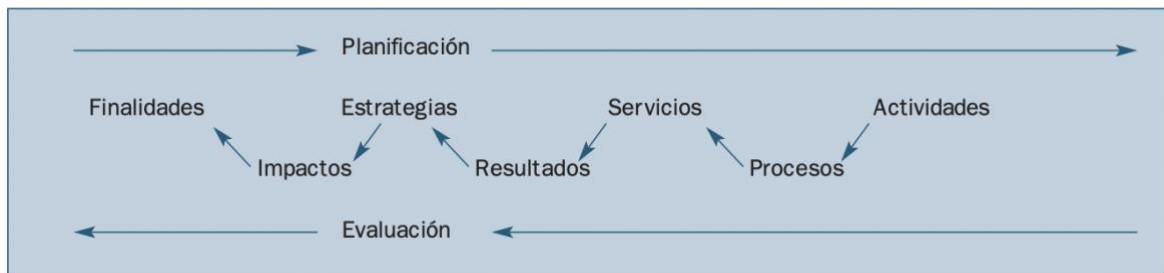
La gestión estratégica consiste en la recopilación de información y consecuente toma de decisiones sobre como una organización debe relacionarse con su entorno para garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento. Para alcanzar el éxito empresarial, las compañías deben ser capaz de adaptarse a un entorno complejo y cambiante. Para ello, es importante que estas tengan un claro entendimiento de sus fortalezas y debilidades. También de las oportunidades del mercado para poder operar en consecuencia y alcanzar sus objetivos. La organización debe incluir en su margen de maniobra tanto la adaptación al entorno como la capacidad para modificarlo (De Gregorio Prieto, 2003). Una dirección estratégica de calidad se caracteriza por la capacidad de gestionar la información de manera correcta. La gestión del conocimiento se considera una herramienta fundamental a la hora de tomar decisiones y formular estrategias. Un buen uso de la información evita conflictos, malgasto de recursos y reduce los puntos ciegos competitivos que dificultan la toma de decisiones estratégicas (Batista-Matamoros et al., 2015).

El análisis del entorno es clave para obtener un amplio conocimiento de este. Consiste en identificar las oportunidades y amenazas que existen en él. Entendemos oportunidad como aquellos factores que pueden impulsar a la compañía a conseguir sus objetivos y amenaza como aquellos elementos que dificulten dicha consecución. Los factores del entorno que deben analizarse se pueden agrupar en el entorno social (factores sociológicos, demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos), el entorno sectorial (evolución de la organización cultural), el entorno competitivo (compañías que operan en el

mismo ámbito) y el entorno social (como la compañía da respuesta a las necesidades del consumidor) (De Gregorio Prieto, 2003).

El análisis DAFO es el método más conocido para determinar cuales son las estrategias y líneas estratégicas que una compañía debe seguir para conseguir sus objetivos y sobrevivir. El análisis consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la compañía (factores internos) así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Una vez definidos los objetivos y comprendido el entorno, las capacidades de la organización, la planificación estratégica es esencial. Consiste en definir los pasos a seguir para el desarrollo de la compañía (De Gregorio Prieto, 2003). La Figura nº18, resume el ciclo de la gestión estratégica.

Figura nº19: Ciclo de la gestión estratégica



Fuente: De Gregorio Prieto (2003)

6.2. Gestión Estratégica en Situaciones de Crisis

Las crisis son situaciones inevitables a las que una empresa en funcionamiento siempre tendrá que enfrentarse, ya que al operar en un mercado económico estas se exponen a inestabilidades económicas, financieras y políticas. Por ello, las compañías deben adaptarse los cambios en el mercado si quieren sobrevivir. La gestión de crisis consiste en establecer en una serie de estrategias, procesos y medidas para prevenir o lidiar con la crisis. Además, el éxito de esta gestión depende de la capacidad para identificar a tiempo la crisis y de la calidad los métodos aplicados para solventarla (Groh, 2014).

Según Maximilian Groh, miembro del Instituto de Economía de la Academia de Ciencias de Polonia, para que una gestión estratégica sea exitosa, es necesario un enfoque en la disminución de los gastos y el uso de unos métodos estratégicos y tácticos determinados. Los métodos estratégicos recomendados son la liquidación de sociedades, la creación de nuevas estructuras corporativas, la regularización, la modernización, la fusión, la diversificación, la reestructuración y la reingeniería. Mientras que los métodos tácticos son el reajuste, la reducción y la quiebra. Es importante destacar que, al implementar los primeros métodos, los resultados no se ven al momento como es el caso de los segundos. Sin embargo, la aplicación de estos métodos estratégicos cambia la esencia del modelo de negocio, la competitividad, la atracción de los inversores, la orientación al cliente y la innovación. Los métodos estratégicos más relevantes son la regularización, consiste en la creación de cuentas de gestión y planificación estratégica y la creación de un sistema que combine la planificación estratégica y los controles financieros; reestructuración, cambios en la estructura organizativa y el sistema de gestión estratégica y la reingeniería, que es la optimización del modelo de negocio para que sea más eficiente. Se consigue reduciendo los gastos innecesarios de dinero y tiempo (Groh, 2014).

Por lo tanto, en las etapas de crisis, es necesario saber identificar las circunstancias externas que están causando la crisis. También, es importante realizar una evaluación de las posibles consecuencias y elaborar medidas para prevenirlas. Para ello, es recomendable que las compañías inviertan recursos en identificar los signos de crisis y sus posibles causas. Determinar la tipología de la crisis y su gravedad también es importante. Una vez finalizada la crisis, las firmas deben evaluar el entorno, definir los factores que están controlados y los que no y desarrollar nuevas estrategias para superar las consecuencias de la crisis (Groh, 2014).

6.2.1. Gestión de Crisis y Desastres Naturales en el Turismo (TCDM)

Las crisis que afectan al sector del turismo son eventos o conjuntos de circunstancias que ralentizan o perjudican tanto el desarrollo y supervivencia del mercado como la reputación las compañías que operan en el sector turístico (COMCEC, 2017). Los desastres naturales,

las pandemias provocadas por enfermedades, el terrorismo o las guerras hacen que el negocio del turismo sea particularmente vulnerable. Como resultado, las empresas relacionadas con el turismo deben estar bien preparadas para desarrollar métodos de mitigación y recuperación. Además, el turismo es una industria multidisciplinaria, donde numerosos sectores interactúan y se influyen. Por ello, para poder gestionar las crisis, la industria del turismo necesita realizar esfuerzos interdepartamentales. Es necesario que las compañías se involucren con otras organizaciones y coordinen esfuerzos entre las agencias que operan en el sector del turismo (Jiang et al., 2017).

Las crisis que impactan al sector del turismo están divididas en dos categorías. Por un lado, están las que escapan del control de los directivos de las compañías y de los políticos, como pueden ser los desastres naturales, las epidemias de enfermedades y los eventos económicos globales que ocurren de manera repentina. Por otro lado, las que ocurren fruto de fallos de la administración de las empresas o del gobierno. En el ámbito empresarial esto estaría relacionado con una mala gestión o liderazgo, un fraude financiero o la destrucción del lugar de trabajo como consecuencia de un incendio o una inundación. Pero en términos de un país o una región, estas crisis están relacionadas con guerras, terrorismo o delincuencia (COMCEC, 2017).

No obstante, la OMT divide las crisis del turismo en cinco categorías. La primera serían las crisis ambientales, en este grupo se incluyen tanto las crisis que se escapan del control del hombre como fenómenos geológicos o meteorológicos extremos, como las situaciones provocadas por nosotros como el cambio climático o la deforestación. La segunda categoría son las crisis sociales y políticas. Esto incluye disturbios, oleadas de delitos, terrorismo, abusos de los derechos humanos o golpes de estado. La tercera categoría son las crisis provocadas epidemias, enfermedades que afectan a la salud tanto de humanos como animales. La crisis de la Covid-19 pertenece a esta categoría. La cuarta categoría está relacionada con sucesos tecnológicos, como pueden ser accidentes de transporte y caídas de los sistemas tecnológicos. Por último, la quinta categoría recoge las crisis económicas provocadas por grandes fluctuaciones monetarias o crisis financieras (COMCEC, 2017).

La resiliencia en este tipo de situaciones extremas es una de las claves para garantizar la supervivencia de las compañías. Este concepto está fundamentado en la capacidad de un sistema para reducir las probabilidades de ser afectado por una crisis, en paliar las consecuencias de una crisis y en recuperar lo más rápido posible las estructuras y funciones básicas para la existencia de la organización. La calidad y rapidez de la recuperación estará determinada por las decisiones tomadas previas al evento. Por lo tanto, un sistema resiliente se caracteriza por la capacidad de entender y sacar partido a las fuerzas del mercado, la colaboración entre las partes interesadas para crear una red de apoyo robusta, el soporte proporcionado por el sector público y la flexibilidad para adaptarse y aprender de los cambios del mercado (COMCEC, 2017).

