



# Reinicia

Abre tus alas

Ficha Técnica  
Sector Servicios de alojamiento



**Junta de Andalucía**

Consejería de Empleo, Formación  
y Trabajo Autónomo

ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

## Sector Servicios de alojamiento

Dentro de este sector, se consideran en esta guía actividades relacionadas con la prestación de alojamiento para estancias cortas a turistas y viajeros. Comprende también la provisión de alojamiento para estancias largas a estudiantes, trabajadores y similares. Algunas unidades ofrecen sólo alojamiento, mientras que otras ofrecen, además de alojamiento, comidas y/o servicios recreativos. No se incluyen las actividades relacionadas con la provisión de residencias principales a largo plazo en instalaciones como apartamentos, que suelen alquilarse por meses o años, y que están clasificadas en Actividades Inmobiliarias. En concreto, se incluyen: hoteles y alojamientos similares, alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia, campings y aparcamientos para caravanas y otros alojamientos.

Por cifra de negocios, hoteles y alojamientos similares es la categoría más importante en este sector, según datos del INE.

## Contexto

Dentro de las ramas de actividad que se han contemplado como prioritarias en el diagnóstico, el sector servicios de alojamiento es uno de los que se prioriza para su análisis. Esto se debe, por un lado, por su importancia en el VAB y en el empleo de la Comunidad Autónoma y porque la mayoría de sus empresas son micropymes. Y, por otro lado, durante el último año, es el sector que más bajas de afiliados a la Seguridad Social ha sufrido, el segundo que más personas en expediente temporal de regulación de empleo tiene (sólo tras servicios de comidas y bebidas) y también ha sido significativo el número de empresas que se han cerrado.

El sector forma parte del Turismo, un motor de empleo y riqueza en España, en general, y de Andalucía, en particular.

## Modelo de negocio

La descripción de un modelo de negocio tipo en este sector se va a realizar mediante los nueve bloques que componen el Canvas del Modelo de Negocio, de Alexander Osterwalder.

## Segmentos de mercado

Este módulo sirve para definir los grupos de personas a los que se dirige un negocio.

Un alojamiento se dirige a todo tipo de personas, pero normalmente se pueden identificar diferentes segmentos en función de su comportamiento y/o la oferta que buscan. Se han destacado estas categorías de clientes:

- Turista nacional: familias, parejas, grupos de amigos.

- Turista extranjero: familias, parejas, grupos de amigos.
- Personas que viajan por motivos de trabajo.
- Agencias de viaje y otros intermediarios turísticos.

Siempre es importante definir bien el perfil concreto del cliente al que dirigirse, pero especialmente en un sector tan atomizado y con una competencia elevada.

### Propuesta de valor

Este módulo sirve para describir cómo se crea valor para un segmento de mercado específico.

Los turistas buscan un lugar para pernoctar y descansar en su tiempo de ocio. Por lo tanto, la ubicación es importante. Tanto la localización geográfica (rural, ciudad o playa), como la geolocalización en su entorno concreto.

Mientras que las personas que se alojan por motivos laborales buscan generalmente hoteles con un ambiente tranquilo, habitaciones espaciales donde haya mobiliario para poder trabajar... También suelen buscar que esté próximo al lugar de trabajo o en el centro, para hacer turismo en su tiempo libre.

En otro orden de cosas, la calidad de sus instalaciones, servicios y exclusividad dependerá en su mayor parte de la categoría del alojamiento (cinco, cuatro, tres, dos y una estrella en el caso de hoteles, como ejemplo).

La propuesta de valor dependerá de si es hotel, hostel, camping, hostal, vivienda vacacional, etc.

Los servicios adicionales también son una parte importante de este aspecto (restaurante, piscina,

gimnasio, spa, áreas de recreo infantiles, actividades de animación, etc.).

En todo caso y ante una oferta tan diversa con una horquilla de precios amplia, es importante la relación calidad-precio del establecimiento y que se cumplan las expectativas de los clientes.

