



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

RECUPERACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE RESILIENCIA EN EL SECTOR HOTELERO TRAS EL COVID-19. CASO DE “HOLIDAY WORLD”

Autor: Ana María Escudero Peñarroya
Director: Lucía Barcos Redín

RESUMEN

Este estudio ha propuesto tres factores clave que brindan al sector hotelero de resiliencia de cara a un futuro en respuesta a la adversidad, lo que le permitirá adaptarse con mayor eficacia y estar mejor preparado para futuras situaciones. Centrándose en estos factores, los hoteles pueden disponer de una base sólida y duradera que les permita recuperarse más rápidamente de crisis como la del COVID-19. Estos son: personal, tecnología y RSC. Para tener una visión real de todo este trabajo se presenta el caso de una cadena hotelera española en el que, a través de las acciones llevadas a cabo, se puede observar cómo estos tres factores sirvieron de estímulo para la recuperación y construcción de resiliencia del hotel a lo largo de la pandemia.

Palabras clave: Resiliencia, incertidumbre, COVID-19, digitalización, gestión del talento, sector hotelero, construcción, responsabilidad social corporativa

ABSTRACT

This study has proposed three key factors that provide the hotel sector with resilience for the future in response to adversity, enabling it to adapt more effectively and be better prepared for future situations. By focusing on these factors, hotels can have a solid and durable foundation that will enable them to recover more quickly from crises such as COVID-19. These are: human resources, technology and CSR. In order to get a real vision of all this work, the case of Spanish hotel chain is presented in which, through the actions carried out, it can be seen how these three factors served as a stimulus for the hotel's recovery and resilience-building throughout the pandemic.

Key words: Resilience, uncertainty, COVID-19, digitalisation, talent management, hotel sector, building, corporate social responsibility

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Objetivos.....	6
1.2. Metodología y estructura.....	7
2. EL ESCENARIO ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO Y LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA. IMPACTO DEL COVID-19.....	8
2.1. Importancia del sector turístico en España e impacto del COVID-19.....	9
2.1.1. Impacto del COVID-19 en el sector hotelero.....	11
3. RESILIENCIA Y ÁREAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA MISMA EN LA INDUSTRIA HOTELERA.....	13
3.1. Desarrollo de la capacidad organizativa.....	14
3.2. Innovación en el marketing.....	15
3.3. Adaptación a los cambios en comportamiento del consumidor.....	16
3.4. Mejora de procesos operativos y cadena de suministro.....	17
4. DESARROLLO DEL PERSONAL, TECNOLOGÍA Y RSC: SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL.....	19
4.1. Factor del personal.....	19
4.2. Factor de la tecnología.....	23
4.3. Factor RSC.....	27
5. CASO DE LA EMPRESA HOTELERA “HOLIDAY WORLD”.....	32
5.1. Factor del personal.....	33
5.2. Factor de la tecnología.....	35
5.3. Factor RSC.....	38
5.4. Conclusiones del caso.....	41
6. CONCLUSIÓN.....	43
7. BIBLIOGRAFÍA.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Evolución del turismo en España, 2019-2022 (millones de personas)	8
Figura 2:	Ocupación hotelera en España, 2019-2023 (millones de pernoctaciones)	11
Figura 3:	Marco de resiliencia para el sector turístico y hotelero	14
Figura 4:	Evolución del trabajo tras el COVID-19	20
Figura 5:	Variación de la afiliación a la Seguridad Social por sectores (en porcentaje) ..	22
Figura 6:	Satisfacción de los empleados con la formación (en porcentaje)	23
Figura 7:	Ingresos por comercio online de hoteles en España del 1er trimestre de 2014 al 4º trimestre de 2021 (en millones de euros)	25
Figura 8:	Consumo RIU Hoteles & Resorts	28
Figura 9:	Complejo Holiday World	33
Figura 10:	Compromiso con el medioambiente	38
Figura 11:	Compromiso con la comunidad	39

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

FITUR	Feria Internacional de Turismo
CEHAT	Confederación Española de Hoteles y Alojamientos
PWC	PricewaterhouseCoopers
PIB	Producto Interior Bruto
MICE	Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
IA	Inteligencia Artificial
RV	Realidad Virtual
CEO	Chief Executive Officer
EFR	Empresa Familiarmente Responsable
RFID	Radio Frequency Identification
RPA	Automatización robótica de procesos
OCIT	Órgano de conciliación, diversidad e igualdad.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la pandemia del COVID-19 ha sido uno de los acontecimientos más significativos que han afectado al negocio turístico mundial. En particular, la pandemia ha tenido importantes repercusiones económicas en la industria hotelera, como consecuencia de las restricciones de viajes, las cancelaciones de reservas y el descenso de la demanda (Marco-Lajara et al., 2021). Pero, en medio de esta crisis, se ha abierto una ventana de oportunidad para la reflexión y la búsqueda de novedosas estrategias de adaptación y resiliencia. Por lo que los hoteles deberían pensar en cómo protegerse en caso de futuras catástrofes a medida que el mundo se adapta a la nueva normalidad (Colmekcioglu et al., 2022).

Debido a las circunstancias, hay un interés por el impacto del COVID-19 en la industria hotelera y cómo este sector debería de implementar acciones resilientes de cara a un futuro y de esta manera minimizar posibles riesgos de situaciones impredecibles (Canós Darós et al, 2020).

A través de esta investigación centrada en el sector hotelero español, se pretende investigar cómo han respondido los hoteles a la crisis provocada por la pandemia. El sector se ha visto afectado de forma significativa, pero sin embargo hay indicios de una recuperación (Sánchez, 2022). Por tanto, es importante conocer qué factores constituyen la base de esta recuperación y las áreas que permiten la construcción de resiliencia cara al futuro. Conocer esto permitirá comprender mejor los retos actuales a los que se enfrenta la industria hotelera y cómo ésta puede prepararse mejor para afrontar futuras crisis como la originada por el Covid-19.

1.1. Objetivos

Por lo tanto, el objetivo general del presente trabajo es estudiar cuáles son los factores principales que permiten al sector turístico en general, y más concretamente a la industria hotelera, su recuperación y la construcción de resiliencia cara al futuro. Para llevar a cabo este objetivo general se abordarán los siguientes objetivos específicos:

1. Estudiar cuál es la situación actual en la que se encuentra el sector turístico español tras la pandemia, haciendo especial hincapié en la industria hotelera.
2. Identificar cuáles son los factores más relevantes que constituyen la base de recuperación del sector hotelero y las áreas que permiten construir resiliencia cara al futuro. Es necesario aclarar que este subobjetivo no busca identificar medidas transitorias a corto plazo como las que se llevaron a cabo durante los

meses más duros de la pandemia (mascarillas, distanciamiento etc.), sino factores de recuperación con un carácter de más largo plazo.

3. Ahondar en cada uno de los factores clave de recuperación y construcción de resiliencia identificados y estudiar cómo se encuentra el sector hotelero español con respecto a cada uno de ellos.
4. Comprobar a través del caso real de una cadena hotelera española si los factores clave identificados anteriormente han constituido efectivamente los pilares para afrontar la crisis y prepararse mejor para el futuro. Además, el estudio de este caso permitirá conocer con más detalle las iniciativas y medidas concretas que la cadena hotelera ha llevado a cabo en cada uno de los factores identificados.

1.2. Metodología y estructura

Para cumplir con todos estos objetivos, se ha llevado a cabo una estrategia que abarca desde lo global a lo más específico, concluyendo con el caso de la empresa hotelera española.

Para abordar el primer, segundo y tercer objetivo específico se ha realizado una revisión de literatura tomando como fuentes de información diferentes informes empresariales, artículos de investigación relacionados con la gestión turística y hotelera y las bases de datos académicas Web Science o Scopus. Se seleccionaron artículos e informes relacionados con resiliencia en el turismo, impacto del COVID-19 en el sector hotelero, recuperación en el sector hotelero. Después, los artículos seleccionados fueron leídos intentando dar respuesta en cada momento al objetivo específico que se estaba abordando.

Finalmente, para cumplir con el cuarto objetivo específico, se abordó el caso real del complejo hotelero Holiday World, el cual es pionero en la Costa del Sol por su oferta de todo incluido. Para ello, se llevó a cabo una entrevista en profundidad a la CEO del mismo, Mari Francis Peñarroya, la cual lleva en el cargo 14 años y cuenta con una trayectoria de 20 años en el sector hotelero. Además, de la información proporcionada por la CEO, se obtuvo otra información complementaria de la propia web del hotel.

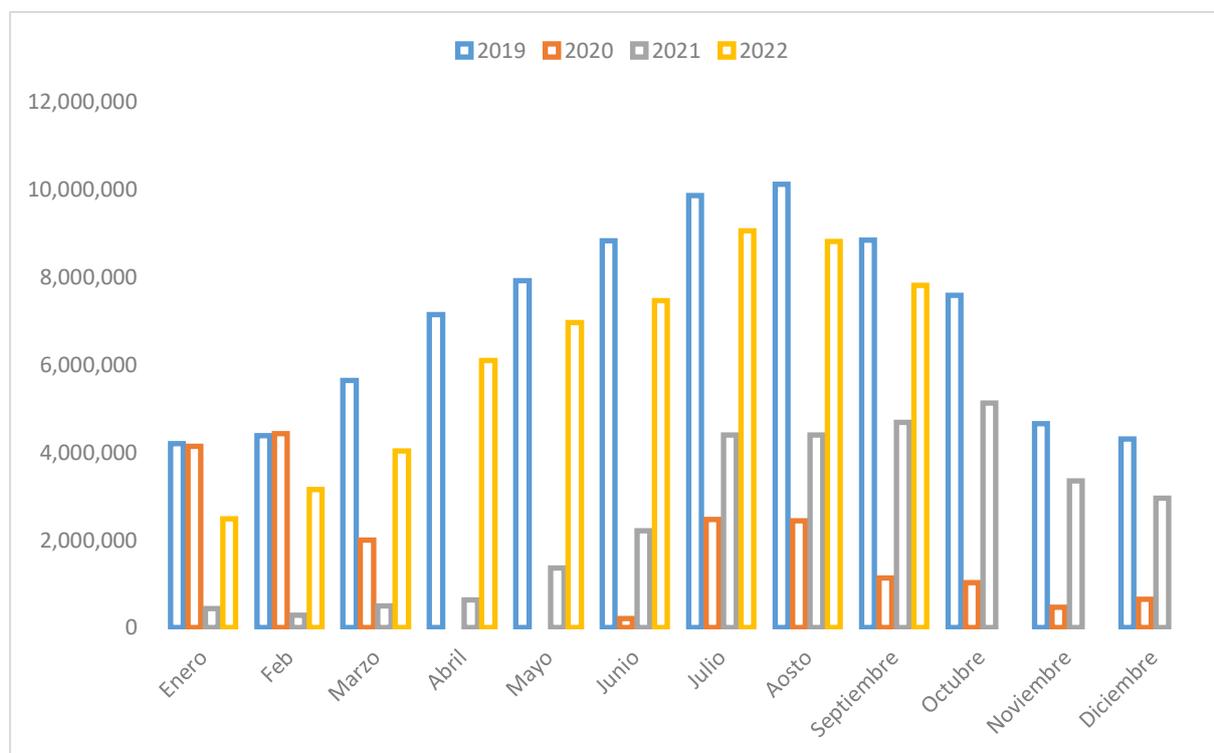
2. EL ESCENARIO ACTUAL DEL SECTOR TURÍSTICO Y LA INDUSTRIA HOTELERA EN ESPAÑA. IMPACTO DEL COVID-19

A medida que aumenta el número de turistas, que vuelven a elegir España como lugar de destino tras la pandemia, la industria turística del país empieza a mostrar signos de recuperación. Los viajeros tienen nuevas necesidades y preferencias, como la seguridad, digitalización y respeto por el medio ambiente. Estos factores están cobrando protagonismo a medida que el sector turístico responde a los problemas dados por la crisis sanitaria (Sánchez, 2022). De esta manera es necesario comprender la importancia del sector turístico en España y su situación actual tras la pandemia.

Como indica la Figura 1, hay una ligera diferencia en la afluencia de turistas en España entre 2019 hasta septiembre 2022, siendo la cifra de 2019 un poco más elevada. Sin embargo, se ha contemplado una significativa recuperación en 2022 después de los bajos números registrados en 2020 y 2021 (Hosteltur, 2022a).

Figura 1

Evolución de la afluencia del turismo en España de 2019-2022



Fuente: Adaptado de Hosteltur (2022a).

Un dato importante en la situación actual que vivimos es el conflicto entre Rusia y Ucrania que ha causado aumento en los costes de la energía y de los alimentos, causando una alta inflación. Esto ha afectado la capacidad de las personas para viajar y disfrutar de sus viajes, no tanto en términos de interés, sino en cuanto a la forma en que planean y disfrutan sus vacaciones. La recuperación ha demostrado que en 2022 las personas han mostrado tener ganas de viajar, de salir de sus casas a pesar de las tendencias inflacionarias. Sin embargo, en cuanto a la procedencia del turismo destaca el aumento del turismo nacional comparado con los datos prepandémicos del 2019 (PricewaterhouseCoopers, 2022).

Más allá de estas noticias esperanzadoras y los pronósticos optimistas, la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos, CEHAT y la consultora, PwC, aconsejan extremar las precauciones debido al deterioro del entorno macroeconómico. Según un reciente estudio realizado por ambas entidades las previsiones de crecimiento son poco optimistas, lo que hará que la recuperación de España sea más lenta hasta finales de 2023. La asociación de empresarios llama la atención sobre la drástica subida del Euribor que se produjo en el primer semestre del año del 2022, lo que provocó un cambio en la evolución del tipo. CEHAT también destaca, por un lado, que el gasto en vacaciones se vea afectado por el aumento del coste de las hipotecas, lo que supone en una reducción de los recursos disponibles para otras actividades, como viajar. Por otro lado, la repercusión de la depreciación de la libra a nivel internacional, de los visitantes británicos, ya que les resulta más caro invertir en el país de destino de sus vacaciones. Además, el análisis revela que los precios, tanto de los alimentos como de la electricidad, no paran de crecer como consecuencia directa de la escasez. Se anticipa que esta tendencia se mantendrá hasta 2024 (PricewaterhouseCoopers, 2022).