La Covid-19 ha sido una pandemia global que ha afectado a todas las partes que conforman la industria del turismo. Todos los vuelos internacionales tuvieron que parar, la actividad económica entre fronteras se vio ralentizada, la demanda de turismo decreció a niveles nunca vistos y los altos niveles de desempleo dificultaron la capacidad financiera de las personas para gastar dinero en actividades de ocio y turismo. Como numerosas industrias han sido afectadas, la recuperación pasa por la colaboración entre los diferentes agentes que operan en el sector y la creación de medidas de recuperación interdisciplinarias. Esto implicaría tener en cuenta la política, la economía, el medio ambiente, las ciencias sociales y el marketing. Asimismo, la clave de una exitosa recuperación también está basada en no sobrecargar los recursos de la compañía, ya sean financieros, humanos u otros, puesto que son limitados. Los gobiernos por su parte tampoco deberían poner todo su foco en proporcionar inyecciones de caja, ya que corren el riesgo de entrar en banca rota (Yeh, 2020).

Para que estas empresas superen la crisis, y los empleados puedan recuperar sus trabajos, el TCDM recomienda templanza, priorizar tareas y una comunicación transparente. En situaciones de caos en las que numerosos estímulos se dan al mismo tiempo, es clave saber reconocer los elementos más importantes y priorizarlos en consecuencia. En una situación como la pandemia, es imposible tener una solución perfecta. Por ello, el foco del esfuerzo

debe estar en proporcionar soluciones que minimicen los daños al máximo. Además, el intercambio de información debe ser clara y transparente, ya que una escasa comunicación puede llevar a la desinformación, algo que en una situación de crisis puede agravar y/o genera mayores problemas (Yeh, 2020).

6.2.2. Estrategias Recomendadas Por La OMT

La Organización Mundial del Turismo ha recomendado una serie de estrategias para superar los impactos de la pandemia. Esta ha sugerido tres estrategias principales para que la industria del turismo pueda superar esta crisis. Estas estrategias son, la gestión de crisis y mitigación de impactos, el estímulo y aceleración de la recuperación y prepararse para el mañana. En la Figura nº19 podemos ver un resumen de dichas estrategias.

Figura nº 20: Estratégias Recomendadas por la OMT para Superar la Pandemia

Gestión de crisis y mitigación de impactos	El estímulo y aceleración de la recuperación	Prepararse para el mañana
<ul style="list-style-type: none"> • Empleo: Incentivar la conservación de empleos, apoyo a los autónomos, y protección de los grupos con mayor nivel de vulnerabilidad. • Ayuda Financiera: Proporcionar ayudas que mantengan la liquidez de las compañías. • Ayuda Regulatoria: Revisión de impuestos, cargos y gravámenes, y regulaciones que impactan la industria del turismo y el transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda Financiera: Proporcionar estímulos financieros para la inversión en el turismo. • Ayuda Regulatoria: Revisión de impuestos, cargos y gravámenes, y regulaciones que impactan la industria del turismo y el transporte. • Paquetes de emergencia: Integrar programas de recuperación y asistir el desarrollo del turismo nacional, regional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes de emergencia: Prepararse para las crisis, crear resiliencia, y asegurarse que el turismo es parte de los mecanismos de emergencia nacionales. • Capital Humano: Invertir en capital humano y desarrollo de talento. • Gobierno: Reforzar la gobernanza del turismo en todos sus niveles.

<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes de emergencia: Estos paquetes de emergencia tienen como objetivo ayudar al turismo nacional, regional y a la economía global. • Capital Humano: Promover el desarrollo de habilidades, en especial las habilidades digitales. • Gobierno: Crear mecanismos y estrategias para liderar y manejar situaciones de crisis. • Promover la demanda: Asegurar la protección y la confianza del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano: Fomentar la creación de trabajos, especialmente en el ámbito digital. • Promover la demanda: Facilitar el avance en los viajes, promover marketing, viajes y eventos. • Desarrollo de planes sostenibles: Incentivar la sostenibilidad medioambiental en los paquetes de recuperación. • Marketing estratégico: Entender el mercado y actuar rápido para recuperar la confianza de los consumidores y recuperar el mercado. • Alianzas para el desarrollo sostenible: Invertir en alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la demanda: Diversificar los mercados, productos y servicios. • Alianzas para el desarrollo sostenible: Transición a una economía circular y establecer objetivos de desarrollo sostenible.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2020)

6.3. Estrategias Empresariales en el Sector Hotelero Post Covid-19

Los cambios en el ámbito social, económico, político o tecnológico tienen un impacto en el comportamiento de los consumidores y, por ende, determinan e influyen las decisiones de las empresas. Es esencial que las compañías entiendan el comportamiento, las necesidades y las preferencias de sus clientes para poder adaptar la oferta de sus productos y servicios. En otras palabras, es de vital importancia ser capaz de reconocer las necesidades de los potenciales clientes y descubrir cuales son los elementos clave que les impulsan a elegir un destino, un hotel, una aerolínea, etc. De este modo, será factible desarrollar una infraestructura, unos productos y unos servicios que satisfagan estas

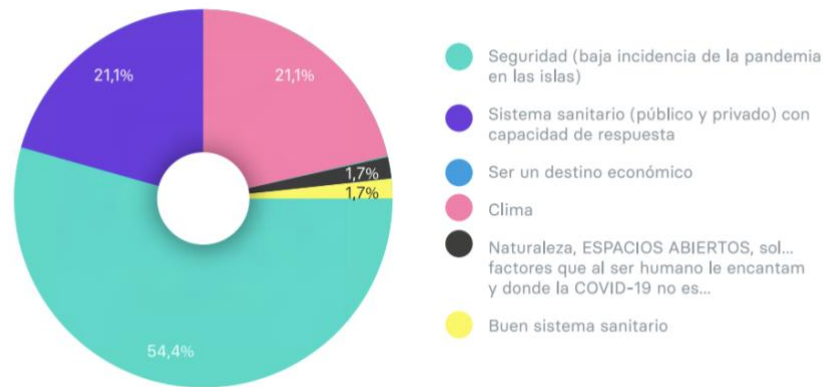
preferencias (Orden-Mejía et al., 2022). Una vez comprendida las motivaciones de los turistas, las compañías pueden proceder a tomar decisiones estratégicas y de marketing como la segmentación, el posicionamiento, el desarrollo de producto y la propaganda (Cohen et al., 2013).

Durante el momento álgido de la pandemia, 2020 y 2021, los hoteles tuvieron que llevar a cabo numerosas estrategias para mitigar los impactos de la Covid-19. Los cierres, los despidos temporales o permanentes y la reducción de los precios fueron algunas de las medidas tomadas por estas compañías para evitar la quiebra (Vokřínek, 2021). Por ejemplo, debido al descenso de las ratios de ocupación (54.2% menor en 2021 vs 2019), los hoteles europeos se vieron forzados a reducir los precios para poder estimular sus ventas. Sin embargo, esto provocó en 2021 un decrecimiento en los ingresos de estas compañías del 65% entre 2019 y 2021) (Parlamento Europeo, 2021). Para poder recuperar la confianza de los consumidores y la estabilidad financiera de las compañías, es imprescindible una estrecha colaboración entre las empresas y el gobierno. Luis Araújo, el presidente de Turismo de Portugal destacó que la cohesión entre el sector público y el privado es de gran relevancia para superar los retos de la crisis. Sugiere poner foco en el talento, la innovación y la tecnología. Algunas de las medidas implementadas en Portugal han sido un fondo de 60 millones de euros en créditos para apoyar a las microempresas del sector del turismo (Línea de Crédito de apoyo a Microempresas del Sector Turismo) y la eliminación del deber de devolver las subvenciones proporcionadas por el Turismo de Portugal (Cushman & Wakefield, 2020).

Numerosos miembros de la industria hotelera han destacado que, para poder recuperar la confianza de los consumidores, poder garantizar su seguridad es clave. Los procedimientos para granizar la higiene de los países se han convertido en un elemento imprescindible para los viajeros fruto del alto nivel de preocupación por su seguridad a la hora de viajar. Por ello, sugieren seguir las recomendaciones de sanidad de la Organización Mundial de la Salud para proporcionar a los clientes seguridad sanitaria. Para poder garantizar el cumplimiento de los protocolos sanitarios, como el distanciamiento social, o las

desinfecciones, ha sido necesario para muchos negocios, no solo los hoteles, realizar cambios operativos. Algunos de estos cambios requieren limitar la capacidad en las zonas comunes, el acceso a dispensadores de soluciones antisépticas y la frecuencia en la limpieza de las áreas comunes y habitaciones (Cushman & Wakefield, 2020). En la Figura nº20, se puede observar la importancia que los viajeros atribuían en 2021 a los diferentes factores que influyen a la hora de viajar a Las Islas Canarias en España. Destacan la baja incidencia, la capacidad de respuesta del sistema sanitario y el clima. A pesar de la pandemia, el tercer factor más relevante no está relacionado con la misma.