Otro tipo de oferta de valor que suelen tener algunos hoteles es el alquiler de espacios para reuniones de trabajo o para la realización de eventos. Aquí la propuesta de valor será la adecuación de los espacios, la accesibilidad, los servicios adicionales que se ofrezcan y la relación calidad/precio.

### Canales

En este módulo se describe cómo se llega a los clientes.

El crecimiento exponencial de los canales de distribución que se utilizan en el sector hotelero ha permitido que el cliente adquiera más conocimiento sobre la oferta, que compare y seleccione el alojamiento que más se adapte a su perfil.

Se pueden identificar dos tipos de canales de distribución hotelera:

- Canales directos: Son aquellos donde la intermediación entre cliente y establecimiento hotelero no existe, ya que este último cumple la función de distribución. En estos casos es fundamental la web del hotel, la atención telefónica, las redes sociales y la publicidad (en guías de viaje, por ejemplo).

- Canales indirectos: En este tipo de canales existe por lo menos un intermediario entre el turista y el establecimiento hotelero. Han ganado peso en los últimos años las plataformas tecnológicas especializadas, también conocidas en el sector como OTAs (acrónimo en inglés de Agencias de Viajes Online), sobre todo, Booking. También existen otros tipos de canales indirectos como agencias de viaje o turoperadores.

### Relación con clientes

Este módulo sirve para definir el tipo de relación que los negocios establecen con sus clientes.

La atención al cliente se suele llevar a cabo de forma telefónica, a través de Internet o de forma presencial en la recepción del hotel.

Para fidelizar clientes lo más importante es una buena relación calidad/precio, que el servicio cumpla con las expectativas y que el cliente quede satisfecho. De este modo, podrá establecer una relación más duradera con el establecimiento e incluso recomendarlo (boca-oreja).

### Actividades clave

En este módulo se incluyen las acciones más críticas para el buen desarrollo del negocio.

La limpieza, el cambio de lencería y el mantenimiento de las habitaciones es fundamental para cualquier categoría de establecimiento, máxime en tiempos de pandemia, que más allá de que esté limpio y ordenado tiene que estar desinfectado.

La actividad de recepción, donde tradicionalmente se atendía al cliente y se hacía el check-in y el check-out está cada vez más informatizada.

Otros servicios adicionales: como el servicio de comidas y bebidas, si se ofrecen, también son actividades clave.

Las acciones de marketing y comunicación, ya sea a través de canales directos o de indirectos, son críticas para conseguir reservas en un sector tan atomizado y con una competencia tan voraz.

### Recursos clave

En este módulo se han de incluir los activos más importantes para el negocio, que pueden ser físicos, humanos, intelectuales, etc.

En este caso, hay que considerar por encima de todo la ubicación y las instalaciones (equipamiento, decoración y comodidad).

El personal es importante para que preste un servicio de calidad y acorde con las expectativas. También, la reputación e imagen de marca, sobre todo, a nivel digital, debido a la tendencia creciente de hacer reservas online de los servicios de alojamiento. Es interesante conseguir propinas digitales, es decir, valoraciones positivas en las plataformas tecnológicas de reservas, en Google o en la propia web del establecimiento, fundamentalmente.

### Alianzas clave

Aquí se han de incluir los partners (proveedores, socios) que son esenciales para el negocio.

Las plataformas de búsqueda y reserva, los turoperadores, las agencias de viaje, las guías de

viaje, los acuerdos con guías turísticas y de ocio, los acuerdos con oficinas de información turística, pertenencia a las asociaciones empresariales sectoriales o locales/comarcales, acuerdos de colaboración con empresas que se dediquen a la organización de actividades complementarias (actividades de animación, excursiones u otras actividades, por ejemplo) y acuerdos con empresas que comercializan experiencias (como SmartBox, WonderBox).