2.1 Importancia del sector turístico en España e impacto del COVID-19

España depende fuertemente del turismo, siendo éste un sector que representa una fuente de ingresos alta para el país. En el año 2019, antes de la pandemia, el turismo contribuía al PIB un 14%. Sin embargo, éste fue uno de los sectores más fuertemente golpeados por la pandemia, haciendo que su contribución al PIB disminuyese en 2022 a 11% (Caballero et al., 2022; Investing.com, 2023).

Por otro lado, en cuanto a puestos de trabajo, tras la pandemia, el sector turístico actualmente sufre una fuga de personal. Este resultado fue motivado por la paralización temporal del empleo durante la pandemia, ya que el turismo estuvo sujeto a muchas restricciones que derivó en interrupciones temporales de empleo durante la pandemia. Esta decisión aceleró a los

trabajadores a replantearse la huida a otros sectores menos afectados y sometidos a factores externos (Caballero et al., 2022).

La llegada del coronavirus afectó a la movilidad de las personas, llegando imponerse el confinamiento, por lo que la restricción a la movilidad fue absoluta. Con el paso del tiempo y con la ayuda de las vacunaciones se fueron suavizando las medidas (Delgado, Carmen, 2021). Hasta el día de hoy, se han levantado las últimas medidas restrictivas, como la obligatoriedad de utilizar mascarillas en el transporte público (LaMoncloa, 2023a).

Sin embargo, el sector turístico atravesó una situación difícil durante los años siguientes a la pandemia debido a las restricciones impuestas por el gobierno. Por un lado, en 2020, el turismo extranjero en España se redujo en un 77%, con una disminución de 64,8 millones de visitantes y una pérdida de 55.3 mil millones de euros en ingresos (Hosteltur, 2021b; Economía Digital, 2020). Por otro lado, la crisis también afectó a la demanda nacional de turismo debido a las restricciones regionales, lo que dificultó los esfuerzos para impulsar la actividad turística. Andalucía, que recibió 32 millones de turistas y generó 22 mil millones de euros en ingresos en 2019, vio una disminución de más del 50% en la ocupación de hoteles y apartamentos turísticos debido a la ausencia de visitantes internacionales (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2021; Hosteltur, 2021c). Los sectores que han sufrido mayores repercusiones son los de la hotelería, aerolíneas y alquiler de vehículos. En cambio, el sector de restaurantes ha experimentado un mejor rendimiento gracias a la alta demanda por parte de los residentes (LaMoncloa, 2023a).

En el ámbito del turismo, la parte que se dedica a viajes de negocios y eventos (conocida como MICE) ha sufrido mucho durante estos tiempos difíciles. Este tipo de turismo se centra en actividades como ferias y conferencias, donde cientos de personas se reúnen para hacer negocios y compartir información y conocimientos (Binggeli et al., 2021). No obstante, según Interface Tourism Spain (2022), el turismo de negocios empieza a estar en alza y se prevé que en 2024 alcance los ingresos prepandémicos de 2019. Las exposiciones comerciales y otros encuentros organizados en España durante el primer trimestre de 2022 han contribuido a impulsar las estancias de los turistas en el país. Las reservas han aumentado hasta tres veces más que durante el mismo período del año anterior. Por ello, el negocio MICE está desempeñando un papel fundamental en la reanimación turística (Interface Tourism Spain, 2022). Este tipo de turismo empresarial es especialmente útil en momentos de baja demanda, ya que ayuda a cubrir los costes y a sobrellevar los periodos de baja demanda. Además, los

turistas que acuden a este tipo de eventos suelen gastar un 50% más que los turistas de ocio, lo que representa un beneficio económico importante para el destino. Además, la celebración de ferias y eventos ayuda a dar visibilidad al destino y a atraer a más turistas (Cocinea, 2022).

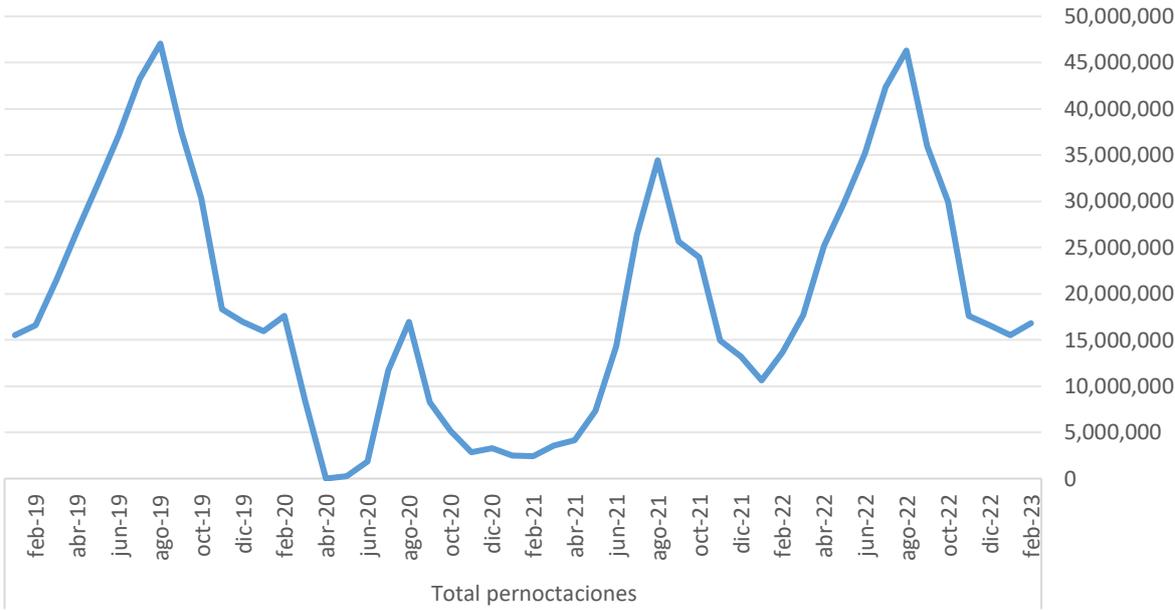
2.1.1 Impacto del COVID-19 en el sector hotelero

Dado que este trabajo se centra de forma especial en el subsector hotelero, este punto describe cómo el COVID-19 ha repercutido en el mismo. Dentro del sector turístico, la industria hotelera ha sido una de las más afectadas (Hosteltur, 2022d).

Tal y como puede observarse en la Figura 2, las pernoctaciones durante los meses de abril a junio de 2020 descendieron drásticamente, situándose muy por debajo de la correspondiente a los mismos meses en 2019 (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2023).

Figura 2

Evolución de la ocupación hotelera en España durante 2019 – febrero 2023



Fuente: Elaboración propia, a partir del Instituto Nacional de Estadística (2023).

Como consecuencia de la epidemia del COVID-19, los ingresos de los hoteles disminuyeron considerablemente (Guerrero, 2020). Los hoteles tuvieron que adaptarse a las nuevas medidas anunciadas por las autoridades, por lo que tomaron precauciones en relación con la desinfección constante de los sitios comunes para asegurar el bienestar de sus clientes. Por ejemplo, los hoteles pusieron a disposición de sus clientes kits de desinfección, el check-in a través del dispositivo móvil, como también se aseguraron del distanciamiento social entre las personas

(Bobbillo, 2020). Con la introducción de medidas preventivas y los avances en la vacunación se han observado mejoras en el sector y un repunte en el segundo trimestre del 2021 en el número de pernoctaciones (véase Figura 2). Con el paso del tiempo, se ha podido observar que después de la eliminación de las últimas medidas en el año 2022, el número de pernoctaciones ha aumentado en comparación con el año anterior (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2023).

Según un informe elaborado por la cadena Hilton, la pandemia del COVID ha provocado cambios significativos en los hábitos de consumo y ha dado lugar a nuevas tendencias en la industria del viaje. El informe predice que en 2023 los viajeros serán más conscientes de la sostenibilidad y de los efectos de sus viajes en la población local y para el mundo. Además, se espera un aumento en la demanda de experiencias locales auténticas, como la gastronomía local, y una mayor preocupación por la seguridad y la privacidad. Además, este estudio sugiere que, para satisfacer las expectativas de los viajeros, los hoteles deben ofrecer servicios personalizados y zonas multifuncionales donde los visitantes puedan trabajar, descansar y socializar. Por esta razón, tendrán que satisfacer las crecientes expectativas de los huéspedes de estancias únicas, respetuosas con el medio ambiente y personalizadas si quieren seguir siendo competitivos en el sector turístico en 2023 (Hilton, 2022).

3. RESILIENCIA Y ÁREAS DE CONSTRUCCIÓN DE LA MISMA EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

Uno de los objetivos de esta investigación es examinar los factores que están permitiendo la recuperación y la construcción de resiliencia en la industria hotelera. Por tanto, antes de ahondar en estos factores es de vital importancia definir el concepto de resiliencia.

Prayag (2018) y Sisneros-Kidd et al. (2019) definen resiliencia como la capacidad de un sistema para adaptarse a las condiciones cambiantes manteniendo sus características esenciales. Ser resiliente no se trata simplemente de superar una crisis en particular, como el COVID-19, sino de estar siempre preparado para futuras situaciones desafiantes. La principal diferencia entre la resiliencia y la gestión de crisis es el enfoque temporal: la gestión de crisis es a corto plazo y se centra en resolver el problema inmediato, mientras que la resiliencia se enfoca en prepararse para el futuro. En resumen, la resiliencia implica una actitud proactiva y constante de adaptación y preparación para afrontar situaciones difíciles, en lugar de simplemente reaccionar ante ellas (Prayag, 2018).

La investigación realizada por Colmekcioglu et al. (2022) aborda las consecuencias que la pandemia del COVID-19 ha generado en la industria turística y en la hotelera, y en cómo poder llegar a estar mejor preparado en un futuro. Los autores mencionan tres áreas para la construcción de resiliencia, y destacan que las mismas se focalizan en prevenir y afrontar posibles crisis futuras, en lugar de abordar solamente situaciones de emergencia inmediata (Colmekcioglu et al., 2022). Estas tres áreas principales son: el **desarrollo de la capacidad organizacional**, la **innovación en el marketing** y la **adaptación a los cambios en el comportamiento del consumidor**. Tal y como se muestra en la Figura 3, cada una de estas tres áreas se clasifica a su vez en tres componentes, los cuales serán detallados a continuación en los subapartados 3.1 a 3.3. Sin embargo, es preciso aclarar que el trabajo realizado por Colmekcioglu et al. (2022) se centra en aspectos de gestión, marketing y comportamiento del consumidor, dejando de lado temas más específicos relacionados con la eficiencia en los procesos operativos y la cadena de suministro. Es por ello que se ha añadido un cuarto subapartado (punto 3.4) en el que se aborda la construcción de resiliencia desde la perspectiva de procesos y cadena de suministro. Finalmente, y como síntesis de lo expuesto en el capítulo, se concluye con la identificación de tres factores clave para la recuperación y la construcción de resiliencia en la industria hotelera.

Figura 3

Marco de resiliencia para el sector turístico y hotelero

Desarrollo de la capacidad organizativa	Innovación en marketing	Adaptación a los cambios en el comportamiento del consumidor
Capacidad organizacional	Penetración digital	Recuperación de la confianza
Congruencia entre los valores de los trabajadores y los del lugar de trabajo	Aplicación de los avances tecnológicos	Valor percibido
Apoyo social a los grupos vulnerables	Marketing basado en RSC	Consumo responsable

Fuente: Adaptado de Colmekcioglu et al. (2022).

3.1. Desarrollo de la capacidad organizativa

Esta categoría está compuesta por tres componentes. El primero de ellos es la capacidad organizacional (véase Figura 3). Los autores profundizan en la organización del capital humano de una empresa, que depende en gran medida del bienestar y protección de sus empleados, así como de su capacidad para retenerlos. Se aconseja que las empresas de hospitalidad y turismo conserven a sus altos ejecutivos en los momentos de crisis y tras la misma, ya que su compromiso con la seguridad laboral de los empleados puede aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores, así como su confianza en la gestión de la empresa. Por lo tanto, la retención de altos ejecutivos puede tener un impacto positivo en la moral de los empleados y en la percepción que tienen de la empresa, lo que puede contribuir a la resistencia y el éxito de la empresa en momentos de incertidumbre. En resumen, es de gran importancia que los altos ejecutivos se comprometan con sus empleados y consideren la inversión en ellos como una prioridad para la recuperación y resistencia de los sectores de la hospitalidad y el turismo ante situaciones de crisis. Esta inversión se traducirá en la creación de capital organizacional, que es un recurso esencial para la supervivencia de la empresa y la adaptación a los cambios en el entorno (Colmekcioglu et al., 2022).

Como muestra la Figura 3, el segundo componente de esta primera categoría es la relación entre los valores de los trabajadores y los del lugar de trabajo. A la luz de los cambios que se están produciendo a raíz de la pandemia, como el trabajo a distancia o los entornos virtuales, como las plataformas virtuales, los autores Carnevale and Hatak (2020) subrayan la importancia de

la congruencia entre los valores del empleado y los del lugar de trabajo para la resiliencia de la organización. Para lograr esta congruencia es necesario promover la satisfacción y el compromiso de los empleados en el lugar de trabajo. Fomentar la socialización en línea y la autonomía como instrumentos para abordar cualquier posible desajuste es una posible solución (Filimonau et al. 2020; Carnevale and Hatak 2020).

El tercer componente dentro de la primera categoría se centra en la necesidad de apoyo social para las personas que trabajan en la industria de la hospitalidad y el turismo, especialmente a mujeres y a dueños de pequeñas empresas, que se han visto afectados por la pandemia. El apoyo social se refiere a la ayuda que se brinda a alguien con el objetivo de mejorar su bienestar. Los autores proponen, por lo tanto, brindar apoyo social a estos grupos vulnerables, como son las mujeres y los pequeños comercios, para construir resiliencia y fomentar una cultura de inclusión y diversidad. Además, se mencionan algunos estudios que se han realizado sobre este tema y se discute cómo estos esfuerzos de colaboración pueden ayudar a la industria del turismo a recuperarse de los efectos de la pandemia (Colmekcioglu et al., 2022).

3.2. Innovación en el marketing

Esta segunda categoría, al igual que las otras dos, están compuestas por tres componentes como se puede observar en la Figura 3.