Figura nº21: Importancia atribuida a los factores de decisión a la hora de viajar en 2021



Fuente: Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna (2020)

Sin duda, una de las principales prioridades de las compañías del sector es ayudar a los clientes a superar la percepción de riesgo de contagio a la vez que promocionan prestan sus servicios. La implementación de las vacunas y protocolos de seguridad han ayudado restaurar el funcionamiento de la industria. El Certificado COVID Digital de la UE ha sido probablemente la medida más efectiva y aclamada por la población. Este certificado se puso en vigor el 1 de julio de 2020 y se usa para garantizar que la persona que lo posee ha sido vacunada; que en caso de haber pasado la Covid-19 se ha recuperado y que se ha hecho una prueba que confirma que es negativo en Covid-19. El objetivo principal de este certificado fue facilitar los viajes entre países de las UE. Además, también ha sido reconocido como documento válido en Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza. El certificado lo emiten las autoridades nacionales o los centros de salud. Todo aquel que lo

posea está libre de cuarentena y pruebas al llegar a los países de la UE (Parlamento Europeo, 2021).

Con el paso del tiempo se han ido desarrollando otros certificados que sirven como extensión del Certificado COVID de la Unión Europea. Estos son los pases verdes o formularios COVID para viajar como el Digital Passenger Locator Form (dPLF). Este es utilizado por las autoridades de salud pública para recoger la información personal de los turistas, así como los viajes que han realizado. El objetivo es poder rastrear a estas personas en caso de que hayan sido expuestas a la Covid-19. Países como Eslovenia, Italia, y Malta requerían este documento. Croacia ha estado usando otro similar llamado EnterCroatia y España, el formulario FCS (Parlamento Europeo, 2021).

Según la investigación de Allianz, la vacunación de la población es fundamental para restaurar la confianza de los viajeros. El 67% de las personas encuestadas en su estudio, dijeron que las vacunas contra la Covid-19 les hacían sentir más seguros. Con respecto a las mascarillas, el 66 % dijo que usar mascarillas en aviones y aeropuertos era importante para proteger su salud, y el 59 % dijo que tener capacidad limitada en aviones y trenes era crítico. Las medidas de desinfección sofisticadas en aeropuertos y hoteles (58%), así como el porcentaje de personas vacunadas (47%), fueron otras de las respuestas destacadas por los viajeros. En resumen, las vacunas, las mascarillas y las medidas de desinfección son las medidas más respetadas por los turistas. Por otro lado, según el 2021 Global Rescue Travel Survey, las pruebas negativas de Covid-19 no hacen que los viajeros se sientan más seguros cuando viajan. En comparación, prefieren estar vacunados. Una vacuna contra el Covid-19 haría que el 73% de los encuestados se sintieran más seguros viajando. Solo el 36% de ellos se sentiría mejor obteniendo un resultado negativo en una prueba PCR. Asimismo, los pasajeros que confían en la vacuna también esperan que otros viajeros se vacunen (Parlamento Europeo, 2021). Con respecto a las medidas en los espacios públicos un 78,9% apoya el mantenimiento de la distancia social, un 21,1% la restricción de aforo (Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna, 2020).

6.4. Líneas de Negocio Alternativas y Nuevos Productos

Los cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores han obligado a los hoteles a reinventarse. Durante la pandemia, algunos hoteles ofrecieron sus instalaciones y se convirtieron en hospitales, instalaciones de cuarentena, refugios y espacios logísticos temporales (Vokřínek, 2021). También, comenzaron servicios de comida a domicilio para poder generar algún tipo de ingreso durante el confinamiento. Gonçalo Rebelo de Almeida, miembro del Comité de Dirección de Vila Galé Hotéis explicó que Vila Galé Hotéis sacó una nueva línea de negocio que consistía en ofrecer servicios de comida a domicilio y también abrieron un supermercado online donde comercializaban productos básicos, vino y aceite de oliva locales de la zona de Santa Vitória (Cushman & Wakefield, 2020).

Por otro lado, fruto del incremento del teletrabajo, cada vez es más frecuente ver hoteles que ofrecen sus habitaciones como oficinas privadas para aquellos que, o tienen dificultades para trabajar desde casa, o son nómadas digitales. Los nómadas digitales son un tipo de nuevo turismo y podría ser una gran oportunidad para aquellos hoteles cuyos ingresos dependen principalmente de los turistas por trabajo. Muchos hoteles, como Accor, están comenzando a ofrecer a los teletrabajadores sus habitaciones de hotel como oficinas. Otro ejemplo es el hotel Hyatt, que ofrece Work from Hyatt. Esta nueva estrategia será de gran ayuda para atraer a los nómadas digitales, especialmente los trabajadores remotos de larga duración. Además, para fortalecer esta oferta, los hoteles podrían ofrecer servicios complementarios como, por ejemplo, servicios de guardería o programas escolares en el hoteles para aquellos trabajadores que tengan hijos (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

El gran incremento de los alquileres vacacionales también ha forzado a los hoteles a sacar nuevas líneas de negocio que cubran estas necesidades. La pandemia y el miedo de contagiarse ha incitado a muchos turistas a optar por el turismo de naturaleza. Las personas prefieren estar al aire libre y evitar las zonas concurridas. Por lo tanto, como los alquileres vacaciones se encuentran sobre todo en las zonas cercanas a la naturaleza, su demanda durante la pandemia aumentó significativamente. Vrbo, es la marca de alquileres

vacacionales de Expedia Group. Desde la pandemia se ha convertido en la línea de negocio que más ha ayudado a la recuperación de las reservas realizadas a través de Expedia. Por estas razones, especialmente en las zonas cercanas a la naturaleza, las cadenas de hoteles han comenzado a ofrecer alquileres vacacionales. Por ejemplo, Marriott Homes and Villas es la nueva línea de negocio de alquileres vacacionales de la cadena de hoteles Marriot (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

Por último, los bonos turísticos también se han convertido en otro recurso para estimular la demanda. Estos bonos ofrecen descuentos en compras en hoteles, restaurantes y otras instalaciones turísticas (Rutynskyi & Kushniruk, 2020). Por ejemplo, en 2020 el País Vasco en España, ofreció bonos turísticos por valor de 9 millones de euros. Los ciudadanos podían obtener descuentos en servicios turísticos, hoteles y comerciales en todos aquellos establecimientos dentro de la Comunidad Autónoma (Hotel Sur, 2020).

6.5. Nuevos Posicionamientos de Marca

Es importante realizar cambios en la comercialización y marketing de los hoteles como, por ejemplo, reforzar la imagen de la marca y diferenciar el establecimiento. Por ello, es importante para los hoteles desarrollar nuevos posicionamientos de marca que posicionen a la compañía de tal manera que sea atractivo para el consumidor. Por ejemplo, la Universidad de la Laguna, recomienda posicionar la marca Canarias como un destino atractivo y seguro a pesar de la Covid-19. El objetivo es que las personas relacionen Canarias con un destino con baja incidencia de contagios gracias a su firme ejecución de las medidas sanitarias. Por ello, si la marca esta asociada con Canarias y Canarias con las bajas incidencias, esta marca será reconocida como un lugar seguro en el que alojarse. La idea es que el hotel se relacione con la idea de Marca o sello free Covid-19 (Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna, 2020). Otra idea es posicionar las marcas orientadas a los *millennial*, puesto que son la generación del futuro. Fidelizar a estos clientes ahora podría tener un gran beneficio en el futuro. Marcas como Moxy by Marriott y Tru by Hilton tienen como cliente objetivo los *millennials*. La estrategia consiste en atraer a este segmento de mercado centrandolo el valor añadido de los hoteles en las zonas comunes

ya sea para trabajar o relajarse para fomentar la colaboración y las relaciones sociales. Al focalizar las instalaciones en las zonas comunes, estos hoteles ofrecen habitaciones más pequeñas. Este tipo de concepto se ha visto afectado por el miedo a los contagios. Sin embargo, con las vacunas y el descenso de los casos, las personas están recuperando la confianza (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

Muchos hoteles independientes (aquellos que no forman parte de las grandes cadenas hoteleras) se han visto obligados a ceder cuota de mercado a las agencias de viajes online. Al igual que durante la crisis financiera de 2008, los hoteles independientes son los que más están sufriendo. Durante este tipo de crisis, los hoteles más pequeños tienden a desaparecer mientras que las cadenas se hacen más fuertes. Chris Nassetta, CEO de Hilton, refuerza la idea que para superar una crisis como la del Covid -19, el tamaño de la compañía es de gran relevancia. Al fin y al cabo, las grandes compañías tienen una mayor variedad en los que a los niveles de precio respecta, tienen diferentes productos, están posicionados en más ubicaciones geográficas. Todo esto permite capturar una mayor cuota de mercado. No obstante, el tamaño no es garantía de éxito. Dependiendo del segmento del hotel, tendrán un mejor desempeño que otros. Por ejemplo, en EEUU los hoteles focalizados en una oferta más económica han tenido más éxito que aquellos cuyo valor añadido estaba orientado al lujo. Esto se debe a que los hoteles que se posicionados en precios más asequibles, tienen acceso a una mayor parte de la población (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