Los proveedores de máquinas expendedoras, en algunos casos, también son importantes, sobre todo, en los *hostels*.

Algunos hoteles y alojamientos ofrecen la explotación de sus instalaciones por terceros para la organización de eventos, bodas, etc. En este caso, el contacto con profesionales o plataformas es importante (portales dedicados a bodas, wedding planners, etc.).

En el caso de los hoteles donde se pueden realizar eventos es fundamental el contacto con agentes relacionados con MICE (acrónimo en inglés de Reuniones, incentivos, convenciones y exposiciones).

### Fuentes de ingresos

En este módulo se han de contemplar las diferentes fuentes de ingresos del negocio.

En un negocio de este tipo los ingresos proceden de la prestación del servicio de alojamiento, que generalmente está concentrada en fines de semana y determinadas épocas del año, ya que tiene fuerte estacionalidad.

En algunos establecimientos, una parte de su facturación también procede de los servicios de

comidas y bebidas, de las máquinas expendedoras, de servicios adicionales (spa, excursiones, etc.) e incluso de la organización de eventos o alquiler de sus instalaciones y equipamientos.

### Estructura de costes

En este último módulo se han de incluir las principales partidas de costes.

En un negocio de este tipo se ha de hablar del edificio, que puede estar en régimen de alquiler o en propiedad; del personal (repcionistas, personal de limpieza, personal de mantenimiento, camareros y cocineros, si procede, fundamentalmente); otras partidas son las comisiones de las plataformas tecnológicas de reserva, anuncios y otras acciones de promoción y tributos.

### Cambios y tendencias

El sector estaba teniendo un crecimiento sin precedentes que se ha visto paralizado en seco por la crisis derivada de la Covid-19. Durante el confinamiento, los establecimientos estuvieron cerrados. Durante el verano hubo un cierto optimismo gracias al turismo nacional, pero llegaron los rebrotes y, con estos, los confinamientos perimetrales en la Comunidad Autónoma y en cada municipio que han hecho que la actividad se vuelva a paralizar.

La situación del sector es complicada, pero estos meses han de servir para planificar el futuro y para formarse. En este apartado se presenta el nuevo

contexto para los alojamientos cuyo impacto hay que considerar. Este contexto se aborda en tres categorías: (i) Normativa sanitaria, (ii) Clientes y mercado y (iii) Transformación digital.

### Normativa sanitaria

Los hoteles y establecimientos dedicados al alojamiento son lugares en los que se produce un alto grado de interacción entre los huéspedes y los empleados. Por tanto, es necesario prestar especial atención a estos aspectos: el alojamiento de los huéspedes, los servicios que lo acompañan (alimentación y bebida, limpieza, organización de actividades, entre otros), y otros contactos que tienen lugar en estos establecimientos. Se deben aplicar las “Medidas para la reducción del contagio del Coronavirus SARS-CoV-2” para hoteles y apartamentos turísticos, directrices y recomendaciones del Instituto de para la Calidad Turística Española, de la Secretaría de Estado de Turismo, del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Estas medidas incluyen:

- **Requisitos para la gestión del riesgo**, que aborda los requisitos generales, el comité de seguridad y salud/gestión, las actuaciones previas al inicio de actividad, las medidas generales para el hotel, las medidas de protección para el personal y las medidas informativas.
- **Requisitos del servicio**, que incluye el servicio de recepción y acogida, el servicio de cafetería/restaurante, el alojamiento y las zonas de uso común.
- **Requisitos de animación**

- **Requisitos de eventos**
- **Requisitos de limpieza**, que contempla el plan de limpieza, los requisitos de limpieza de cocinas, requisitos de limpieza de habitaciones y la limpieza de textiles.
- **Requisitos de mantenimiento.**

Algunas de las cuestiones que se consideran se exponen a continuación:

- En las habitaciones se deben reducir al máximo los textiles (como alfombras), objetos de decoración y amenities. Las mantas y almohadas de los armarios deben encontrarse protegidas. Se recomienda eliminar la papelera de la habitación y dejar únicamente la del baño, con doble bolsa y palanca accionable. El personal habilitado para tal fin tiene que usar guantes y mascarilla, recomendándose el cambio de guantes en cada habitación.
- El check-in y el check-out tienen que garantizar que se respeta la distancia de seguridad y el aforo máximo permitiendo si se hace de forma presencial. En caso de que no se pueda garantizar esa distancia entre los empleados se recomienda poner elementos físicos que aseguren la protección del personal. A la entrada del establecimiento se recomiendan poner alfombras desinfectantes.
- En el servicio de comida y bebida es necesario establecer el aforo máximo de tal forma que se permita garantizar la distancia de seguridad, también. Si es

necesario, se pueden aumentar los turnos de comida. Además, se trata de que los clientes manipulen lo menos posible elementos comunes, por ello, en el caso de buffet, se recomienda que sea asistido y los elementos de uso común se sustituyan por monodosis (aceiteras, azucarillos, etc.).

## Cientes y mercados

Con respecto a los cambios de comportamiento del consumidor y del mercado se aprecian los siguiente:

- **El cliente está cada vez más conectado** y durante la pandemia el uso de teléfonos móviles se ha incrementado todavía más. Se utilizan los canales digitales para inspirarse, buscar opciones, consultar la oferta y las opiniones, reservar habitación, fotografiar las instalaciones y el espacio, comentar en redes sociales; retransmitir su experiencia; opinar sobre su experiencia, recomendar en plataformas, postear.
- La demanda en los próximos meses se espera que sea básicamente nacional. Pero no debemos pensar en el **turismo nacional** de antes de la pandemia, sino en un turista de un país con millones de parados y con una gran incertidumbre.
- En los últimos años se habían dado de alta muchas **viviendas vacacionales** debido al auge del turismo. Aunque justo antes de la pandemia, se contuvo el aumento de la

oferta especialmente provocado por las limitaciones que estaban poniendo algunos gobiernos municipales. Pero esta opción sigue siendo demandada especialmente para grupos y familias.

- Seguimos teniendo interés por viajar, y así lo demuestran las búsquedas en internet. No obstante, estamos muy preocupados por la **seguridad**. Algunos establecimientos y cadenas comunican sus protocolos en sus webs (como es el caso de los [Hoteles Silken](#)) y redes sociales con la finalidad de transmitir **confianza**. Se busca la transparencia y para ello, la **comunicación** es vital.
- Ante un período de incertidumbre, buscamos **flexibilidad**. Los análisis apuntan a que tenemos interés por viajar, como ya se ha comentado, pero estamos pendientes de las noticias para ver qué hacer. Muchos establecimientos están ofreciendo condiciones de **cancelación gratuita**. Se ha pasado de tener una estrategia de precios más económicos pero sin posibilidad de cancelación a esta otra. Un ejemplo, aunque hay muchos, es el del [Hotel Anaco](#).  
En este orden de cosas, algunas cadenas están ofreciendo **pólizas de seguros** con diferentes coberturas. Es el caso de [Casual Hoteles](#), ofrecen seguro médico gratis. [Más información](#).
- En los próximos meses los viajes serán a un **destino próximo** al domicilio, estancias cortas, desplazamiento en coche y se

exigirán medidas de higiene y desinfección. Conscientes de ello, [Alannia Resorts](#), por ejemplo, realiza promociones para los fines de semana (“Superfines Alannia”) y para festividades (como la de Halloween). [Más información](#).

A medio plazo sí que se espera que se retomen los viajes de larga distancia, pero buscando la flexibilidad a la hora de la contratación.