El primero de ellos es la penetración digital en el marketing. Las empresas de hostelería y turismo en todo el mundo han adoptado cada vez más los canales digitales y redes sociales para comunicarse con sus clientes durante la pandemia. El marketing digital y social permite a las empresas permanecer visibles, llegar a su mercado objetivo y generar demanda. Además, la adaptación a las preferencias y necesidades de los clientes, junto con el seguimiento y la interacción con los comentarios de los turistas en las redes sociales, pueden mejorar el rendimiento de las empresas turísticas. Cada vez hay más evidencias de que las empresas, especialmente las del sector turístico, pueden beneficiarse de una mayor penetración digital como parte de una estrategia más amplia de desarrollo de la resiliencia. Las empresas con mayor penetración digital pueden estar mejor preparadas para ajustarse a las cambiantes condiciones del mercado y a las demandas de los clientes en caso de crisis u otro imprevisto. Sin embargo, la difusión de información errónea y noticias falsas en las redes sociales puede afectar negativamente a la reputación de las empresas y a la toma de decisiones de los consumidores y por consecuencia a la capacidad de recuperación del destino (Colmekcioglu et al., 2022).

El segundo componente dentro de esta segunda categoría es la utilización de los últimos avances tecnológicos para la promoción y el marketing de la hostelería y el turismo (Colmekcioglu et al., 2022). Según Della Corte et al. (2021) se demostró que las infraestructuras e innovaciones tecnológicas inherentes al marketing, están asociadas a la mejora de la resiliencia y el rendimiento de los destinos a la hora de hacer frente a los impactos adversos, como se ha experimentado con el COVID-19. Por ejemplo, la adopción de la inteligencia artificial (IA) con el fin de mejorar la experiencia del cliente o la adopción de realidad virtual (RV) para garantizar la interacción con el cliente antes de su llegada y durante su estancia (Pillai et al. (2021).

El tercer componente de esta categoría se enfoca en promover de una manera más consciente y sostenible su comercialización. De acuerdo con He y Harris (2020), la pandemia de COVID-19 brinda una oportunidad para que el marketing asuma una responsabilidad social corporativa más auténtica y afronte los desafíos sociales y globales. Esta perspectiva resulta especialmente relevante para la hostelería y el turismo, sectores que tienen un gran impacto económico a nivel mundial. El marketing sostenible puede ser una herramienta valiosa para construir resiliencia en el sector turístico, ya que ayuda a las empresas a mantener una reputación positiva y atractiva para los consumidores conscientes de su impacto ambiental y social. Algunos autores sugieren que el marketing turístico debería centrarse en atraer a consumidores sensibles con los aspectos sociales y medioambientales que buscan experiencias y viajes responsables. Asimismo, recalcan la importancia de la salud y seguridad como motor clave para atraer a los clientes (Colmekcioglu et al., 2022).

3.3. Adaptación a los cambios en comportamiento del consumidor

La tercera y última categoría es la adaptación a los cambios en el comportamiento del consumidor, como se observa en la Figura 3.

El primer componente de esta tercera categoría es la restauración de la confianza. Después de una pandemia, es importante que las empresas de turismo y hostelería restauren la confianza de los consumidores y reduzcan su percepción de riesgo para motivarlos a viajar de nuevo. La confianza en el servicio turístico puede ayudar a reducir el riesgo percibido y fomentar comportamientos más seguros y de esta manera estar preparados para cualquier situación que pueda llegar a aparecer (Colmekcioglu et al., 2022).

El segundo componente es la nueva percepción de valor de los clientes. Los cambios en el comportamiento y la demanda después de la pandemia de COVID-19 se ven influenciados por las percepciones de valor de los clientes, según estudios recientes. Los turistas ahora consideran

la necesidad de viajar en relación con el precio y el valor percibido del producto o servicio turístico. La calidad del servicio se ha vuelto más importante para los consumidores, sin comprometer su sensibilidad al precio (Chebli, 2020). Por lo tanto, las empresas turísticas y hoteleras deberán ser más flexibles en las reservas y cancelaciones para adaptarse a las necesidades de los consumidores y contribuir a la recuperación del sector. La capacidad de respuesta de los operadores turísticos en línea también influye en las percepciones de valor de los consumidores hacia la comodidad y puede afectar su decisión de viajar, ya que tras la pandemia la utilización de los canales físicos ha disminuido en comparación con el canal en línea (Colmekcioglu et al., 2022).

El último componente por comentar dentro de esta última categoría se basa en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según Bae et al. (2021) se ha observado en el sector turístico un aumento de atención de los consumidores hacia las consideraciones de RSC como resultado de la pandemia. También se espera un aumento en la demanda de consumo recreativo al aire libre y una disminución en los viajes de larga distancia, lo que anima a las empresas turísticas a reevaluar sus ofertas y diseñar paquetes vacacionales más respetuosos con el medio ambiente (Zwanka and Buff, 2021).

3.4. Mejora de procesos operativos y cadena de suministro

Como mencionado al principio de este capítulo, los autores Colmekcioglu et al. (2022) se centran sólo en temas de gestión de personal, innovación en el marketing y adaptación a los cambios del consumidor. Sin embargo, tras la revisión de la literatura, se puede ampliar esta estructura en relación a la mejora de los procesos operativos y a la cadena de suministro para la construcción de resiliencia.

Según Della Corte et al. (2021) la innovación es un requisito para la continuidad y el éxito de las empresas en el mercado de la industria turística. Todas las actividades realizadas en tiempos de crisis obligan a adoptar una actitud abierta hacia la innovación, lo que mejora la capacidad de resiliencia de una organización. La innovación en procesos operativos ayuda a generar e integrar productos de valor añadido para garantizar una ventaja competitiva en el mercado. Esto finalmente se traduce en ofrecer un valor añadido a los turistas a través de esta adopción de la innovación. La creación de infraestructuras tecnológicas es además una condición importante para construir resiliencia.

Por otro lado, establecer una colaboración sólida y resistente con las partes interesadas es esencial para el desarrollo de una cadena de suministro resiliente, sobre todo en tiempos de

crisis, cuando el apoyo de los proveedores locales es crucial (Umar and Wilson, 2021; Umar et al., 2022).

Por tanto, la colaboración con las partes implicadas entraría en el ámbito de la RSC. La RSC implica un compromiso de servicio a la comunidad, esencial para generar valor a largo plazo y alimentar relaciones más sólidas y positivas (Alsheyab et al., 2023). La colaboración genera flexibilidad y rápida respuesta a la hora de recurrir a proveedores locales, lo que les ayudó a muchos hoteles a resistir en estos tiempos difíciles. Algunos hoteles que diversificaron sus proveedores y distribuidores locales y que tenían buenas colaboraciones pudieron satisfacer eficazmente la demanda interna aprovechando esta situación. La mayoría de los hoteles afirmaron recurrir a proveedores locales o cercanos, sobre todo para sus necesidades de limpieza y restauración. Algunos de los hoteles mencionaron que cambiaron a proveedores locales durante el periodo de bloqueo, lo que les ayudó a mantener en marcha las operaciones empresariales básicas (Umar et al., 2022).

Tras todo lo expuesto en este capítulo y a modo de conclusión de este capítulo, pueden identificarse tres factores clave para la recuperación del sector y la construcción de resiliencia: **personal de la empresa, el uso de la tecnología y la potenciación de la RSC**. El primer factor relacionado con el personal de la empresa constituye la base para el desarrollo de la capacidad organizativa. El uso de la tecnología ha demostrado ser crucial tanto en el área de la innovación digital como en la mejora de procesos. La potenciación de los temas relacionados con la RSC es clave si se quiere atender las nuevas demandas de los consumidores y se quiere diseñar un marketing acorde. También, la colaboración con proveedores locales ha resultado ser importante a la hora de superar la crisis de la pandemia.

4. DESARROLLO DEL PERSONAL, TECNOLOGÍA Y RSC: SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL

Una vez identificada la RSC, el desarrollo de personal y la adopción de tecnología como los tres factores críticos para aumentar la resiliencia en el sector hotelero, se procederá a analizar el estado actual de cada una de ellas en el sector hotelero español.

4.1. Factor del personal

La cultura organizacional es crucial para las empresas, ya que promueve un ambiente laboral cómodo y agradable para los empleados, lo que a su vez aumenta su motivación para ir al trabajo. Esto puede llevar a una mayor satisfacción de los clientes, que se sientan acogidos y disfrutan de una experiencia única en el hotel, lo que se traduce en resultados positivos para la industria hotelera en general (Padrón-Díaz de León et al., 2019).

Durante la pandemia se implantaron reuniones virtuales por los altos ejecutivos para reforzar las relaciones con los empleados y reducir los sentimientos de falta de pertenencia, debido a la falta de ajuste de necesidades y habilidades individuales al nuevo entorno que pueden llevar a la procrastinación en el trabajo y afectar la salud mental de los trabajadores (Colmekcioglu et al., 2022). Por tanto, la idea vista en el capítulo anterior, respecto al compromiso de los altos ejecutivos con sus empleados en momentos de incertidumbre, deriva en el bienestar y satisfacción del empleado y es un factor que genera resiliencia. Actualmente se sigue utilizando en los hoteles, entre ellos la cadena hotelera, ACCOR. En un mundo cada vez más centrado en la tecnología y la conciliación de la vida laboral y familiar, la cadena hotelera ha colaborado con la empresa Microsoft para lanzar un nuevo programa llamado “AllConnect”, que ofrece a los empleados nuevas formas de trabajar y permanecer conectados, a través de reuniones virtuales. Con esta cooperación, el hotel asegura su liderazgo tecnológico y proporciona a sus empleados un entorno de trabajo de vanguardia y enriquecedor (Canalís, 2023; Hosteltur, 2021e).

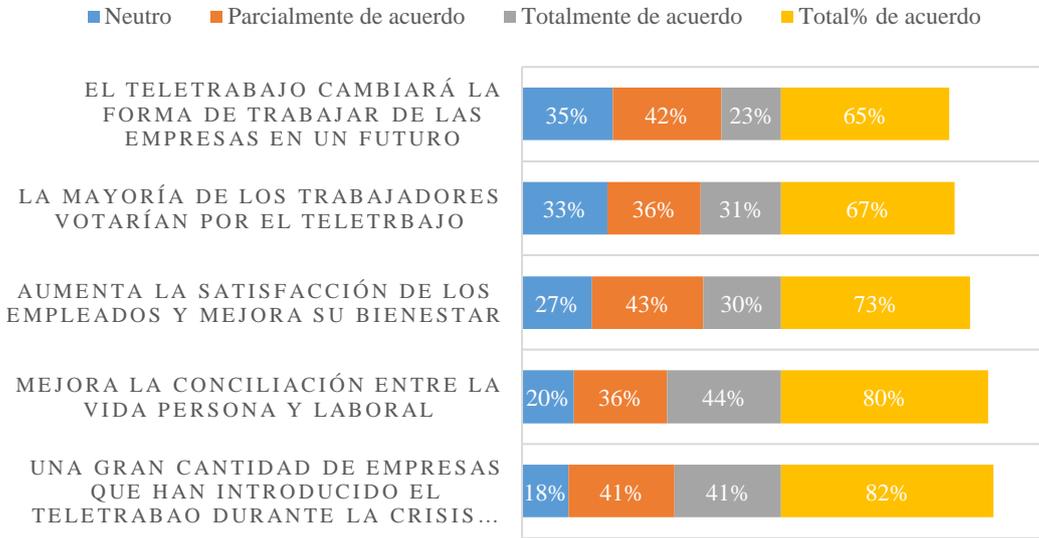
Como se puede observar en la Figura 4, más de la mitad de los trabajadores en España votarían por el teletrabajo en 2021. Por ende, la introducción del teletrabajo ha tenido varios efectos, en su mayoría positivos y generalmente reconocidos, tanto para los trabajadores como para las empresas. Esta medida tiene un impacto positivo en los empleados, brindándoles una mayor flexibilidad laboral y reduciendo costes y tiempos de viaje. Además, el teletrabajo aumenta la productividad y la satisfacción laboral, lo que a su vez, para el empresario, puede mejorar la retención de empleados y reducir los costes de contratación y capacitación. En general,

la introducción del trabajo en remoto tiene un efecto positivo en los empleados, lo que lo convierte en una medida cada vez más popular y necesaria entre las empresas en el mundo laboral actual para generar un bienestar y establecer una congruencia entre las expectativas de los empleados respecto a la organización y la que ésta ofrece a cambio (Vita, 2021).

Cabe destacar, en el caso del sector hotelero es bastante difícil implantar teletrabajo en puestos operacionales. Por tanto, en cuanto a la implantación del teletrabajo se refiere a los puestos administrativos/corporativos de esta industria.

Figura 4

Evolución del trabajo tras el COVID-19



Fuente: Adaptado de Randstad Research (2021).

Tal y como se ha comentado en el capítulo anterior la retención y bienestar de los empleados juega un papel relevante para la construcción de resiliencia en el sector hotelero. En este sentido la formación de los empleados constituye una medida que favorece este objetivo.

Meliá Hoteles ofreció a sus empleados programas de formación online usando la plataforma Learnlight (un proveedor de cursos y formaciones online). Por lo que, Meliá Hoteles decidió ofrecer a sus empleados estos programas de formación online en varios idiomas, llamado "eMeliá", para mejorar sus habilidades y competencias laborales. También creó el programa "Stay safe with Meliá" para capacitar a sus trabajadores en los protocolos de higiene y seguridad durante la pandemia y proporcionar herramientas para su bienestar emocional. Ambos programas ayudaron a minimizar el impacto de la pandemia en la compañía y se convirtieron

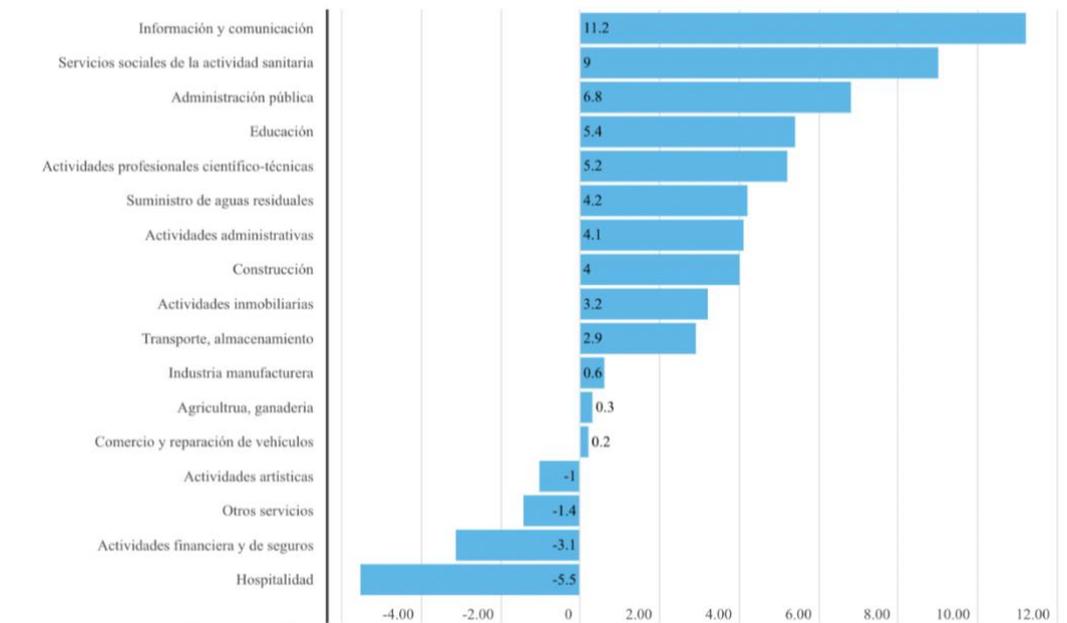
en un punto de encuentro para los empleados. Desde la llegada del Covid-19, la empresa Meliá ha tenido que cambiar su plan de formación, centrándose más en temas de higiene, seguridad y salud. Para asegurar la seguridad de los empleados y clientes, la compañía ha desarrollado el programa "Stay safe with Meliá", el cual ha sido completado por bastantes empleados alrededor del mundo. Además, debido a la situación, la compañía decidió enfocarse en la implantación de tecnologías digitales y ofrecer acceso a su plataforma de formación en línea a sus trabajadores a día de hoy con el objetivo de enseñarles habilidades y conocimientos en el campo de la industria hotelera (Learnlight, 2021).