Las conocidas *soft brands* (marcas blandas) permiten a los hoteles individuales asociarse con las grandes cadenas hoteleras. Dichos hoteles, siguen manteniendo su diseño, nombre y posicionamiento. Los hoteles independientes que toman la decisión de convertirse en una *soft brand*, tienen acceso a los sistemas de distribución, ventas, marketing, programas de reserva y de lealtad de la cadena a la que se han asociado. Sin embargo, deben pagar regalías y tarifas de franquicia. Uno de los beneficios que hace tan atractiva esta nueva iniciativa es la posibilidad incrementar la facturación sin una gran inversión de por medio (Reporter Hotelero, 2020). Las *soft brands* son hoteles respaldados por una marca cuyo nombre no aparece en el edificio. Este concepto tiene un gran éxito en Suiza donde solo el

8 % de los hoteles tienen *hard brand* (marcas duras), pero el 27% está asociado a una *soft brand*. En la Figura nº21 podemos ver las *soft brands* de algunas de las mayores cadenas hoteleras según su posicionamiento (Holverson & Frédéric, 2006).

Figura nº22: Las soft brands de las mayores cadenas hoteleras según su posicionamiento

	LUXURY	UPPER UPSCALE	UPSCALE	UPPER MIDSCALE	MIDSCALE	ECONOMY
						
						
						
						
						
						

Fuente: Reporter Hotelero (2020)

6.6. Digitalización y Tecnología

La tecnología de la información ha facilitado y catalizado la industria del turismo. Incluso se podría afirmar que en algunos casos ha sido una herramienta disruptiva. Internet está presente en cada etapa del proceso de viaje, en cada parte interesada del turismo y cada subelemento de la industria. La tecnología de la información se ha utilizado para solventar muchos de los problemas aparecidos a raíz de la pandemia. Internet ha demostrado ser un factor fundamental en el desarrollo de la resiliencia en el turismo. Por ejemplo, se ha utilizado para detectar turistas contagiados, para el seguimiento de los casos de contagio,

para la educación y el trabajo online o simplemente para entretenimiento durante los periodos de confinamiento (Gretzel, Fuchs, Baggio, et al., 2020).

Como una de las consecuencias principales de la pandemia fueron las restricciones de movilidad y las cuarentenas, las compañías tuvieron que desarrollar sus negocios de manera online para poder tener acceso a los consumidores. Para ello, usaron herramientas como el las redes sociales y el marketing digital. Todos aquellos negocios que tenían una gran orientación a los servicios, como es el sector hotelero, han tenido que hacer grandes esfuerzos para poder mantener a sus clientes a través del canal online (Vargas, 2020). Del mismo modo, es de vital importancia que los hoteles presten atención las nuevas tendencias tecnológicas, como por ejemplo, la inteligencia artificial o los servicios *contactless* (sin contacto), ya que mejoran la eficiencia de las operaciones comerciales y la experiencia del consumidor (Rahimizhian & Irani, 2020).

Internet es una herramienta que se ha convertido de suma importancia para la actividad turística. Las reservas online, los blogs de viaje y las redes sociales son las bases del turismo hoy en día (Gretzel, Fuchs, Baggio, et al., 2020). Esta herramienta es el principal medio para buscar información sobre los destinos a los que se tiene la intención de viajar. Las fotos y las opiniones y recomendaciones de otros turistas tienen un papel fundamental en la toma de decisión de estos. Los familiares y amigos son el segundo medio más utilizado y las agencias de viaje el tercero. Las reseñas tienen mucho valor ya que permiten a los viajeros conocer las experiencias de otras personas, tanto positivas como negativas, ayudándoles a evaluar y decidir sus próximos destinos y alojamientos (Possebon et al., 2018). Un ejemplo de la transición de los consumidores a los servicios online en la industria del turismo es el colapso del gigante Thomas Cook, la compañía británica de viajes. La desaparición de esta compañía, entre otras muchas cosas se debió a su incapacidad de ofrecer reservas online. Consecuentemente, otras firmas como Airbnb o Ryanair les robaron tanta cuota de mercado que no fueron capaces de recuperarse (Sims, 2018).

Las redes sociales han jugado un papel fundamental en estas estrategias de recuperación. Para muchos consumidores, la manera de relacionarse con las compañías ha cambiado, las formas tradicionales de comunicación, como las llamadas telefónicas, ya no son tan frecuentes puesto que han sido sustituidas por las redes sociales. Por ello, los hoteles han comenzado a asignarle la misma relevancia al correo electrónico que a las llamadas de teléfono. Es decir, si un huésped contacta con un hotel a través de una red social, la respuesta debe ser tan rápida y efectiva como si de una llamada de teléfono se tratase. Además, estas firmas están poniendo un gran foco en identificar dentro de las redes sociales cuales son los canales más efectivos para sus negocios. Por ejemplo, un hotel boutique que quiera cuyo valor añadido está en su diseño moderno, se centrará en medios visuales como Instagram y no en medios escritos como Twitter (Conte, 2021).

El *crowdmarketing* es una nueva tendencia que ha sido posible gracias a las redes sociales. Este método tiene como objetivo movilizar a todas aquellas personas que tengan una fuerte conexión, atracción o sentido de pertenencia con un lugar para que hagan publicidad del mismo. Se utilizan los lazos emocionales que estas personas tienen con dichos lugares para motivarlas a compartir sus experiencias, recuerdos y/o imágenes. De este modo, les dan visibilidad a estos destinos y fomentan el turismo en ellos. Esta información se distribuye con gran rapidez y eficacia gracias a las redes sociales. Como las redes sociales son uno de los canales de comunicación más efectivos que existen actualmente. Toda la compañía, no solo el departamento de marketing debe estar comprometido con este canal. Especialmente la dirección de la compañía, pues es la que toma las principales decisiones estratégicas (Vargas, 2020).

Por otro lado, es importante destacar el incremento de la presencia de la Inteligencia Artificial en el sector hotelero. Esta tecnología venía captando una gran atención en sector antes de la crisis. Sin embargo, su utilidad para solucionar los retos de la pandemia ha incrementado exponencialmente su uso. Se espera que los hoteles empiecen a utilizar robots como recepcionistas, registros a través de escaneo facial, o control de huéspedes por voz para poder ofrecer un servicio que no requiera contacto. Por el momento, parece que

aquellos hoteles que están innovando con la Inteligencia Artificial y la robótica se están posicionados mejor a nivel competitivo. Esto se debe a que son capaces de satisfacer las necesidades de higiene y distanciamiento social de manera efectiva y cómoda para los clientes (Yangyang Jiang, 2020).

La tecnología sin contacto tiene como objetivo proporcionar un servicio reduciendo el contacto humano a cero. Un ejemplo de esto son los accesos a las habitaciones sin la necesidad de tener llaves, los Código QR y la capacidad de poner en marcha funciones de las habitaciones a través de la voz. Otra inciativa que esta teniendo gran éxito son las tabletas tipo iPad activadas por voz. Con ellas, los huéspedes pueden pedir comida a su habitación, atenuar las luces, enfriar la habitación, reproducir música, optar por los servicios de limpieza, pagar, dejar un comentario, e incluso reservar otra estancia sin necesidad de interactuar con un ser humano. La tecnología sin contacto permite una mayor personalización, por lo que mejora la experiencia de los consumidores aumentando su satisfacción y su lealtad (Mcquiddy-Davis, 2021).

6.7. Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Es necesario que el sector hotelero este constantemente innovando para poder superar ya no solo esta crisis si no también las futuras. Para llevar a cabo estrategias empresariales que sean sostenibles y que por ende estén alineadas con la RSC, muchas compañías llevan años desarrollando iniciativas relacionadas con la gestión ambiental y el control de los impactos generados por tu actividad. Según recomienda la Comisión Europea, la RSC debe contribuir a la creación de una industria sostenible a través de una gestión de los recursos humanos, el cuidado de la salud y la seguridad en el trabajo, la innovación y capacidad de adaptarse a los cambios, el desarrollo de las comunidades locales y las relaciones con otros agentes (Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna, 2020).