Efectivamente la retención de los empleados es crucial en este sector, ya que sufre actualmente una fuga de personal. El director de Adecco Hostelería en España, Ángel Solves, aborda este tema manifestando que esta escasez de personal actual se ha visto agravada por la pandemia de COVID-19. Los trabajadores han abandonado el sector debido a las duras condiciones laborales y a la incertidumbre económica, y muchos se han trasladado a otros sectores con mejores salarios y beneficios. Ángel Solves propone la solución de invertir en formación. Además, considera que el Gobierno debe tomar iniciativas para capacitar a los trabajadores en el sector turístico, el cual es crucial para España, y de esta manera incentivarlos (Tourinews, 2022b).

La Figura 5 muestra las variaciones de los empleados en los distintos sectores tras la pandemia. En ella se puede apreciar que el sector de la hospitalidad es el mayor perjudicado en febrero 2022 con un 5,5% menos de empleados que en febrero 2020 (LaMoncloa, 2022b).

Figura 5

Variación de los empleados por sectores entre febrero 2020 y febrero 2022



Fuente: Adaptado de LaMoncloa (2022b).

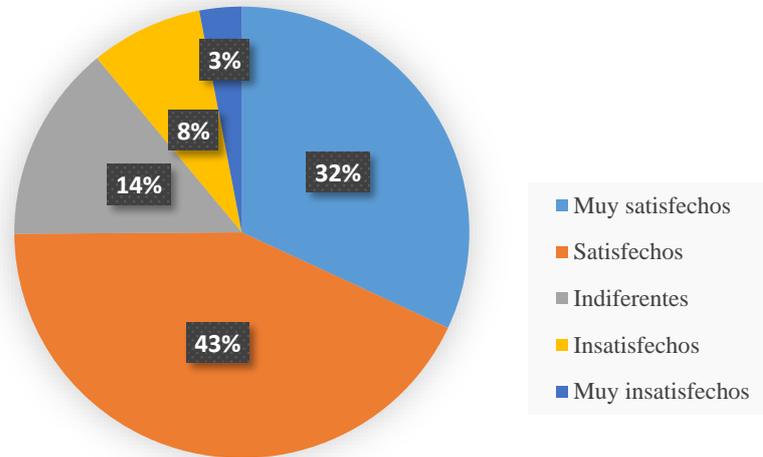
En la actualidad, la industria hotelera se enfrenta a un grave problema debido a la falta de desarrollo de capacidades de sus empleados, lo que ha llevado a dificultades para encontrar personal disponible (San Esteban, 2022). Además, el sector es propenso a riesgos externos y puede ser poco atractivo para algunos trabajadores. Después de la pandemia del COVID-19, se ha tomado mayor conciencia sobre la exposición que tiene esta industria a factores externos. En este sentido, es fundamental que los hoteles mejoren su compromiso con los empleados para garantizar que se sientan cómodos y, a su vez, proporcionarles mayor flexibilidad en el trabajo. Aunque se esperaba que la situación mejorase con la disminución de la pandemia y la reanudación del turismo, la falta de personal sigue siendo un desafío significativo para la industria hotelera (Caballero et al., 2022).

La figura 6 muestra la satisfacción de los empleados de todos los sectores a nivel mundial en relación con la formación proporcionada por las empresas. Con ello, los resultados de la Figura 6, indican que más del 70% respondieron que estaban satisfechos con estos programas (TalentLMS, 2022).

Aunque esta encuesta no sea en concreto del sector hotelero, en general, demuestra que los programas de formación ayudan a mejorar la satisfacción de los trabajadores y que, por tanto, pueden ser un elemento para la construcción de resiliencia en el sector hotelero.

Figura 6

Satisfacción de los empleados con la formación en enero 2022



Fuente: Adaptado de TalentLMS (2022).

Tras la evaluación del primer factor clave centrado en la gestión humana de las empresas, se puede concluir que los empresarios juegan un papel clave para reforzar la industria mediante la implementación de actividades efectivas para sus empleados (Vita, 2021). Es necesario que los empresarios comprendan la importancia de sus empleados y se concentren bien en ellos para que puedan ofrecer servicios de calidad a los turistas y finalmente, aumentar su rentabilidad comercial. Algunas de las acciones que los empresarios pueden tomar, incluyen desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados, mejorar las condiciones de trabajo y salarios justos, crear un ambiente de trabajo cómodo y seguro e implementar medidas que promuevan la coordinación entre el trabajo y la vida personal. En conclusión, los empresarios del turismo y la hotelería deben reconocer que sus empleados son uno de los recursos más valiosos en su negocio y, al invertir en su bienestar y desarrollo, podrán revitalizar la industria de manera efectiva (Guerrero Bejarano et al., 2018). A largo plazo, la satisfacción y el compromiso de los empleados conducirán a una mejor experiencia del visitante, una mayor rentabilidad y una industria turística más sostenible y resiliente (Caballero et al., 2022).

4.2. Factor de la tecnología

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en muchos aspectos de nuestra vida, incluyendo la forma en que trabajamos, consumimos y nos relacionamos con los demás.

Uno de los efectos más notables de la pandemia ha sido el aumento de la digitalización en todos los sectores (Elices, 2020).

Son muchas las razones que explican el auge de la digitalización tras la llegada del COVID-19. Primero, las medidas de distanciamiento social y las restricciones de viaje han obligado a las empresas a encontrar formas de conectarse virtualmente con clientes y proveedores. Muchas empresas han tenido que adaptarse rápidamente para seguir operativas y competitivas, y una de las formas de cómo lo están concibiendo es a través de la digitalización (Prego, 2020).

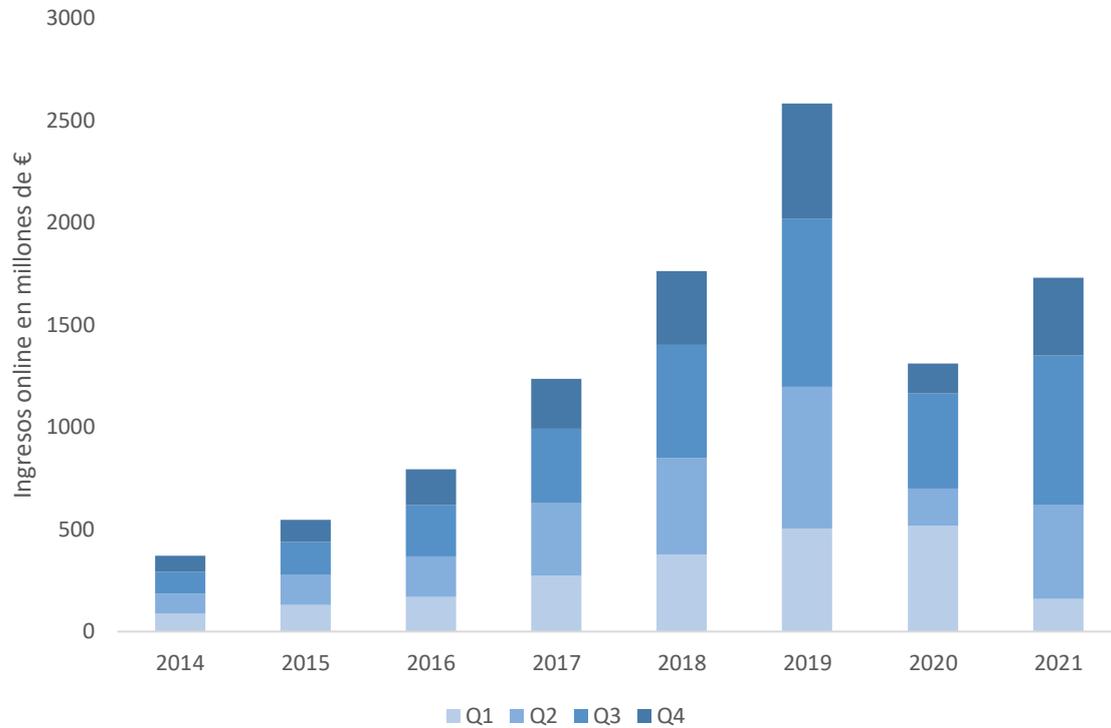
En segundo lugar, el aumento de la digitalización ha sido impulsado por la creciente demanda de los consumidores de transacciones en línea y la necesidad de reducir el contacto físico para evitar la propagación del virus. Los consumidores han tenido que buscar formas alternativas de satisfacer sus necesidades, y muchos han recurrido a la compra en línea y las reuniones virtuales (Prego, 2020).

En los últimos tiempos, se ha observado un incremento en el uso de canales directos por parte de los hoteles para gestionar las reservas y la comunicación con sus huéspedes. Asimismo, se ha notado un aumento en la presencia de los hoteles en Instagram, una red social en la que comparten contenido visual de sus instalaciones y actividades diarias. Esta tendencia hacia el uso de esta red social por parte de los hoteles se debe en parte a la preferencia de los usuarios por la autenticidad y la transparencia, lo que les permite tener un mejor concepto de lo que pueden esperar de su estancia. Al publicar contenido en esta red social, los hoteles pueden aumentar su visibilidad y atraer a nuevos clientes. De esta manera, la estrategia de utilizar canales directos y las redes sociales para comunicarse con los huéspedes y mostrar una imagen positiva de los hoteles es beneficiosa tanto para los clientes como para los propios establecimientos, al mejorar la satisfacción y la lealtad a la marca (Inmobiliare, 2021).

El comercio electrónico, en este caso a los ingresos derivados de las reservas online, aumentó un 30% en 2021 con respecto al 2020, como se observa en la Figura 7. En el 2020 se observa una caída causada por el confinamiento y las restricciones impuestas por el gobierno. No obstante, en 2021 se observa una ligera recuperación. El sector había experimentado una progresión constante antes del comienzo de COVID-19 (López, 2022a).

Figura 7

Ingresos por comercio online de hoteles en España del 1er trimestre de 2014 al 4º trimestre de 2021 (en millones de euros)



Fuente: Adaptado de López (2022a).

Hasta ahora se ha abordado el aspecto tecnológico desde el punto de vista del comercio o la comunicación a través de redes. Pero la tecnología también puede jugar un papel relevante en los procesos operativos de los hoteles. En este sentido, según Stylos et al. (2021) todavía hay numerosos hoteles que utilizan llaves para sus puertas, vales de papel e información en papel a pesar de la rápida evolución del entorno del sector hotelero. Es urgente que se comprenda cuanto antes que los hoteles deben adaptarse a los cambios inminentes obteniendo no sólo dispositivos portátiles digitales, softwares que permita el control de las habitaciones o la admisión sin llave, sino también cambios estructurales en la administración hotelera y la gestión de la información en todas las divisiones del hotel. La administración hotelera podría recopilar todos los datos posibles sobre los consumidores a tiempo a real. La automatización laboral puede ayudar a los hoteles a reducir los gastos de mano de obra y soportar periodos de incertidumbre, como los actuales efectos del COVID-19. Por lo que con la tecnología se pueden automatizar procesos, que permite que el personal se libere de ciertas tareas automáticas y se centre en dar un servicio superior.

Además, con la llegada de la pandemia, los hoteles han tomado conciencia de la necesidad de automatizar los procesos mediante el uso de la tecnología. Como resultado de esta automatización, los trabajadores pueden ser más flexibles y productivos, dedicando su tiempo y energía únicamente a actividades que generen valor a la empresa (Hosteltur, 2021g). El grupo hotelero Meliá es un ejemplo destacado de empresa que ha utilizado automatización robótica de procesos (RPA). El objetivo de este tipo de automatización es construir robots que puedan realizar con éxito trabajos similares a los humanos (Automation Anywhere, s.f.). La adopción de RPA por parte de Meliá en áreas funcionales clave, como recursos humanos o en el departamento comercial, ha dado unos resultados impresionantes (Hosteltur, 2021g). Según Hosteltur (2021g), “[...]estos robots ya están realizando tareas en la compañía como la conciliación de pagos, la lectura y extracción de información, el envío masivo de documentos o la gestión automatizada de solicitudes internas, entre otros, optimizando los tiempos de ejecución [...]”.

Según el informe de Oracle Hospitality+Skift (2022), más del 70% de los turistas prefieren alojarse en establecimientos equipados con tecnología para así reducir las interacciones con el personal. Algunos ejemplos de los servicios que buscan los viajeros son el check-in y check-out online, el uso de claves digitales y la capacidad de controlar los servicios del hotel desde dispositivos móviles. Esta tendencia hacia los servicios y las tecnologías digitales está impulsada por la preocupación de los viajeros por reducir el riesgo de infección durante su estancia en los hoteles. Por lo tanto, los hoteleros deben considerar estas preferencias de los clientes para brindarles una experiencia de estancia más segura y satisfactoria y lo que conduciría a una lealtad del cliente y una mayor probabilidad de que regresen en el futuro.

Como mencionado anteriormente en el capítulo 3 sobre los avances tecnológicos que deberían de implementar los hoteleros para la construcción de resiliencia, uno de ellos RV. Colmekcioglu et al. (2022) sugieren que las empresas hoteleras utilicen la RV, la IA para garantizar la interacción cliente-empresa antes de la estancia y una experiencia satisfactoria durante la misma. Estos avances tecnológicos están englobados en el concepto de “metaverso”. El metaverso se considera una versión de la realidad virtual más amplia, en la que la RV constituye sólo una parte del metaverso. En este espacio virtual ampliado, los usuarios pueden interactuar entre sí y se sumergen en una experiencia inmersiva en la que pueden interactuar con objetos y elementos del mundo real (Runi, 2022).

Un ejemplo actual de implantación del metaverso lo encontramos en el Hotel Riu Plaza España, perteneciente a la cadena hotelera Riu Hotels & Resorts. Este establecimiento ha avanzado explorando el metaverso con la colaboración de Microsoft. En este caso, los clientes pueden sumergirse instantáneamente en la realidad virtual tras descargar una aplicación. Así, pueden experimentar, por ejemplo, las impresionantes vistas desde la terraza del Hotel Riu, interactuar con el personal de recepción, hacer reservas y, sorprendentemente, recibir ofertas exclusivas que luego pueden utilizar en el mundo real. Esta combinación de realidad virtual y metaverso permite a los huéspedes investigar y disfrutar de los servicios e instalaciones del hotel en un entorno virtual inmersivo. De este modo, Riu Hotels & Resorts se ha convertido en un destacable referente a la hora de adoptar e implantar el metaverso en la industria hotelera, proporcionando a sus huéspedes una experiencia innovadora y cautivadora. (Hosteltur, 2022f).

La digitalización se ha convertido en una tendencia cada vez más común a medida que la pandemia del Covid-19 ha acelerado la adopción de tecnologías digitales en varias industrias (Zelandra, s. f.). Por lo tanto, las industrias, incluido el sector hotelero y concretamente la industria hotelera, deberán adaptarse a esta tendencia para seguir siendo competitivas en el futuro. La digitalización ofrece muchas oportunidades para aumentar la eficiencia y la productividad, así como para llegar a nuevos mercados y consumidores, por lo que aquellos que no utilizan estas tecnologías corren el riesgo de perder su ventaja competitiva. En resumen, la digitalización es una tendencia omnipresente y es esencial para la competitividad de todos los ámbitos de la vida (Rebold, 2021).

4.3. Factor RSC

La pandemia ha afectado considerablemente al negocio hotelero. Debido a las restricciones de viajes y a la menor demanda, varios hoteles se vieron obligados a cerrar temporalmente o a limitar su capacidad. A pesar de ello, muchos hoteles han reevaluado su lugar en la sociedad para salir adelante y han adoptado prácticas más responsables desde el punto de vista social y medioambiental (Marco-Lajara et al., 2021). Además, varios hoteles han aprovechado esta oportunidad para reducir su consumo de energía y agua, eliminar residuos e introducir medidas más ecológicas para aumentar su sostenibilidad medioambiental (López, 2023). Según Ascolese y Llantada (s.f.), importantes cadenas hoteleras españolas, como Meliá, Iberostar, Riu y Hilton, han adoptado prácticas sostenibles para reducir el consumo de plástico. Como parte de sus esfuerzos, estas cadenas han pasado a utilizar el cartón como material alternativo.

Como muestra la figura 8, el consumo de la cadena hotelera RIU, tras la pandemia, en energía, agua o residuos es cada año descendiente. En medio de esta recuperación, la cadena hotelera quiere darle un valor imprescindible a la RSC. La directora de sostenibilidad del grupo destaca por ejemplo la iniciativa de puntos de carga para coches eléctricos dentro de sus complejos (Tourinews, 2022a).

Figura 8

Consumo RIU Hoteles & Resorts

	Agua (m ³)	Energía (MW/h)	Residuos (t)
2019	9.591.402	629.150	36.745
2020	4.365.508	315.480	17.127
2021	6.965.503	491.635	27.315

Fuente: Adaptado de Tourinews (2022a).

En la actualidad existen iniciativas a nivel internacional centradas en la responsabilidad social, la preocupación por el medio ambiente y la necesidad de reducir la contaminación. De acuerdo con estos esfuerzos, el Congreso de los Diputados español ha dado un paso importante al prohibir el comercio de artículos de plástico de un solo uso. Por el contrario, se establece la obligación de que estos productos contengan al menos un 50 por ciento de materiales biodegradables para 2020, y un 60 por ciento para 2025. Esta legislación demuestra un compromiso con las prácticas sostenibles y una transición gradual hacia el abandono del uso de plásticos no biodegradables también en la industria turística. Como es en el caso de los restaurantes, disminuyendo el uso de cubiertos o vasos de plástico (Ascolese y Llantada, s.f.).

Turespaña es un organismo implicado en promover España como destino turístico en el extranjero (Infohoreca, s.f.). A principios de este año, 2023, se inauguró el primer evento del día de la sostenibilidad en España, organizado por Turespaña, en Londres con el objetivo de poner de relieve prácticas ejemplares en la gestión del turismo sostenible en España y demostrar al público británico el compromiso del país con la sostenibilidad. Durante este evento se presentaron iniciativas y estrategias que demuestran el compromiso de España con la protección del medio ambiente, la preservación de la cultura y el desarrollo del turismo sostenible. Este evento fue crucial para promover el turismo sostenible y mejorar la reputación de España como destino comprometido con la sostenibilidad (Turespaña, 2023).

La epidemia ha impulsado a muchos hoteles a adoptar procedimientos más responsables desde el punto de vista social y respetuosos con el medio ambiente. Esto no sólo es útil para la sociedad y el medio ambiente, sino que también puede mejorar la imagen y la reputación de los hoteles, lo que puede atraer a los clientes que buscan empresas socialmente responsables (López, 2023). Es fundamental que los hoteles evalúen cómo sus operaciones pueden beneficiar a la comunidad y al entorno en el que operan, y que esto se esté representado en su enfoque de marketing. En lugar de centrarse exclusivamente en la comercialización de sus servicios y atracciones, los hoteles deberían pensar además en cómo sus ofertas podrían ayudar a la comunidad local y al medio ambiente, y cómo pueden comunicar estos valores a sus clientes. El marketing, en este sentido, puede utilizarse para crear conciencia y promover una cultura corporativa más sostenible y responsable. Para desarrollar valor a largo plazo y fomentar una relación mejor y más positiva hacia sus clientes, los hoteles también deberían adoptar una estrategia más amplia que tenga en cuenta la sostenibilidad, la responsabilidad social y el impacto en la comunidad (Alsheyab et al., 2023).

Según Alsheyab et al. (2023) las acciones de RSC en tiempos de crisis en el sector hotelero han cosechado dividendos de marketing, financieros y sociales para los establecimientos. Como resultado de la confianza social que se genera cuando las empresas participan en iniciativas de RSC, los hoteles pueden obtener ventajas de marketing, como un mayor reconocimiento de la marca y la fidelidad de los clientes. El aumento de las ventas de servicios hoteleros impulsa los resultados financieros a largo plazo de la empresa y aumenta el valor de las acciones de los hoteles, lo que a su vez atrae a más inversores. Asimismo, aumenta la atracción de atraer personal cualificado y fortalece el vínculo entre la empresa y la sociedad, lo que resulta en generar la continuidad de la industria.

Por lo tanto, la adopción de medidas de RSC ayuda a las organizaciones a estar mejor preparadas frente a eventos adversos y a verse menos afectadas por las crisis. De esta forma, las empresas que practican más la RSC son menos vulnerables a los choques procedentes del exterior que las que no lo hacen (Alsheyab et al., 2023).

La pandemia no sólo ha producido cambios en los hoteleros, sino también en los clientes, quienes están dispuestos a pagar un servicio superior respetuoso con el medioambiente, favoreciendo el desarrollo económico local. Esto ha quedado demostrado durante la Semana Santa de 2022, donde la inflación y el aumento de precios de alimentos ha provocado una disparidad en los precios. A pesar de esto, los viajeros no han encontrado inconvenientes en

pagar un mayor precio y la ocupación hotelera en una de las provincias de Andalucía ha llegado a alcanzar el 100% (lainformacion.com, 2022).

Otro cambio en los hábitos de consumo de las personas ha sido la tendencia en un consumo más responsable. Según el Diario de Sevilla (2022), “el 52% afirma que su forma de hacer turismo ha cambiado con el COVID-19, introduciendo nuevas prioridades que han llegado para quedarse, como la sostenibilidad”. Varios comportamientos y preferencias de los españoles, como prevenir las grandes multitudes, favorecer los programas de salud y bienestar y asumir una mayor responsabilidad medioambiental, son las tendencias actuales. El turismo local es una de las tendencias que se está afianzando. Según Sevilla (2022) tres cuartas partes de los encuestados afirma hacer más viajes nacionales que internacionales y un tercio asegura hacerlo dentro su comunidad. Ahora nos encontramos con un viajero más consciente de su huella personal y planetaria, así como más partidario de las comodidades del hogar. Por eso, el turismo responsable se ha convertido en una actividad prioritaria, y los viajes que no requieran desplazarse lejos del domicilio se han convertido en el tipo de turismo de cercanía más popular. La consideración de la sostenibilidad se convierte en un factor primordial para los viajeros al momento de planificar sus desplazamientos. Es destacable que más del 50% de la población española procura incluir en su dieta, alimentos de la región que visitan durante sus vacaciones, valorando así lo fresco y saludable. Asimismo, seleccionan cuidadosamente el alojamiento con el fin de garantizar su responsabilidad ambiental (Sevilla, 2022).

Marco-Lajara et al. (2021) hicieron una encuesta a alrededor de unos 100 directivos de hoteles situados en España para analizar la importancia de las iniciativas de RSE con el fin de lograr una capacidad de resiliencia óptima en la industria hotelera. Los resultados demostraron que había una relación bastante alta entre el impacto de medidas RSC y la resiliencia de los hoteles. Otra de las hipótesis era la relación de resiliencia y rendimiento de los hoteles, que debido a la alta correlación que mostraron los resultados, se confirma esta relación. Asimismo, analizaron cómo influía la presencia de certificaciones de sostenibilidad con la conexión entre la responsabilidad social corporativa y la resiliencia. Los hoteles con certificados de sostenibilidad tienen un mayor impacto en la resiliencia que los que no los tienen una vez que se ha cumplido la obligación de los hoteles de participar en prácticas de RSC.

A raíz de la pandemia el término RSC se ha vuelto cada vez más común. Tanto las empresas como las personas valoran cada vez más la huella de carbono que dejan en el planeta. Las empresas al ser más responsables social y medioambientalmente logran una mayor reputación

entre sus clientes, los cuales tienden a consumir de manera más responsable y valoran que las empresas sigan también ese camino.

5. CASO DE LA EMPRESA HOTELERA “HOLIDAY WORLD”

Holiday World es el único complejo hotelero todo incluido de la Costa del Sol, que forma parte de las actividades relevantes de una empresa de carácter familiar. Está compuesto por 3 hoteles, un aparthotel y un parque acuático, situado en Benalmádena Costa, en la provincia de Málaga (véase la figura 9) (Grupo Peñarroya, s.f. a).

Holiday World es una de las actividades más destacadas que lleva a cabo el grupo familiar dentro de la organización. Se trata de un complejo turístico único en la Costa del Sol, que proporciona el “Todo Incluido” y que combina el disfrute del ocio familiar con la compatibilidad del turismo profesional, el turismo de salud y el turismo deportivo. Gracias a sus amplias instalaciones y su variada oferta de servicios para sus clientes, Holiday World cuenta en la actualidad con 3.500 camas disponibles durante todo el año. Algunos de los servicios que ofrecen y tienen en común los distintos hoteles son: la sala de recreativos, animación para todo tipo de edades, espacio de relajación, gimnasio, y múltiples de piscinas, que conforman el parque acuático del resort (Grupo Peñarroya, s.f. a).

Holiday World, es un resort que ha sabido afrontar la crisis del COVID-19. Esto se ha visto reflejado en la variación de sus ingresos totales del 2021 frente al año del COVID-19 del 2020, aumentando sus ganancias en más de un 50% en 2021. Asimismo, la ocupación hotelera del 2021 respecto al 2020 ha aumentado un 16%, llegando a unos niveles de ocupación del 70%.

El caso de esta empresa hotelera española se ha llevado a cabo a través de una entrevista realizada a la CEO del hotel, Mari Francis Peñarroya. Mari Francis empezó su trayectoria laboral en la industria del cine, creando compañías dedicadas a la elaboración y transmisión de contenidos audiovisuales. Tras 8 años en esa industria, se incorporó a un nuevo mercado, el turístico, con el objetivo de construir el resort hotelero Holiday World. Con ello, lleva ya más de 20 años dedicada al sector hotelero (LinkedIn, s.f.).

Figura 9

Complejo Holiday World



Fuente: Holiday World, s.f.

A través de la realización de la entrevista con la CEO del hotel, se ha contrastado si los factores clave identificados en el capítulo 3 han sido los pilares del hotel a la hora de afrontar la crisis del COVID-19 y prepararse cara a un futuro. Además, se conocerá con mayor profundidad que medidas han llevado a cabo, en base a los tres factores identificados.

A continuación, se explicará cómo ha dado respuesta el hotel con respecto a los tres factores mencionados en el apartado anterior.

5.1. Factor del personal

Según afirma la CEO del hotel, a pesar de los obstáculos creados por la pandemia, Holiday World, estaba preparada para hacer frente al problema y minimizar sus efectos. Reconoce que, sin estas herramientas, que se explicarán a continuación, no estarían funcionando con la eficacia actual o ni si quiera estarían funcionando, como algunos hoteles que no tuvieron tanta suerte y se vieron obligados a cerrar forzosamente.

En primer lugar, en cuanto, a la categoría del desarrollo de la capacidad organizativa, el hotel destacó **la formación** como una de las herramientas cruciales para afrontar la crisis.

Al tener una comunicación constante entre sus trabajadores y la empresa, les permitió estar preparados desde el inicio de la pandemia. Afortunadamente, ya contaban con cursos de

formación previa al COVID, lo que les proporcionó un gran alivio. En respuesta a la aparición del COVID-19, la única modificación aplicada se centra en la modalidad de enseñanza, que se imparte ahora en línea. Además, durante la pandemia los empleados tenían formación online, proporcionado por un proveedor durante las 24 horas, en el caso de que le surgiesen alguna duda referente al tema sanitario, ya que en esos momentos los servicios de COVID estaban saturados. Esta herramienta fue crucial para mantener el vínculo entre los trabajadores y hacerles sentir que tenían ayuda en momentos difíciles.