La sostenibilidad ya no se puede considerar una estrategia de marketing o de diferenciación. Su importancia es de tal relevancia que debe considerarse como uno de los pilares principales de la estrategia corporativa de los hoteles (Cornell SC Johnson College

of Business, 2022). Por ejemplo, el 86% de los consumidores de hoteles de lujo, tienen como objetivo comenzar a viajar de manera más sostenible. Por ello, la respuesta del sector hotelero ha sido construir propiedades eco-friendly, es decir, hoteles sostenibles que buscan la eficiencia y que están focalizados en la experiencia del consumidor (Conte, 2021).

Algunos de los métodos empleados para construir hoteles respetuosos con el medio ambiente son la construcción modular, los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y las infraestructuras inteligentes. La construcción modular consiste en construir secciones del edificio en un lugar diferente al destino final, para luego transportarlo y ensamblarlo en ese lugar. Este método beneficia al medio ambiente ya que facilita plazos de desarrollo más cortos y menos desperdicio de construcción. Los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), los cuales proporcionan información sobre las preferencias de los huéspedes, hacen que las operaciones sean más eficientes, reducen el consumo y el desperdicio de energía y ayudan a los propietarios y operadores a alcanzar sus objetivos de sostenibilidad y satisfacer a sus huéspedes. Por último, los edificios inteligentes son aquellos que incorporan tecnología en sus infraestructuras. Esto permite a los hoteles comprender mejor su uso de energía, facilita el mantenimiento preventivo y mejora la experiencia del huésped (Conte, 2021).

Asimismo, para minimizar los contagios los hoteles deberán solicitar asesoramiento de profesionales sanitarios, para que estos les recomienden como modificar las instalaciones de los hoteles de forma adecuada. También, deberán encargar inspecciones sanitarias que revisen y garanticen la seguridad de sus espacios. Es importante asegurar una comunicación efectiva e innovadora con los clientes para informales de las iniciativas que se están llevando a cabo y recoger sugerencias. Los hoteles deberán usar detectores de presencia o aplicaciones móviles para evitar la necesidad de tener contacto físico con los mecanismos que accionan determinadas instalaciones. Otras iniciativas son en los restaurantes, permitir ver el trabajo que se hace en la cocina y optar por la ventilación natural (Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna, 2020).

6.8.Estrategia de InterContinental Hotels Group (IHG Hotels & Resorts)

El Grupo InterContinental Hotels es una cadena de hoteles británica líder a nivel mundial. Tienen más de 6.000 hoteles distribuidos por más de 100 países y a más de 325.000 personas trabajando para ellos. Para superar la crisis provocada por la Covid -19, han tomado diferentes medidas focalizadas en la digitalización, la orientación al cliente y la experiencia de marca. Se han preocupado por garantizar la higiene y han establecido políticas de cancelación más flexibles debido a la incertidumbre de las medidas y la volatilidad de los contagios. También, han desarrollado programas de fidelidad y han digitalizado la compañía a través de ofrecer reservas online. En su plataforma permiten a los clientes tener mayores niveles de personalización gracias a la posibilidad de elegir las características de la habitación y del servicio de habitaciones (IHG, 2021).

Para incentivar la lealtad de los clientes y adaptarse a sus nuevas necesidades, ofrecen noches de regalo y reducciones de precios para los clientes recurrentes. También han creado alianzas con hoteles independientes y han lanzado de una marca de lujo, Yoco, que tiene menos requisitos de marca, pero sigue garantizando la buena calidad y seguridad sanitaria. El Vignette Collection es un distintivo para los propietarios de hoteles exclusivos y de lujo. Respecto a la sanidad, IHG® Clean Promise un sistema desarrollado de la mano de Cleveland Clinic, Ecolab y Diversey para garantizar los altos estándares de higiene (IHG, 2021).

La experiencia de marca ha sido un pilar de su estrategia para luchar contra la Covid-19. Los turistas están demandando cada vez más servicios de alojamiento de alta calidad. Por ello, los hoteles independientes están empezando a unirse con más frecuencia a las grandes cadenas hoteleras, ya que el poder de la marca esta siendo muy beneficioso en este momento de crisis. Algunas de las ventajas de crear alianzas con estas grandes marcas son la reducción de costes, la lealtad de los clientes y el marketing de escala. Durante la pandemia, muchos de los hoteles independientes tuvieron que quedarse cerrados y los costes fijos que tuvieron que asumir fueron demasiado elevados. Sin embargo, las grandes cadenas pudieron seguir abiertas a pesar de la baja demanda. Esto se está dando mucho en los segmentos de lujo (IHG, 2021).

Por último, la sostenibilidad ha sido otro de los factores muy presentes en la toma de decisiones de esta compañía. Las personas le están dando mucha más importancia al medio ambiente. El compromiso de las compañías con cuidar nuestro planeta se está convirtiendo cada vez más en un factor decisorio a la hora de elegir un producto u otro. Un estudio realizado por IHG reveló que más del 80% de los consumidores le dan una gran importancia a que el hotel en el que se van a hospedar opere responsablemente con el medio ambiente y la sociedad. Además, los huéspedes están dispuestos a gastar un 31% más en alojamientos que respondan a esta manera de actuar. Muchas compañías se han unido a la campaña promovida por las Naciones Unidas llamada “Raze to Zero”. Esta iniciativa tiene como objetivo mejorar los marcadores de emisiones de carbono. Algunas de las iniciativas para apoyar la preservación de medio ambiente son el lanzamiento de una herramienta de recopilación de datos en todos sus hoteles para poder documentar los impactos que estos generan al medio ambiente y así poder mejorarlos y la eliminación de las *amenities* (los productos de un solo uso) para 2022. Además, siempre intentan asegurarse de que los proveedores con los que trabajan compartan los mismos valores que ellos (IHG, 2021).

7. Conclusión

La pandemia de la Covid-19 ha tenido un gran impacto en la industria del turismo. Antes de la crisis, la Unión Europea se encontraba en una situación de expansión económica, el desempleo era bajo y las inversiones y el consumo incrementaban cada año. Además, la facturación de sus industrias crecía a una media de un 19%, siendo la del turismo la más destacada, pues en los últimos esta había crecido un 36% (Eurostat, 2022d). Sin embargo, con la llegada de las restricciones de movilidad, los aforos, el miedo al contagio y la incertidumbre, la demanda del sector cayó como nunca antes lo había hecho. En 2020, el número de llegadas internacionales a nivel mundial decreció un 73%, una cifra significativamente mayor a la de la crisis financiera de 2009 que fue de un 9% (Organización Mundial del Turismo, 2021). Teniendo en cuenta que el turismo es una de las industrias que más contribuye al PIB de la Unión Europea, las consecuencias sobre su

economía han sido muy perjudiciales. Sobretudo para Francia, España, Italia y Alemania, ya que son los países que más turismo atraen en Europa.

La cadena de valor del turismo se ha visto afectada en todas sus áreas. Desde el transporte con las aerolíneas, los cruceros y el transporte público, hasta el sector hotelero y los restaurantes. Como la pandemia provocó que el 91% de la población mundial, estuviesen viviendo en países con medidas que restringían la movilidad, el gasto turístico y en concreto el gasto en los hoteles se vio muy reducido (Phillip, 2021). En Europa, el número de llegadas internacionales en 2020 fue un 53% menor que en 2019. Como la mitad de los turistas que generan beneficio son internacionales, ya sean provenientes de Europa u otros países, los ratios de ocupación de los hoteles cayeron un 54% y los ingresos por habitación un 70% (Vokřínek, 2021). Los sectores hoteleros de Italia, Grecia y Alemania fueron los más perjudicados. En la Figura nº22 podemos encontrar un resumen de los impactos económicos de la pandemia en el sector hotelero.

Figura nº23: Impactos económicos de la Covid-19 en la UE, 2019 y 2020

(en millones)	Antes de la Covid-19 (2019)	Después de la Covid-19 (2020)	Variaciones
Contribución del Turismo al PIB	10%	5%	-52%
Empleo	2.6	2	-23%
Llegadas internacionales	747	351	-53%
Facturación	593	178	-70%
Ratios de Ocupación	71.5%	33%	-54%

Fuente: Elaboración propia por Gursoy & Chi (2020), Eurostat (2022), Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2022) and Statista Research Department (2022)

El impacto de la pandemia no ha sido solamente económico, pues hemos podido observar diferencias en la manera de percibir el turismo. La incertidumbre, las restricciones de movimiento y el miedo ha contagiarse han desarrollado una nueva forma de viajar, dado que los factores que intervenían en la toma de decisiones ahora son distintos. Las principales motivaciones por las que las personas viajan son la cultura, el descanso, el ocio,

el deporte, la gastronomía, la religión, los eventos y el trabajo. Una vez existe esa motivación, los factores que determinan el lugar de destino y el tipo de viaje son el transporte y alojamiento, el precio, la duración de la estancia y la estacionalidad. En un contexto de riesgo, el peso que estos factores tienen en la toma de decisiones varía. Por ello, la seguridad percibida en el lugar, las restricciones impuestas por el gobierno y la familia han tomado mucho peso (Sirakaya & Woodside, 2003). La actitud frente al riesgo de ser contagiado ha sido un gran predictor de los cambios en la demanda de los hoteles, las aerolíneas y los restaurantes.