Además, el hotel a raíz de la pandemia lanzó un programa llamado “**Flexiwork**”, que permite a los trabajadores en los meses de invierno, donde no hay tanta necesidad de que se esté presente en el hotel, teletrabajar las tardes o trabajar dos días en semana desde sus casas. Es una flexibilidad que proporciona la empresa al trabajador y que éste lo valora de una manera positiva, lo que deriva que haya un buen ambiente de trabajo.

En cuanto a la seguridad, el complejo ha puesto en marcha una estrategia única de **protección de la salud del personal** que afecta a su vida privada y familiar. Tras la epidemia, se da ahora más importancia a la salud y el bienestar, por lo que han tenido en cuenta la sensibilidad del personal en este ámbito. Han aumentado la compensación emocional de los trabajadores ofreciéndoles incentivos que promueven su salud y bienestar, lo que a su vez se transforma en una mejora de la satisfacción del personal.

Por ejemplo, dentro su proyecto “Impacta Salud”, las camareras de piso tienen el derecho de una vez por semana, tras terminar su jornada, tener una sesión de fisioterapia para la mejora de su bienestar personal y contar con descuentos en el caso que lo necesiten más de una vez por semana. Además, han creado jornadas de entretenimiento en sus instalaciones deportivas, es decir han ligado el tema saludable a su paquete retributivo, porque se han dado cuenta de que es un valor importante que deben transmitir, ya que ayuda a la satisfacción y motivación del empleado a la hora de desempeñar su labor. De esta manera, han agregado un valor adicional a su paquete de recompensas para los empleados.

La CEO aseguró que uno de los aprendizajes más importantes que le ha aportado el COVID, ha sido reforzar **los órganos de su gobierno**, proporcionándoles formación, profesionalizándolos al máximo para que estén preparados en la toma de decisiones de cara a un futuro. Los altos ejecutivos son esenciales para desarrollar una sólida cultura organizativa en las empresas hoteleras, ya que el sector servicios está estrechamente vinculado al cliente y la felicidad del personal está directamente correlacionada con el agrado del cliente. De ahí que

sea esencial que los altos ejecutivos cultiven un entorno de trabajo feliz y satisfactorio para sus trabajadores, lo que se reflejará en la calidad de la atención y el servicio prestado a los clientes.

El hotel “Holiday World”, 6 años después de su apertura, implantó un proyecto dedicado solamente a sus trabajadores, llamado EFR, Empresa Familiarmente Responsable. Tras 16 años de realización, en 2023, obtuvo un premio por ser a nivel nacional una empresa excelente en la **gestión de las personas**. Según la CEO, tienen una manera distinta de gestionar el talento de su empresa y que está por encima de lo que establecen las leyes, buscan una forma de gestionar que tenga en cuenta a las personas y que vaya más allá de lo que se establece en las normativas. Esto permite tener a un equipo cohesionado y satisfecho que apuesta por la empresa y que en tiempo de crisis pueda responder bien. Esta gestión les ha ayudado a conseguir crear más compromiso, mejor clima laboral, mejor reputación y menos absentismo. Con la llegada del COVID-19 estas medidas les han permitido estar muy reforzados y también de cara a cualquier circunstancia que se les presente. Es por ello, por lo que considera, tal y como se apunta en Colmekcioglu et al. (2022), que los trabajadores son una palanca fundamental y crear buen ambiente dentro de la empresa ayuda a construir resiliencia del sector hotelero.

5.2. Factor de la tecnología

Durante la crisis de COVID-19, la digitalización demostró ser una ventaja significativa y es un campo en continuo desarrollo.

Durante la pandemia el hotel utilizó las **redes sociales** y los **contenidos digitales** para mantenerse en contacto con sus clientes. Esto es necesario para mantener una relación estrecha y de confianza con ellos y para mantenerlos informados de las novedades. De esta manera durante la pandemia empezaron a crear contenido, como juegos con el equipo de animación a distancia con los niños, para no perder ese vínculo de confianza y que los clientes estuviesen al tanto de la reapertura.

La demanda de acceso wifi del hotel aumentó considerablemente. Se detectó la necesidad de invertir en la infraestructura de la red wifi, ya que actualmente, todos los miembros de las familias que se hospedan en los hoteles utilizan dispositivos móviles, incluso los niños y las personas mayores, algo que no era tan habitual hace algunos años. En consecuencia, se ha realizado una importante **inversión para mejorar la infraestructura de la red wifi** del hotel con el fin de proporcionar un acceso estable y constante y ofrecer un nivel superior de servicio a los huéspedes.

La **tecnología** ha sido un instrumento importante para el resort, ya que desde el año 2017 han estado implementando un plan de transformación digital que actualizan cada tres años. Esto los ha fortalecido ante la situación del COVID-19. La CEO destacó que tuvieron la suerte de haber iniciado este proyecto antes de la pandemia y así poderse adaptar a la nueva situación. Uno de los componentes del plan de digitalización de este primer periodo, del 2017-2020, fue la “nube”, un servicio de almacenamiento de datos que permite a los empleados acceder a ellos a través de internet. Esto les facilitó que durante la pandemia pudiesen emplear de inmediato el teletrabajo. Esta medida se implementó a raíz del COVID, ya que anteriormente solo la utilizaban para casos puntuales, como una baja de paternidad. Esta implementación la perciben los trabajadores como algo positivo en su ambiente laboral, ya que pueden conciliar la vida laboral con la familiar. Al tratarse del sector hotelero, esto sólo sería posible para el personal corporativo de la empresa.

Además del programa "Flexiwork", el complejo hotelero tenía previsto lanzar el programa "**Webapp**" en marzo de 2020 como parte de su estrategia de digitalización 2017-2020. Este proyecto permite a los visitantes descargar toda la información del hotel directamente en sus dispositivos móviles, en lugar de obtenerla en la recepción. Cuando el hotel reabrió sus puertas en junio de 2020, esta precaución se consideró esencial, ya que aportaba seguridad y distancia a los clientes. Antes de la aparición del COVID-19, se preveía que el 10% de esta nueva tecnología estaría en uso al cabo de un año. Sin embargo, debido a la pandemia, la demanda de la tecnología instalada en este hotel se disparó, lo que se tradujo en el uso continuo de esta función por parte de los clientes, que siguen valorando su seguridad y comodidad.

Mediante la innovación tecnológica y la eficiencia operativa, el complejo intenta mejorar la experiencia de los huéspedes. Basada en una tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID) de proximidad, introducen una pulsera digital que permite a los huéspedes cargar saldo y hacer compras directamente en el complejo, así como acceder a sus habitaciones sin necesidad de llaves físicas. Para garantizar la independencia operativa del complejo, se están automatizando al mismo tiempo procedimientos importantes como la tesorería y la gestión de inventarios. Todo ello forma parte de la gran iniciativa de transformación digital que abarca los años 2020 a 2023 y busca aumentar la calidad del servicio al cliente y la eficiencia corporativa. En cuanto a la gestión del inventario, el objetivo es implantar un sistema automatizado para evitar y reducir los errores humanos en la gestión de los mismos. El sistema proporciona información en tiempo real, lo que significa que no es necesario esperar a que una persona

dedique tiempo a realizar la tarea de contar los productos. Además, el sistema ofrece información sobre la caducidad de los productos, su disponibilidad y la posibilidad de hacer pedidos automáticamente basándose en la información en tiempo real que recopila. El sistema utiliza códigos QR en las estanterías del almacén para recoger información sobre la cantidad de productos por categoría, lo que ayuda a evitar errores y permite realizar pedidos automáticos. En conclusión, la introducción de un sistema automatizado de inventario permite una gestión más eficaz y precisa de los suministros, ahorrando tiempo y esfuerzo al eliminar la necesidad de recuentos y controles humanos.

En el caso de Holiday World, la **automatización del inventario** les permitió tomar medidas ante la previsión de una huelga de transporte, como el aprovisionamiento de alimentos, para minimizar las interrupciones en el servicio a los huéspedes. El hotel pudo mantener la satisfacción de sus clientes y sus operaciones en buen funcionamiento gracias a unos datos en tiempo real y un estado preciso de inventario. En resumen, la automatización del inventario puede aumentar la capacidad de respuesta y la eficacia de la empresa ante circunstancias imprevistas.

Además, el housekeeping, que hace referencia al proceso de limpieza de las habitaciones, está utilizando la automatización de procesos. El objetivo del **software de housekeeping** es disminuir la intervención humana para reducir los errores y ahorrar tiempo. Esta estrategia ha adquirido importancia tras la pandemia de COVID-19, que demostró la necesidad de una organización completamente digitalizada para responder a crisis imprevistas y garantizar la seguridad de los clientes y el personal de los hoteles. Como resultado, el despliegue de software de limpieza permite un control más eficaz y preciso de la limpieza de las habitaciones y contribuye al mantenimiento de un entorno seguro y saludable para todas las partes implicadas. El software les comunica que habitaciones están disponibles para limpiar y cuantos huéspedes están alojados en cada habitación para de esta manera saber cuántas sábanas y toallas hay que cambiar.

Por un lado, el software de automatización programa los trabajos de limpieza con precisión y eficacia. Esto garantiza que todas las habitaciones se limpien con frecuencia y con un alto nivel de calidad. La constancia en la limpieza reduce los riesgos para la salud y aumenta la seguridad de los huéspedes. Por otro lado, los sistemas automatizados de limpieza registran las fechas, horas, productos y problemas de limpieza. Esto mejora la calidad y la seguridad de la limpieza al identificar al instante los puntos que necesitan atención.

Por todo lo dicho anteriormente respecto a la tecnología y la digitalización, puede deducirse que este aspecto es especialmente importante en situaciones adversas para seguir manteniendo una relación estrecha con los clientes y de esta manera estar preparado ante cualquier incertidumbre.

5.3. Factor RSC

En tercer lugar, el hotel destaca la importancia de ser una empresa **socialmente responsable** y de transmitir estos valores a sus clientes a través de las redes sociales (véase la figura 10).

Figura 10

Compromiso con el medioambiente



Fuente: Grupo Peñarroya, s.f. c.

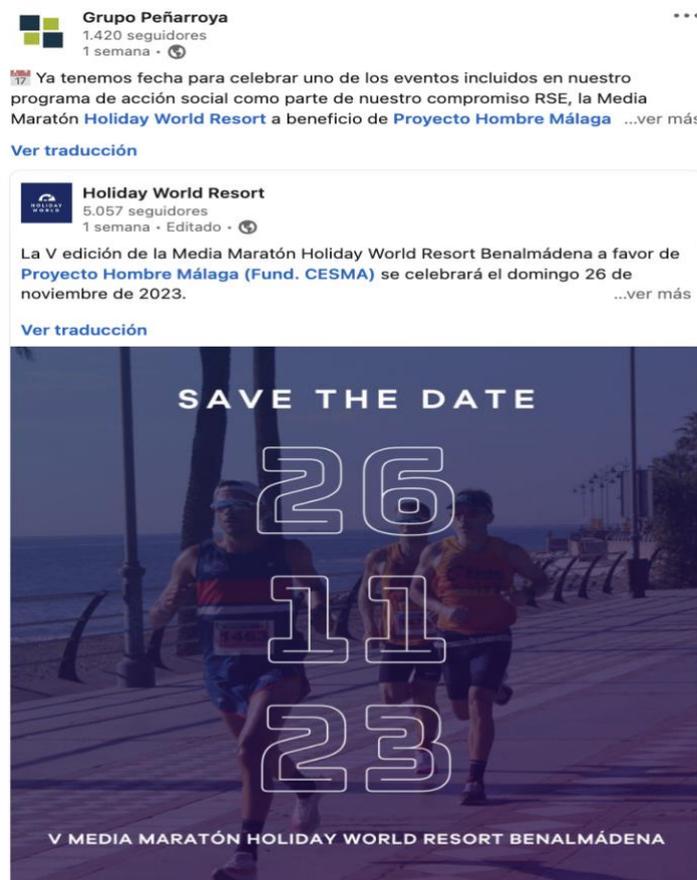
En 2019 Holiday World inició un proyecto con el propósito de **eliminar los plásticos** al 100% en 2020 y de esta forma mejorar su gestión sostenible. En 2019 pudieron reducir el plástico a un 70%, sin embargo, con la llegada del COVID y las medidas impuestas por el gobierno, para reducir el contagio, el hotel tuvo que incorporar las monodosas, por ejemplo, los sobres para las salsas o las monodosas de champú. Esto les hizo retroceder en su proyecto sostenible, ya que tuvieron que cambiar los dispensadores y volver a introducir las monodosas. No obstante, tras levantar las medidas, el hotel llegó a reducir su impacto del plástico al 100%. Ante la percepción negativa de los clientes respecto a la sostenibilidad del hotel, a pesar de la reducción de plástico, se decidió realizar inversiones adicionales en este ámbito. En particular, se optó por cambiar

las botellas reutilizables por botellas de cartón, ya que se comprobó que los clientes prefieren esta alternativa. Este planteamiento forma parte de una iniciativa más amplia para mejorar la sostenibilidad del hotel y satisfacer las expectativas de los consumidores en este ámbito.

Una de las prácticas que sugieren los autores Colmekcioglu et al. (2022) que deberían de implementar los hoteleros, es la atención mindfulness, como se ha mencionado en el apartado del marco teórico. La directora general del hotel subrayó que está interesada en atraer a clientes que se preocupen por el medio ambiente, ya que es más probable que utilicen los servicios del hotel de forma responsable. Así pues, para añadir valor a su estrategia de sostenibilidad, su objetivo del marketing es captar clientes preocupados por el medio ambiente.

Figura 11

Compromiso con la comunidad



Fuente: Grupo Peñarroya, s.f. c.

Además, esta empresa construye una **cultura organizativa** demostrando responsabilidad social hacia sus trabajadores. La empresa se preocupa por su impacto en el medio ambiente y compromete a sus trabajadores, haciéndoles sentir vitales para la empresa y el futuro de la

sociedad. Uno de sus proyectos es, a través de voluntariados con sus trabajadores que se unen para una buena causa. Por ejemplo, todos los años se organiza una carrera solidaria a favor de Proyecto Hombre, una asociación con el propósito de ayudar a gente con problemas de adicción (véase la figura 11). Los trabajadores forman parte de esta buena causa participando en la carrera u organizándola. Este tipo de actividad promueve una cultura de empresa colaborativa y colectiva convirtiendo a la empresa a ser más fuerte, resiliente y responsable. Esto da lugar a que las **publicaciones de RSC** aumenten la popularidad y reputación de una empresa a la hora de atraer a clientes.