La relación entre la confianza y el riesgo es muy estrecha a la hora de viajar. Por lo tanto, que los turistas confíen en el lugar que van a visitar, el alojamiento donde se van a quedar y el medio de transporte con el que accederán a este sitio es de vital importancia para crear una buena relación con los consumidores. Durante la Covid-19, la confianza en las políticas de prevención sanitaria propuestas por los gobiernos ha aumentado considerablemente. La higiene, las vacunaciones, las mascarillas, el distanciamiento social y otros métodos de prevención de contagios son requisitos fundamentales para la gran mayoría de turistas. Por eso, la necesidad de garantizar la seguridad sanitaria y evitar los contagios es uno de los factores más relevantes para que estos tomen la decisión de viajar (Parlamento Europeo, 2021).

Actualmente los turistas prefieren viajar a destinos que se encuentren cerca de su lugar de residencia y que estén al aire libre o en lugares poco concurridos. Los motivos detrás de estas preferencias son poder visitar a familiares y amigos, la desconfianza hacia las medidas de prevención de otros países, la posibilidad de reducir la exposición a tener contacto con otras personas y la garantía del distanciamiento social. Estos cambios han sido perjudiciales para algunas industrias y beneficiosas para otras. En el caso de las aerolíneas han sido muy dañinos, las personas prefieren realizar viajes domésticos porque perciben el coche como un método de transporte más seguro para su salud (Parlamento Europeo, 2021). Sin embargo, los negocios relacionados con los viajes de aventura han experimentado una gran recuperación. Las personas buscan opciones de ocio en lugares poco concurridos y las

actividades al aire libre satisfacen esta necesidad (Skift Research & McKinsey & Company, 2020). En 2015 el 66% de la atracción turística de la UE se dio en ciudades, pero solo el 35% de las plazas de hoteles se encuentran en las zonas urbanas, el 65% restantes están en los suburbios y las zonas rurales (Eurostat, 2016). Esto deja entrever que los hoteles urbanos tendrán más dificultades para recuperarse debido a la pérdida de la demanda y los hoteles que se encuentran en zonas con menos tránsito de personas tendrán una recuperación más rápida.

Respecto al ámbito laboral, destaca la aparición de los nómadas digitales. El teletrabajo ha creado una nueva manera de trabajar y de vivir gracias a su flexibilidad. Muchos profesionales han decidido dejar atrás las zonas urbanas para vivir en lugares más baratos y al aire libre. Este cambio en la forma de entender el trabajo fomentará el turismo en muchos países, en especial en Europa. Por eso, muchos gobiernos quieren utilizar esta nueva tendencia como método para solucionar sus problemas económicos. No obstante, los viajes por trabajo se han visto drásticamente reducidos a raíz de la pandemia a pesar de que estos representan una gran parte de los ingresos de los hoteles y las aerolíneas. La recuperación del turismo por trabajo variará en función de la proximidad, el motivo del viaje y el sector industrial al que pertenezca ese profesional (MBO Partners, 2020).

Para superar una situación de crisis, la literatura sugiere que las empresas tienen que identificar las nuevas necesidades del consumidor y adaptarse a ellas. Es esencial que los hoteles estén orientados a satisfacer las preferencias de sus huéspedes y sean flexibles con sus cambios. Como se ha mencionado anteriormente, la pandemia ha cambiado la manera de percibir el turismo y también ha acelerado algunas tendencias previas a la crisis. La gestión de crisis consiste en establecer en una serie de estrategias, procesos y medidas para prevenir o lidiar con estas situaciones. Por lo que el éxito de esta gestión depende de la capacidad para identificar a tiempo la crisis y de la calidad los métodos aplicados para solventarla (Groh, 2014). Tras realizar un análisis de las estrategias que las cadenas hoteleras implementaron para combatir los impactos de la pandemia, podemos destacar dos tipos de planes estratégicos. Aquellos llevados a cabo durante el momento álgido de la

pandemia, estos eran más cortoplacistas y tenían como objetivo sobrevivir, y aquellos planes que son más a largo plazo y pretenden adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores.

Algunos ejemplos para el primer grupo son los cierres temporales de los negocio, los despidos temporales o permanentes y la reducción de precios debido a la drástica caída de la demanda (Vokřínek, 2021). Respecto al segundo grupo, algunas de las estrategias orientadas a satisfacer las nuevas preferencias de los consumidores son seguir las medidas de prevención de contagios y crear líneas de negocio alternativas como servicios de comida a domicilio, espacios de trabajo para los teletrabajadores o los alquileres vacacionales. También, se han adoptado nuevos posicionamientos de marca y estrategias de marketing apoyadas en las redes sociales e internet. La tecnología y la digitalización han jugado un papel fundamental en el desarrollo de los planes estratégicos para superar la Covid-19.

Los procedimientos para granizar la higiene de los países se han convertido en un elemento imprescindible para los viajeros. Por ello, los hoteles han puesto un gran esfuerzo en seguir las recomendaciones sanitarias sugeridas por la Organización Mundial de la Salud. Para poder garantizar el cumplimiento de los protocolos sanitarios, como el distanciamiento social, o las desinfecciones, las compañías han limitado la capacidad en las zonas comunes, el acceso a dispensadores de soluciones antisépticos y la frecuencia en la limpieza de las áreas comunes y habitaciones (Cushman & Wakefield, 2020). Asimismo, el Certificado COVID Digital creado por la UE para garantizar que las personas estaban vacunadas ha sido una medida muy efectiva y aclamada por la población (Parlamento Europeo, 2021).

Los cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores obligaron a las cadenas hoteleras a reinventarse. Por ello, durante la pandemia, algunos hoteles se convirtieron en hospitales o instalaciones de cuarentena y comenzaron a realizar servicios de comida a domicilio. Del mismo modo, fruto del incremento del teletrabajo, muchos hoteles han comenzado a ofrecer sus habitaciones como oficinas privadas para aquellos que tienen dificultades para trabajar desde casa o son nómadas digitales. Un ejemplo de esto es el hotel Hyatt que tiene una nueva línea de negocio llamada Work from Hyatt. El miedo a

contagiarse también ha impulsado otras formas de negocio. Como hay una gran preferencia por las actividades al aire libre, los alquileres vacacionales se han convertido en la solución para el hospedaje en zonas de naturaleza. Por ello, compañías como Expedia Group han lanzado marcas de alquileres vacacionales, en su caso la marca se llama Vrbo (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

En cuanto a los nuevos posicionamientos de marca la literatura sugiere posicionar los destinos como lugares seguros a pesar de Covid-19, como por ejemplo se ha hecho con Canarias. Estas islas se perciben como lugares seguros para viajar debido a la baja incidencia de casos de coronavirus. También se ha recomendado posicionar las marcas orientadas a los millennial, ya que son la generación del futuro. Marriot ha lanzado Moxy, un tipo de hoteles orientados a este segmento de mercado. Por otro lado, destacan las soft brands permiten a los hoteles individuales asociarse con las grandes cadenas hoteleras y a estas acceder a segmentos de mercados muy concretos. La cadena Marriot esta asociada con los hoteles de lujo The Luxury Collection (Skift Research & McKinsey & Company, 2020).

La digitalización y la tecnología han influenciado la manera de afrontar la pandemia. Durante los últimos años el acceso a los consumidores ha sido más complicado ya que estos han pasado grandes periodos de tiempo en sus casas. Por lo tanto, el desarrollo de los negocios online, las redes sociales y el marketing digital han sido herramientas imprescindibles para la supervivencia de las compañías (Vargas, 2020). La Inteligencia Artificial y en concepto contactless tan sido muy útiles para garantizar la seguridad sanitaria de los huéspedes. Los robots como recepcionistas, los registros a través de escaneo facial, o los códigos QR son algunas de los servicios que se están empezando a ofrecer para evitar el contacto físico (Yangyang Jiang, 2020). Por último, las iniciativas relacionadas con la gestión ambiental han dejado de ser una opción para convertirse en un deber. La RSC de las compañías debe contribuir a la creación de una industria sostenible. Por ello, en el sector hotelero se ha comenzado a construir propiedades eco-friendly con el medio ambiente (Conte, 2021).

Implicaciones

La crisis de la Covid-19 ha demostrado que la calidad de la gestión directiva en situaciones de crisis puede determinar el futuro de una compañía. Para garantizar la supervivencia de los hoteles hay factores como la capacidad de identificar las nuevas tendencias, la innovación y la flexibilidad que deben estar presente en la gestión directiva. A pesar de la incertidumbre y la volatilidad del entorno, los gerentes de los hoteles deben ser capaces de tener una línea de pensamiento clara y tomar decisiones de calidad. Para ello, deben ser conocedores de los recursos disponibles y la información de su organización. El liderazgo para ser efectivo en situaciones de crisis debe ser resiliente. Esto requiere de comunicación personal frecuente, buenas habilidades interpersonales, lealtad en los equipos y apoyo ante la adversidad (Giousmpasoglou et al., 2021).

Las cadenas hoteleras deben tener en cuenta para alcanzar el éxito, la innovación es imprescindible. Identificar y adaptarse a las nuevas tendencias del sector puede garantizar un futuro de calidad para estas compañías. La Inteligencia Artificial está tomando un rol muy relevante en la industria. Por ejemplo, Alibaba-owned FlyZoo Hotel es un hotel inteligente situado en China. Este considerado como el hotel más innovador del mundo, ya que ofrece servicios inteligentes basado en el Internet de las Cosas como auto check-in y check-out, servicio de habitaciones con robots, reconocimiento facial y operaciones controladas por voz (televisión, luces, teléfono, etc.) (Saydam et al., 2022). Del mismo modo, la personalización de los servicios es una nueva tendencia en la industria que tienen como objetivo mejorar la experiencia de los huéspedes. Esto se consigue a través de la recopilación de datos sobre el comportamiento de los huéspedes y su historial de consumo (Yangyang Jiang, 2020).

Por último, a raíz de la pandemia más personas han comenzado a reconocer la importancia de la naturaleza y el ecosistema. Por lo tanto, se prevén nuevas formas de turismo que respeten más el medio ambiente. Los hoteles deberán adaptarse a esto a través de nuevas estrategias ecológicas (Yangyang Jiang, 2020). En resumen, los huéspedes son la fuente que da vida a los hoteles, por eso todas las estrategias de estos deben girar entorno a sus

Marta Albiol Fernández

gustos y preferencias. El éxito radica en la capacidad de identificarlos con rapidez, adaptarse a ellos e innovar.

BIBLIOGRAFÍA

- Airoldi, Donna. M. (2022). *AHLA: Business Travel Share of U.S. Hotel Revenue Down Sharply from '19*. <https://www.businesstravelnews.com/Lodging/AHLA-Business-Travel-Share-of-US-Hotel-Revenue-Down-Sharply-from-19>
- Airports Council International. (2020). *Up to 46 million jobs at risk due to COVID-19 aviation downturn*. <https://aci.aero/2020/09/30/up-to-46-million-jobs-at-risk-due-to-covid-19-aviation-downturn/>
- Banco Mundial. (2022). *Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)—European Union*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=EU>
- Batista-Matamoros, C. R., Velázquez-Zaldívar, R., Díaz-Contreras, C. A., & Ronda-Pupo, G. A. (2015). *Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo*. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052015000400006&script=sci_arttext&tlng=n
- Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna. (2020). *Turismo pos-COVID-19 Reflexiones, retos y oportunidades*. https://www.researchgate.net/profile/Danielle-Pimentel-De-Oliveira/publication/343162866_La_sostenibilidad_como_apoyo_en_la_desescalada_de_la_COVID19/links/5f7f2b42a6fdccfd7b4fcee/La-sostenibilidad-como-apoyo-en-la-desescalada-de-la-COVID19.pdf

Cohen, S., Prayag, G., & Moital, M. (2013). *Consumer behaviour in tourism: Concepts, influences and opportunities*.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2013.850064>

COMCEC. (2017). *Risk and Crisis Management in Tourism Sector: Recovery From Crisis in the OIC Member Countries*. [https://www.sbb.gov.tr/wp-](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/02/Risk_and_Crisis_Management_in_Tourism_Sector.pdf)

[content/uploads/2021/02/Risk_and_Crisis_Management_in_Tourism_Sector.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/02/Risk_and_Crisis_Management_in_Tourism_Sector.pdf)

Comisión Europea. (2021). *Annual Single Market Report 2021*. [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021SC0351&from=EN)

[lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021SC0351&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021SC0351&from=EN)

Comisión Europea. (2022). *Mercado único*. [https://ec.europa.eu/info/policies/single-](https://ec.europa.eu/info/policies/single-market_es#:~:text=En%20el%20mercado%20C3%BAnico%20de,de%20productos%20de%20toda%20Europa.)

[market_es#:~:text=En%20el%20mercado%20C3%BAnico%20de,de%20productos%20de%20toda%20Europa.](https://ec.europa.eu/info/policies/single-market_es#:~:text=En%20el%20mercado%20C3%BAnico%20de,de%20productos%20de%20toda%20Europa.)

Company Debt. (2022). *Has the Cruise Industry Been Hit by the Perfect Storm?*

<https://www.companydebt.com/features/covid-19-effects-on-cruise-industry/>

Consejo Mundial de Viajes y Turismo. (2022). *Economic Impact Reports*.

<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Consejo Mundial de Viajes y Turismo. (2021). *Travel & Tourism: Economic Impact 2021*.

<https://wttc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR2021%20Global%20Infographic.pdf?ver=2021-04-06-170951-897>

Conte, D. (2021). Building a Sustainable Future: How Hotels are Blending Design and Technology for a Greener Tomorrow. *Cornell SC Johnson College of Business*.

<https://business.cornell.edu/hub/2021/12/14/building-a-sustainable-future-how-hotels-are-blending-design-and-tech/>

- Conte, D. (2021). The Importance of Social Listening: Using Technology to Provide Personalized and Customer-Centric Service. *Cornell SC Johnson College of Business*. <https://business.cornell.edu/hub/2021/06/16/the-importance-of-social-listening-using-technology-to-provide-personalized-and-customer-centric-service/>
- Cornell SC Johnson College of Business. (2022). *Sustainability Remains a Top Priority in the Hospitality Industry*. <https://business.cornell.edu/hub/2022/04/13/sustainability-remains-a-top-priority-in-the-hospitality-industry/>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*.
https://www.researchgate.net/publication/234021447_Social_Exchange_Theory_An_Interdisciplinary_Review
- Cushman & Wakefield. (2020). *Hotels and Business*.
<https://www.cushmanwakefield.com/en/portugal/insights/hotels-business-portugal>
- Datosmacro.com. (2022a). *Desempleo de la Zona Euro*.
<https://datosmacro.expansion.com/paro/zona-euro>
- Datosmacro.com. (2022b). *UE - Unión Europea*.
<https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea>
- De Gregorio Prieto, A. (2003). *Introducción a la Estrategia*.
<https://laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- European Union. (2022). *Facts and figures on the European Union economy*.
https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/economy_en

- Eurostat. (2016). *Urban Europe—Statistics on cities, towns and suburbs—Tourism and culture in cities*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Urban_Europe_%E2%80%94_statistics_on_cities,_towns_and_suburbs_%E2%80%94_tourism_and_culture_in_cities&oldid=294830#:~:text=According%20to%20tourism%20statistics%2C%20there,and%20rural%20areas%20for%2036.1%20%25
- Eurostat. (2022a). *Accommodation and food service statistics—NACE Rev. 2*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Accommodation_and_food_service_statistics_-_NACE_Rev._2
- Eurostat. (2022b). *Intra-EU - most traded goods*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Intra-EU_-_most_traded_goods#Evolution_of_intra-EU_trade
- Eurostat. (2022c). *The EU: a major player in world trade*. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-1b.html?lang=en
- Eurostat. (2022d). *Tourism industries—Economic analysis*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_economic_analysis
- Eurostat. (2022e). *Tourism industries—Employment*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment
- Eurostat. (2022f). *Tourism statistics—Annual results for the accommodation sector*. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector

Eurostat. (2022g). *Turnover in services—Monthly data.*

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sts_setu_m/default/table?lang=en

FoodDrink Europe. (2020). *Data & Trends Of The European Food And Drink Industry*

2020. <https://www.fooddrinkeurope.eu/publication/data-trends-of-the-european-food-and-drink-industry-2020/>.

Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: The COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-07-2020-0741/full/html#sec009>

Gossling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19.*

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708>

Gretzel, Fuchs, Baggio, et al. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: A call for transformative research. *Information Technology & Tourism.*

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40558-020-00181-3>

Groh, M. (2014). *Strategic Management in Times of Crisis.* https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57032/3/MPRA_paper_57032.pdf

Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality*

Marketing & Management.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/19368623.2020.1788231>

Holverson, S., & Frédéric, R. (2006). *Perceptions of European independent hoteliers: Hard and soft branding choices.*

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110610673538/full/pdf?title=perceptions-of-european-independent-hoteliers-hard-and-soft-branding-choices>

Hotel Sur. (2020). *Los bonos turísticos del País Vasco tendrán vigencia hasta mayo de 2021.* https://www.hosteltur.com/140184_los-bonos-turisticos-del-pais-vasco-tendran-vigencia-hasta-mayo-de-2021.html

IHG. (2021). *Annual Report and Form 20-F 2021.* <https://www.ihgplc.com/en/-/media/A1226C797418468D892948524E19F942.ashx>

Instituto & Nacional de Estadística de España. (2019). *La economía Europea desde el inicio del milenio.* Instituto Nacional de Estadística de España.

https://www.ine.es/prodyser/economia_ue19/images/pdf/European-Economy-DigitalPublication-2019_es.pdf?lang=es

Jiang, Y., Ritchie, Brent. W., & Benckendorff, P. (2017). *Bibliometric visualisation: An application in tourism crisis and disaster management research.*

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2017.1408574>

Johns Hopkins University & Medicine. (2022). *Coronavirus Rosource Center.*

<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

Kotoky, A. (2022). *The Airlines Still Facing Risk of Bankruptcy as Travel Returns*.