A nivel europeo, la Agenda 2030 es un proyecto que obliga a todas las organizaciones mundiales, a reducir su huella de carbono, a reducir todo lo que impacte con el medioambiente. Como resultado, la sociedad ha prestado mayor atención a este tema y ha aumentado la demanda de **prácticas más responsables**. Esto se refleja en los comentarios y opiniones de los clientes en los foros de Tripadvisor o de Booking, los cuales se centran en la responsabilidad que tiene Holiday World hacia su entorno.

El complejo ha optado por una **estrategia socialmente responsable** comprando agua embotellada a la organización sin ánimo de lucro "Pozos sin Fronteras", cuyos ingresos se destinan al saneamiento en África. Además de donar a una buena causa, esto ayuda al hotel a satisfacer las expectativas de los visitantes concienciados con el medio ambiente, ayudándoles a seguir siendo competitivo y atractivo en un mercado cada vez más concienciado con el medio ambiente. En resumen, el hotel se adapta continuamente a los gustos cambiantes de los clientes, al tiempo que fomenta la responsabilidad social corporativa.

Para contribuir a la comunidad en la que se encuentra, el complejo opta por trabajar con proveedores locales. De hecho, más del cincuenta por ciento de sus proveedores son locales. Al colaborar con proveedores tanto locales como internacionales, el complejo establece relaciones de confianza y cercanía con ellos, lo que les permitió contar con el apoyo del primero ante la dificultad impuesta por la pandemia. Además, a través de esta colaboración con proveedores locales, el complejo ha podido contribuir a la economía local y a la creación de empleo. Este concepto de responsabilidad social corporativa tiene el potencial de generar beneficios tanto para la empresa como para la comunidad de su entorno. (Grupo Peñarroya, s.f. b).

Además, en relación con los trabajadores, la empresa tiene un comité llamado **OCIT**, órgano de conciliación, diversidad e igualdad. Este órgano está conformado por perfiles distintos dentro de la empresa y cada año el comité de administración les brinda el poder de decisión y

responsabilidad para que elijan en qué asociación sin ánimo de lucro de la provincia de Málaga quieren que la empresa hotelera invierta una cantidad determinada de dinero. La empresa decidió formar este comité en 2016 para promover la autonomía de los empleados en la toma de decisiones. Se trata de evitar que la idea desfavorable de que los altos directivos sean siempre quienes toman las decisiones impregne la cultura de la organización. Al permitirles tomar decisiones, la cultura de la empresa se vuelve más positiva y colaborativa.

5.4. Conclusiones del caso

Tras la exposición del caso Holiday Word, puede confirmarse que los tres factores clave para identificados en el tercer capítulo de esta tesis (personal de la empresa, tecnología y RSC) han constituido la base para que el complejo pudiera afrontar la incertidumbre y dificultades provocadas por la pandemia.

En cuanto al factor relacionado con el personal de la empresa, mencionar **la formación o la flexibilidad**, como una de las herramientas esenciales para afrontar los retos planteados por la pandemia. Este énfasis en la formación permitió al personal adaptarse a los nuevos protocolos, aplicar las medidas de seguridad necesarias y prestar el mejor servicio posible a los clientes. Todas estas medidas relacionadas con el personal de la empresa se pueden englobar dentro del área de construcción resiliencia “desarrollo de la capacidad organizativa” propuesta en Colmekcioglu et al. (2022).

En cuanto al factor relacionado con la tecnología, el hotel hizo un **mayor uso de sus redes sociales**, para de esta manera captar a los clientes durante la pandemia. Esta medida se puede relacionar con el área de innovación en el marketing, concretamente con el componente “penetración digital” de la estructura de Colmekcioglu et al. (2022). Además, a raíz del COVID-19 el hotel tuvo que mejorar **su infraestructura del wifi**, con el fin de adaptarse a los nuevos cambios de la sociedad. Por lo tanto, esta medida se puede incluir dentro del área de construcción de resiliencia “adaptación a los cambios del comportamiento del consumidor”, propuesta por los autores Colmekcioglu et al. (2022). Además, otras medidas relacionadas con la tecnología y que fueron fundamentales a la hora de afrontar la crisis, fue la **automatización de procesos operativos**. Esta herramienta les permitió reaccionar con rapidez a las nuevas exigencias del entorno, como el requisito de prestar servicios en línea y el deseo de seguridad de los consumidores. También les permitió automatizar procedimientos como el recuento de inventarios, lo que ahorra tiempo y esfuerzo en actividades manuales y minimiza la probabilidad de cometer errores. Esta medida llevaba a cabo, sin embargo, no se encuentra en

la estructura de los autores Colmekcioglu et al. (2022). De esta manera podemos confirmar, que la tecnología no sólo hay que entenderla desde el punto de vista del marketing, sino también desde los procesos operativos. Y que por tanto no estaban identificados en el marco propuesto por Colmekcioglu et al. (2022) y es por lo que se confirma la necesidad de ampliar estas áreas tal y como se ha propuesto en el capítulo 3, en el subapartado 3.4.

En cuanto al último factor relacionado con la RSC, Holiday World Resort es un hotel que está bastante involucrado en temas relacionados con el apoyo de su comunidad y del medioambiente. Una de estas iniciativas han sido la **eliminación del plástico al 100%** y la organización de una **carrera solidaria** en favor a Proyecto Hombre. Estas iniciativas reflejan unos de los componentes propuestos por los autores Colmekcioglu et al. (2022) que son “valor percibido” como también “recuperación de la confianza”, debido a que hoy en día los clientes valoran que las empresas sean responsables tanto social como medioambientalmente. Además, los hoteles “Holiday World” demostraron su capacidad de recuperación manteniendo una **red comercial compacta de proveedores** en lugar de depender de un único proveedor. Esta decisión estratégica resultó beneficiosa en momentos difíciles como las restricciones de viaje y las medidas de distanciamiento social impuestas por la pandemia. La diversificación de la red de proveedores les permitió seguir suministrando sus productos y garantizar la demanda de sus clientes. La estrecha colaboración del hotel con proveedores en situaciones adversas desempeñó un papel crucial a la hora de obtener el apoyo de la comunidad local y garantizar la disponibilidad de proveedores locales para satisfacer la demanda interna. Aunque Colmekcioglu et al. (2022) no lo tratan explícitamente, este aspecto resulta ser de vital importancia para la capacidad de recuperación del hotel. Por lo tanto, este caso confirma que la colaboración, es un elemento de la responsabilidad social de las empresas que contribuye significativamente a generar resiliencia y justifica la necesidad de ampliar esta área como se ha mencionado en el capítulo 3, en el subapartado 3.4.

En definitiva, tras la revisión de la literatura y el caso con la empresa hotelera “Holiday World”, se llega a la conclusión que hay tres factores clave para la construcción de la resiliencia en la industria hotelera. Estas son: **personal, tecnología y RSC.**

6. CONCLUSIÓN

El principal objetivo de este trabajo era identificar los factores que contribuyen a la recuperación del sector turístico y a la construcción de resiliencia para afrontar futuras crisis. Para ello se plantearon varios subobjetivos.

El primer subobjetivo pretendía dar una visión general de la situación actual del sector turístico y de forma específica del sector hotelero. La crisis del COVID-19 ha afectado profundamente a este sector en concreto, debido a las limitaciones de los viajes y a las restricciones impuestas por el gobierno español. Por otro lado, el COVID-19 ha hecho cambiar los hábitos del consumidor, tendiendo a ser más responsables con su entorno, y esto se refleja en que la demanda nacional actualmente sea mayor a la demanda internacional. No obstante, a día de hoy se está recuperando de los efectos de la pandemia, intentado llegar a los niveles de actividad económica que había antes del COVID-19. Para ello el turismo MICE está siendo de gran apoyo para lograr esta recuperación.

En cuanto al segundo subobjetivo se han identificado varias áreas de construcción de resiliencia, propuesta por los autores Colmekcioglu et al. (2022) y además se ha visto la necesidad de ampliar estas áreas en cuanto a la eficiencia en los procesos operativos y a la cadena de suministro. Como síntesis se ha identificado que estas áreas tienen un denominador común. La eficiencia de los procesos operativos que está relacionada con la tecnología y la cadena de suministro, en este caso la colaboración con proveedores locales, que está relacionada con la RSC. Por lo tanto, se basan en tres factores principales de recuperación, que son; el personal, la tecnología y la RSC.

En cuanto al tercer subobjetivo, que se basaba en estudiar cómo se encontraba el sector hotelero en cuanto a estos tres factores, dentro del factor personal de la empresa, se ha identificado que actualmente el sector hotelero sufre una fuga de talento, la cual hay que intentar de mitigar mediante acciones, como la formación o el teletrabajo, para que los empleados puedan conciliar su vida laboral con su vida familiar más fácilmente. Por otro lado, se encuentra el factor tecnología. Acerca de este, el sector se está adaptando a las nuevas necesidades del consumidor relacionadas a la tecnología, por lo que están implementando avances tecnológicos para seguir siendo competitivos en el sector. Sin embargo, el avance de innovación en la industria hotelera depende en gran medida de los recursos financieros de cada cadena hotelera, lo que provoca variaciones en el nivel de desarrollo. Algunas, por ejemplo, tienen ya automatizadas algunos procesos administrativos y otras sin embargo siguen todavía sin tener llaves digitales. Cabe

destacar que el uso de los canales directos, concretamente las redes sociales, ha experimentado un repunte en los últimos años en el sector hotelero español. Por último, el factor RSC, el cual está cobrando cada vez más importancia en torno al sector hotelero, ha impulsado a los hoteles españoles a reducir su uso del plástico e implementar otras alternativas como el cartón. Además, las nuevas necesidades del consumidor van dirigidas a apoyar un turismo más sostenible. De esta manera una de las nuevas tendencias actuales es la preferencia por los viajes nacionales con el objetivo de reducir la huella de carbono.

En cuanto al último subobjetivo, tal y como se ha mostrado en el caso, los tres factores han sido la base de recuperación de este hotel. En cuanto a las medidas empleadas por los hoteles Holiday World, como la digitalización de procesos o el tener una buena colaboración con sus proveedores, confirma la necesidad de ampliar la estructura de los autores Colmekcioglu et al. (2022), como mencionado en el subapartado 3.4. del capítulo 3. Holiday World tuvo la fortuna de estar preparado ante la llegada de la pandemia, gracias a su enfoque previo en la digitalización, lo que les permitió satisfacer las necesidades del mercado y de los consumidores. Además, su compromiso con la responsabilidad social y el consumo responsable les permitió atraer a clientes conscientes de la importancia de este aspecto en las empresas, lo que a su vez les permitió reducir costes. Por último, su sólida gestión de talento, donde los empleados son una prioridad, les permitió manejar la crisis del COVID con mayor facilidad.

Este trabajo cuenta con la dificultad que, al estar enfocado sólo en España, no se ha encontrado información suficiente, con el objetivo de confirmar aún más la teoría. De esta manera se podría extender a más tipologías de hoteles, pero por no tener acceso a esa información, está centrado sólo en los hoteles mencionados en el trabajo. Además, al ser un trabajo bastante actual, ha resultado difícil encontrar información que estuviese publicada tras el COVID-19, en relación a los tres factores de resiliencia. Como por ejemplo estadísticas del sector turístico español relacionadas con la tecnología.

Dadas las limitaciones de este trabajo, se ha hecho un análisis de un caso de una cadena hotelera todo incluido. Sería interesante hacer una comparativa de diferentes tipologías de hoteles e identificar si hay diferencias entre ellos en cuanto a estos tres factores identificados. Como por ejemplo tipologías de hoteles con una orientación más de negocios u hoteles más orientados a un turismo rural, puesto que cada uno de ellos podrían haber sido afectados por la pandemia de forma diferente. Y ver como cada uno de los tres factores identificados afectan a cada una de estas tipologías. Además, dado el problema relevante de la fuga de talento que está

experimentando el sector, sería interesante ahondar en las diferentes formas de retención de personal. Y dada la erupción tecnológica, como la IA, se podría investigar que perspectivas hay cara al futuro con estas tecnologías más novedosas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Abigail M. Sisneros-Kidd, Christopher Monz, Vera Hausner, Jennifer Schmidt and Douglas Clark (2019). Nature-based tourism, resource dependence, and resilience of Arctic communities: framing complex issues in a changing environment, *Journal of Sustainable Tourism*, 27:8, 1259-1276, DOI: [10.1080/09669582.2019.1612905](https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1612905)

Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (25 de marzo 2021). BOJA extraordinaria núm 25. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOJA-b-2021-90124>

Alsheyab, M., Filimon, N. and Fusté-Forné, F. (2023). Hospitality management in times of crisis: a corporate social responsibility perspective, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-03-2022-0122>

Ascolese.G and Llantada J. (s.f.) Informe sectorial e informe de tendencias en la industria del turismo. *Moving Forward*. <https://www.segittur.es/sala-de-prensa/informes/estudio-sectorial-e-informe-de-tendencias-en-la-industria-del-turismo/>

Automation Anywhere (s.f.). *Software de automatización que cualquiera puede usar para cualquier tipo de proceso empresarial*. <https://www.automationanywhere.com/la/rpa/robotic-process-automation>

Bae, K., El Ghoul, S., Gong, Z.J. and Guedhami, O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 67, p. 101876.

Binggeli, U. B., Caballero, J. C., Constantin, M., and Köpke, S. (2021, 27 abril). El sector turístico de España no se puede dar el lujo de esperar para recuperarse. ¿Qué pueden hacer las diferentes empresas y otros actores del sector? *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/spains-travel-sector-cant-afford-to-wait-to-recover-what-can-stakeholders-do/es-ES>

Bobillo, A. G. (2020, junio 1). *Westin Palace, W de Barcelona o Paradores: Estas son las medidas de seguridad contra el coronavirus que van a tomar algunos de los hoteles más icónicos de España*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/medidas-seguridad-coronavirus-hoteles-iconicos-espana-649663>

Caballero, J., Constantin, M., Holguin, A., and Köpke, S. (2022, July 11). Cómo las empresas hoteleras españolas pueden superar el reto de la escasez de personal. *McKinsey & Company*.