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-24/the-airlines-still-facing-risk-of-bankruptcy-as-travel-returns>

Kozac, M. (2003). *Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517701000905>

Lafferty, G., & van Fossen, A. (2001). *Integrating the tourism industry: Problems and strategies*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517700000212>

Ledsom, A. (2022). *EU Travel: The Newest European Country Launching A Digital Nomad Visa*. <https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2022/02/02/the-new-large-eu-country-offering-a-digital-nomad-visa/?sh=225e33d66c43>

MBO Partners. (2020). *COVID-19 and the Rise of the Digital Nomad*.

<https://s29814.pcdn.co/wp-content/uploads/2020/10/MBO-Digital-Nomad-Report-2020-Revised.pdf>

Mcquiddy-Davis, N. (2021). *Ideas With Impact: Maintaining the Human Touch in a Contactless World*. *Cornell SC Johnson College of Business*.

<https://business.cornell.edu/hub/2021/06/09/ideas-with-impact-maintaining-the-human-touch-in-a-contactless-world/>

Open Table. (2020). *OpenTable Data Shows How Transformative 2020 Was for Restaurants*. <https://blog.opentable.com/2020-year-end-restaurant-data/>

Orden-Mejía, M., Carvache-Franco, M., Huertas, A., Carvache-Franco, W., Landeta-Bejarano, N., & Carvache-Franco, O. (2022). *Post-COVID-19 Tourists'*

Preferences, Attitudes and Travel Expectations: A Study in Guayaquil, Ecuador.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9026438/>

Organización Mundial del Turismo. (2020). *International Tourism Highlights 2020 Edition.*

<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>

Organización Mundial del Turismo. (2021). *2020: Worst Year In Tourism History With 1*

Billion Fewer International Arrivals. <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>

Orús, A. (2022). *COVID-19: Variación interanual del número de vuelos desde países*

seleccionados 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1105535/covid-19-impacto-en-la-frecuencia-de-vuelos-de-las-aerolineas-mundiales/>

Ozbay, G., Sariisik, M., Ceylan, V., & Çakmak, M. (2021). A comparative evaluation

between the impact of previous outbreaks and COVID-19 on the tourism industry.

Gastronomy and Culinary Arts, Sakarya University of Applied Sciences, Sakarya,

Turkey. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IHR-05-2020-](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IHR-05-2020-0015/full/pdf?title=a-comparative-evaluation-between-the-impact-of-previous-outbreaks-and-covid-19-on-the-tourism-industry)

[0015/full/pdf?title=a-comparative-evaluation-between-the-impact-of-previous-outbreaks-and-covid-19-on-the-tourism-industry](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IHR-05-2020-0015/full/pdf?title=a-comparative-evaluation-between-the-impact-of-previous-outbreaks-and-covid-19-on-the-tourism-industry)

Parlamento Europeo. (2018). *La UE en el comercio internacional en cifras (infografía).* La

UE en el comercio internacional en cifras (infografía)

Parlamento Europeo. (2021). *Relaunching transport and tourism in the EU after COVID-*

19.

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690884/IPOL_STU\(2021\)690884_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/690884/IPOL_STU(2021)690884_EN.pdf)

- Phillip, C. (2021). *More than nine-in-ten people worldwide live in countries with travel restrictions amid COVID-19*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/01/more-than-nine-in-ten-people-worldwide-live-in-countries-with-travel-restrictions-amid-covid-19/>
- Possebon, J., Cervi, C., & Knebel Baggio, D. (2018). *Factores Que Influyen En La Decisión De Compra De Viajes Turísticos*. <http://www.scielo.org.ar/pdf/eyp/v28n4/v28n4a03.pdf>
- Rahimizhian, S., & Irani, F. (2020). Contactless hospitality in a post-Covid-19 world. *International Hospitality Review*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IHR-08-2020-0041/full/pdf?title=contactless-hospitality-in-a-post-covid-19-world>
- Reporter Hotelero. (2020). *SOFT BRANDS de hoteles: ¿Qué son? ¿Cuáles tienen los grupos hoteleros internacionales?* <https://reporterohotelero.com/soft-brands-de-hoteles-que-son-cuales-tienen-los-grupos-hoteleros-internacionales/>
- Rutynskyi, M., & Kushniruk, H. (2020). The impact of quarantine due to COVID-19 pandemic on the tourism industry in Lviv (Ukraine). *Problems and Perspectives in Management*. <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-350/the-impact-of-quarantine-due-to-covid-19-pandemic-on-the-tourism-industry-in-lviv-ukraine>
- Santos Arrebola, J. L. (1983). *La decisión de compra del turista-consumidor*. https://turismo.janium.net/janium/Objetos/REVISTAS_ESTUDIOS_TURISTICOS/42199.pdf

Saydam, M., Olorunsola, V. O., Avci, T., Dambo, T. H., & Beyar, K. (2022). How about the service perception during the COVID-19 pandemic: An analysis of tourist experiences from user-generated content on TripAdvisor. *Tourism Critiques*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TRC-08-2021-0013/full/html#sec21>

Shin, H., Nicolau, J. L., Kang, J., Sharma, A., & Lee, H. (2021). *Travel decision determinants during and after COVID-19: The role of tourist trust, travel constraints, and attitudinal factors*.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8442541/#bib19>

Sims, S. (2018). *How Could Travel Giant Thomas Cook Fail?*

<https://www.nytimes.com/2019/09/23/travel/why-thomas-cook-travel-collapsed.html>

Sirakaya, E., & Woodside, Arch. G. (2003). *Building and testing theories of decision making by travellers*.

https://www.researchgate.net/publication/240186298_Building_and_Testing_Theories_of_Decision_Making_by_Travelers

Skift Research, & McKinsey & Company. (2020). *The Travel Industry Turned Upside Down*.

<https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/travel%20logistics%20and%20infrastructure/our%20insights/the%20travel%20industry%20turned%20upside%20down%20insights%20analysis%20and%20actions%20for%20travel%20executives/the-travel-industry-turned-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives.pdf>

Statista Research Department,. (2022a). *Change in international tourist arrivals during the coronavirus (COVID-19) pandemic worldwide from 2019 to 2021.*

<https://www.statista.com/statistics/1109763/coronavirus-international-tourist-arrivals/>

Statista Research Department,. (2022b). *Percentage change in revenue of leading cruise companies worldwide during the coronavirus (COVID-19) pandemic in 2020 and 2021.* <https://www.statista.com/statistics/1258281/growth-rate-revenue-leading-cruise-companies-worldwide/>

Statista Research Department. (2022). *Occupancy rate of the hotel industry in Europe from 2011 to 2019, by region.* <https://www.statista.com/statistics/587846/occupancy-rate-of-hotels-europe/>

Statista Research Department,. (2022c). *Share of travel and tourism's total contribution to GDP in European Union member countries (EU 28) in 2019 and 2020.* <https://www.statista.com/statistics/1228395/travel-and-tourism-share-of-gdp-in-the-eu-by-country/#professional>

Statista Research Department. (2022). *Turnover of hotels and similar accommodation in selected European countries in 2020.*

<https://www.statista.com/statistics/866981/hotel-industry-turnover-in-europe/>

Tribunal de Cuentas Europeo. (2021). *EU Support to tourism: Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach.*

https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf

Unión Europea. (2022). *Transporte seguro, sostenible y conectado*. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/transport_es

Vargas, A. (2020). *Covid-19 crisis: A new model of tourism governance for a new time*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-07-2020-0066/full/html>

Vokřínek, B. (2021). *Covid-19 Impacts On European Hospitality*. <https://www.cushmanwakefield.com/en/united-kingdom/insights/covid-19-impacts-european-hospitality>

Yangyang Jiang, J. W. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-03-2020-0237/full/html?casa_token=Rh-lGrVpiGQAAAAA:nPsNS-4_fJxR0oUdduA6Gnz-3thF7qtV1Qedj4NfqmxFGMIx23FPi3uX1443TCaD3LXTszOjMpm2oV-qgkXjLGhqVN20lXWgVNB6SgZL-RyI9zpCUZM

Yeh, S.-S. (2020). *Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02508281.2020.1805933>