<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-spanish-hospitality-companies-can-overcome-the-staff-shortage-challenge/es-ES>

Canalís, X. (2023, Febrero 17). *Las cuatro macro tendencias que marcan terreno a la hora de fichar empleados*. Hosteltur. https://www.hosteltur.com/155602_las-cuatro-macro-tendencias-que-ganan-terreno-a-la-hora-de-fichar-empleados.html

Canós Darós, L.; Ribes Noguera, P.; Santandreu Mascarell, C. (2020). Consecuencias del estado de alarma por crisis sanitaria de covid-19 en el sector turístico español. <http://hdl.handle.net/10251/149556>

Carnevale, J.B. and Hatak, I. (2020). “Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: implications for human resource management”, *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 183-187.

Chebli, A. (2020). The impact of covid-19 on tourist consumption behavior: a perspective article, *Journal of Tourism Management Research*, Vol. 7 No. 2, pp. 196-207.

COCINEA, E. (2022, agosto 1). *¿Qué es el turismo MICE?* <https://cocinea.es/que-es-el-turismo-mice/>

Colmekcioglu, N., Dineva, D., and Lu, X. (2022). “Building back better”: The impact of the COVID-19 pandemic on the resilience of the hospitality and tourism industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4103-4122. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1509>

Delgado, Carmen. (2021, junio 2). *EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL SECTOR TURÍSTICO*. AECR. <https://aegr.org/es/el-impacto-de-la-covid-19-en-el-sector-turistico/>

Della Corte, V., Del Gaudio, G., Sepe, F., and Luongo, S. (2021). “Destination Resilience and Innovation for Advanced Sustainable Tourism Management: A Bibliometric Analysis”. *Sustainability*, 13(22), Art. 22. <https://doi.org/10.3390/su132212632>

Economía Digital (noviembre 2020). *España pierde 55.800 millones por la caída del turismo internacional en 2020*. https://www.economiadigital.es/politica/espana-pierde-55-800-millones-caida-turismo-internacional-2020_20104270_102.html

Elices, M.M. (2020). Los avances en la digitalización por la covid han venido para quedarse. *PAÍS*. https://elpais.com/retina/2020/07/09/innovacion/1594309512_690864.html

Filimonau, V., Derqui, B. and Matute, J. (2020), “The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 91 No. 102659, pp. 1-13.

Grupo Peñarroya (s. f. a). *Holiday World*. <http://penarroya.com/holiday-world/>

Grupo Peñarroya (s. f. b). *Memoria de sostenibilidad*. <http://penarroya.com/rsc/memoria-de-sostenibilidad/>

Grupo Peñarroya (s.f. c). *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/company/grupo-pe-arroya/posts/?feedView=all>

Guerrero Bejarano, M., Suárez, R., and Vera, M. (2018). “La Satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico”. *INNOVA Research Journal*, 3, 157-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>

Guerrero, R. G. (2020, septiembre 17). Cómo el COVID-19 ha impactado a la industria hotelera. *Salles Sainz Grant Thornton*. <https://www.grantthornton.mx/novedades/articulos-y-publicaciones/como-el-covid-19-ha-impactado-a-la-industria-hoteler/>

He, H. and Harris, L. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy, *Journal of Business Research*, Vol. 116, pp. 176-182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>

Hilton (2022, noviembre 14). *Hilton destaca cambios en expectativas de los viajeros al cierre de un año que registró volúmenes récord en viajes*. <https://view.ceros.com/hilton/hilton-2023-trends-report/p/6>

Holiday World (s.f.). <https://www.holidayworld.es/es/>

Hosteltur (2022a, noviembre 3). *España recibió 56 millones de turistas extranjeros hasta septiembre*. https://www.hosteltur.com/154075_espana-recibio-56-millones-de-turistas-extranjeros-hasta-septiembre.html

Hosteltur (febrero 2021b). *España recibió 19 M de turistas en 2020, la mayor caída de su historia*. https://www.hosteltur.com/142043_espana-recibio-19-m-de-turistas-en-2020-el-peor-dato-de-su-historia.html

Hosteltur (6 de febrero 2021c). *El turismo en Andalucía se desploma un 59% en 2020 por el coronavirus.* https://www.hosteltur.com/142116_el-turismo-en-andalucia-se-desploma-un-59-en-2020-por-el-coronavirus.html

Hosteltur (2022d, abril 4). *Como el covid 19 ha afectado al sector hotelero y perspectiva para el nuevo año* https://www.hosteltur.com/comunidad/005020_como-el-covid-19-ha-afectado-al-sector-hotelero-y-perspectiva-para-el-nuevo-ano.html

Hosteltur (2021e, Febrero 20). *Accor se alía con Microsoft para su nuevo concepto de reuniones híbridas | Hoteles y Alojamientos.* https://www.hosteltur.com/142431_accor-se-alia-con-microsoft-para-su-nuevo-concepto-de-reuniones-hibridas.html

Hosteltur (2022f, Junio 22). *El hotel Riu Plaza España se hace virtual en el Metaverso | Innovación.* https://www.hosteltur.com/152122_el-hotel-riu-plaza-espana-se-hace-virtual-en-el-metaverso.html

Hosteltur (2021g). *Meliá ya ha implantado robots de software en el 30% de sus áreas | Hoteles y Alojamientos.* https://www.hosteltur.com/143365_melia-ya-ha-implantado-robots-de-software-en-el-30-de-sus-areas.html

Infohoreca (s.f.). *Turespaña.* <https://www.infohoreca.com/empresas/turespana>

Inmobiliare, C. (2021, septiembre 8). *Las nuevas condiciones del sector turístico y hotelero resiliente.* <https://inmobiliare.com/las-nuevas-condiciones-del-sector-turistico-y-hoteleroresiliente/>

Instituto Nacional de Estadística (2023). *Encuesta de ocupación hotelera.* <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=238&dh=1>

Investing.com (2023, enero 20). *El WTTC prevé que el turismo represente un 15 % del PIB de España en 2032.* <https://es.investing.com/news/stock-market-news/el-wttc-preve-que-el-turismo-represente-un-15--del-pib-de-espana-en-2032-2347122>

Jiang, Y., and Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: A perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2563-2573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0237>

Kuščer, K., Eichelberger, S., and Peters, M. (2022). Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: An investigation of the lockdown period. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 247-260. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1928010>

La Moncloa (2022b, marzo 02). *La Seguridad Social suma 37.726 afiliados en febrero*. https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/inclusion/Paginas/2022/020322-afiliacion-ss_erte.aspx

La Moncloa (2023a, febrero 7). *Fin de las mascarillas: Dejan de ser obligatorias en el transporte público el 8 de febrero*. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/sanidad14/Paginas/2023/260123-fin-mascarillas-transporte-publico.aspx>

La Moncloa (16 de junio 2021c). *Plan de Recuperación, transformación y resiliencia*. <https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/16062021-Componente14.pdf>

lainformacion.com (2022, abril 24). *El precio de los hoteles se dispara para recuperar lo perdido en la pandemia*. <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/precio-hoteles-dispara-para-recuperar-perdido-durante-covid/2864783/>

Learnlight (2021). *Claves de la formación corporativa tras el COVID-19: entrevista a Pilar López, Meliá*. <https://www.learnlight.com/es-419/articulos/claves-de-la-formacion-corporativa-tras-el-covid-19-entrevista-a-pilar-lopez-melia-hotels-international/>

LinkedIn (s.f). <https://www.linkedin.com/in/mari-francis-pe%C3%B1arroja-53a94990/>

López. A.M. (Agosto 2022a). *E-commerce revenue of hotels and similar establishments in Spain from 1st quarter 2014 to 4th quarter 2021*. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/443510/hotels-and-accommodation-quarterly-e-commerce-revenue-in-spain/>

López.A.M. (Mayo 2023b). *Number of domestic trips in Spain in 2015 to 2022*. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/436101/total-number-of-overnight-visitors-in-spain/>

López, Manuel. (2023, marzo 03). *Por qué invertir en RSC en tu hotel*. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/comunidad/005118_por-que-invertir-en-rsc-en-tu-hotel.html

Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Ruiz-Fernández, L., Poveda-Pareja, E., and Sánchez-García, E. (2021, November 26). *Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial role of CSR*. *Current Issues in Tourism*, 25(7), 1121–1135. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2005551>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia Ayudas Comercio Convocatoria 2022*. <https://comercio.gob.es/es-es/NotasPrensa/2023/Paginas/Plan-de-Recuperaci%C3%B3n,-Transformaci%C3%B3n-y-Resiliencia-Ayudas-Comercio-Convocatoria-2022.aspx>

Interface Tourism Spain (2022, mayo 10). *Evolución del turismo MICE en España*. Blog. <https://interfacetourism.es/2022/05/10/evolucion-turismo-mice-espana/>

Oracle Hospitality +Skift (2022). *Hospitality in 2025: AUTOMATED, INTELLIGENT... AND MORE PERSONAL*. <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/industries/hospitality/hospitality-industry-trends-for-2025.pdf>

Padrón-Díaz de León, E. A., Palafox-Muñoz, A., and Vargas-Martínez, E. E. (2019). *Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: Estado del conocimiento*, *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85). <https://www.redalyc.org/journal/290/29058864008/html/>

Pillai, S.G., Haldorai, K., Seo, W.S. and Kim, W.G. (2021), “COVID-19 and hospitality 5.0: redefining hospitality operations”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, p. 102869.

Prayag, G. (2018). *Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism*. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133-135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>

Prego, A. Z. (2020). *La digitalización como respuesta ante la COVID-19*. *Orkestra*. <https://www.orkestra.deusto.es/images/investigacion/publicaciones/informes/informes-especiales-covid-19/200033-Digitalizaci%C3%B3n-respuesta-COVID-19.pdf>

PricewaterhouseCoopers (2022). *El turismo roza la recuperación en verano, pero alerta del amenazante entorno macroeconómico*. <https://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2022/turismo-roza-recuperacion-verano.html>

Randstad Research (octubre, 2021). *¿Qué ha cambiado con el COVID-19? Transformación y adaptación, nuevos retos y soluciones RRHH*. <https://www-randstadresearch-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/10/RANDSTAD-RESEARCH-Informe-Tendencias-RRHH-Octubre-2021.pdf>

Rebold (2021). *¿Qué cambios trae la digitalización de los hábitos de consumo? Ruth Blanch en Woman Business*. <https://letsrebold.com/es/blog/digitalizacion-en-los-habitos-de-consumo/>

Revfine.com (2022a, enero 15). *Tour por el hotel VR; 10 ejemplos asombrosos de recorridos por hoteles de realidad virtual*. <https://www.revfine.com/es/vr-hotel-tour/>

Revfine.com (2022b, enero 21). *Cómo la realidad virtual (VR) puede enriquecer la industria hotelera*. <https://www.revfine.com/es/industria-hotelera-de-realidad-virtual/>

Runi.S. (13.05.2022). *Informe Especial | La realidad virtual, la aumentada y el Metaverso: cuál es la gran diferencia y cómo usar cada una*. iProUp! <https://www.iproup.com/innovacion/29991-que-es-realidad-virtual-aumentada-y-metaverso>

San Esteban, N. (2022, octubre 28). *Fuga de empleados del turismo: Las empresas han perdido al 17% de sus plantillas*. Vozpópuli. https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/fuga-empleados-turismo-pandemia.html

Sánchez, A. V. (2022, noviembre 15). *¿Cómo ha cambiado el turismo en España después de la pandemia?* The Conversation. <http://theconversation.com/como-ha-cambiado-el-turismo-en-espana-despues-de-la-pandemia-192773>

Sevilla, D. (2022, mayo 18). *La mitad de los españoles tiene nuevos hábitos de viaje tras la pandemia*. Diario de Sevilla. https://www.diariodesevilla.es/de_compras/mitad-espanoles-nuevos-habitos-pandemia_0_1684333318.html

Sigala, M. (2020). *Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research*, *Journal of Business Research*, Vol. 117, pp. 312-321.

Statista (2021). *E-commerce revenue of hotels and similar establishments in Spain from 1st quarter 2014 to 4th quarter 2021*. <https://www.statista.com/statistics/443510/hotels-and-accommodation-quarterly-e-commerce-revenue-in-spain/>

Stylos, N., Fotiadis, A. K., Shin, D. D., and Huan, T. C. T. (2021). *Beyond smart systems adoption: Enabling diffusion and assimilation of smartness in hospitality*. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103042. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103042>

TalentLMS (January 20, 2022). *Employees' satisfaction with reskilling and upskilling trainings at their workplace in January 2022*. In Statista. <https://www.statista.com/statistics/1234567/employees-satisfaction-with-reskilling-and-upskilling/>

Tourinews (26 de julio 2022a). “El regenerativo es el tipo de turismo que estamos intentando desarrollar aquí en Mallorca” https://www.tourinews.es/noticias/baleares-mallorca-riu-hotels-turismo-regenerativo-desarrollar_4470215_102.html

Tourinews (2022b). *La pandemia ha producido una fuga de talento muy importante en la hostelería.* https://www.tourinews.es/noticias/hoteleria-falta-personal-fuga-talento-sectores-pandemia_4469366_102.html

Traskevich, A. and Fontanari, M. (2021). Tourism potentials in post-COVID19: the concept of destination resilience for advanced sustainable management in tourism, *Tourism Planning and Development*, Vol. 25 No. 7, pp. 1-25.

Turespaña (abril 2023). *Turespaña presenta al mercado británico iniciativas y prácticas de gestión sostenible en España.* <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/NotasPrensaTemp/NdP%20Jornada%20Spains%20Sustainability%20Day%20en%20Londres.docx.pdf>

Umar, M. Ahmad, R. Radics, R. (2022). Tourism supply chains: Issues and resilience strategies during the global pandemic. *Australasian Journal of Disaster & Trauma Studies . 2022 Special Issue, Vol. 26, p167-178. 12p.* https://trauma.massey.ac.nz/issues/2022-IS/AJDTTS_26_IS_Umar2.pdf

Umar, M. Wilson, M. (2021). Supply Chain Resilience: Unleashing the Power of Collaboration in Disaster Management. *Sustainability* 2021,13,10573. <https://doi.org/10.3390/su131910573>

Vita, A. M. (2021, octubre 14). El Covid ha acelerado la digitalización, pero sigue siendo un reto. *Cinco Días.* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/13/fortunas/1634144349_128873.html

Zelandra, S. (s. f.). COVID 19: Un acelerador de la transformación digital. *Deloitte Perú.* <https://amcham.org.pe/news/covid-19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital/>

Zwanka, R.J. and Buff, C. (2021). COVID-19 generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic, *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 58-67.