- Ante la situación económica actual se espera que los ciudadanos busquen ofertas y promociones. Aunque los alojamientos no deben caer en una guerra de precios, sino más bien, en **apostar por las experiencias**, ofrecer una mayor propuesta de valor a los potenciales clientes. Teniendo en cuenta que la mayor parte de los turistas serán nacionales en los próximos meses, todavía aumenta más el interés por vivir esa experiencia. Por ejemplo, el Hotel Me Sitges Terramar ofreció un fin de semana para el descanso y el Bienestar que denominó [Bona Vida Weekend](#).

Las personas no quieren un viaje hecho, quieren su viaje, personalizado y singular. Suelen elegir un par de aspectos y quieren que les monten una experiencia en torno a estos (por ejemplo: ir a este destino y/o comer en este restaurante, a partir de ahí construir la experiencia).

- Dentro de las experiencias, las **gastronómicas** están tomando un papel

importante y es motivo de desplazamiento de muchos viajeros. Por ejemplo, el Hotel Vincci La Rábida ofrece una cena con un menú especial en su terraza con vistas denominado [“Las noches de Luna Llena”](#).

- Aunque no se recomienda la bajada de precios, lo que sí se pueden plantear son los **precios dinámicos**, que los viene trabajando el sector desde siempre: precios más económicos cuando hay menos demanda y viceversa. Aunque se espera que, al tratar de alejarse de masificaciones, se evite viajar en épocas concurridas.

Un establecimiento tiene que apostar por **la seguridad, ofrecer un buen servicio y unas buenas instalaciones**. Aquellos que no reúnan al menos dos de estos tres ingredientes, serán los que peor lo tendrán.

- Los clientes quieren **ver cómo limpian y desinfectan**, que huele bien, que está precintado e incluso estar informados del protocolo que siguen.
- **La sostenibilidad** es una tendencia global que también tiene su expresión en el ámbito de los servicios de alojamiento. Ya que las personas están cada vez más concienciadas y quieren que las empresas con las que interactúan también lo estén. El Ministerio de Industria, Energía y Turismo impulsa el sello [Hoteles Eficientes Sostenibles](#). Asimismo, hay premios lanzados por diferentes entidades. Por

ejemplo: los premios Re Think, del grupo Habitat Futura, en el que han sido galardonados el [Iberostar Royal Andalus](#) o el [Molino La Nava, entre otros](#).

La accesibilidad también es un aspecto a tener en cuenta dentro de la conciencia social e incluso para dirigirse a nichos de mercado. La Junta de Andalucía tiene un portal dedicado a ello ([aquí](#)). Por otro lado, el [Hotel Rural Suite](#) es un ejemplo de instalaciones y actividades accesibles.

Hay algunas demandas que ya se venían observando antes de la pandemia y que están creciendo todavía más en estos meses como el denominado “turismo de silencio” (un ejemplo de una experiencia de este tipo es ésta de [Granada](#)) y el “turismo de bienestar” o el “transformacional”, como los que organiza esta [entidad](#). En esta categoría se incluyen los retiros de yoga, de meditación y de mindfulness, donde se conecta con la naturaleza, con el relax, el bienestar y con los principios de sostenibilidad.

La sociedad está cada vez más preocupada por la **salud y el bienestar** y esto se aprecia en sus demandas de viaje. Buscando poder hacer ejercicio, llevar una dieta equilibrada, además de lo que acabamos de comentar. La plataforma [SpaDreams](#), por ejemplo, está especializada en este tipo de turismo.

- El auge del **teletrabajo** está haciendo que algunas personas se planteen reservar un

alojamiento para teletrabajar en una ubicación diferente a su residencia.

Por otro lado, algunos hoteles, en aras de diversificar su actividad, están ofreciendo sus instalaciones como oficinas donde practicar el teletrabajo. [En este artículo se recogen ejemplos](#).

A esto se le une el concepto de “*nómadas digitales*”, personas que utilizan la tecnología para trabajar y lo hacen en remoto, lo que le permite trabajar desde cualquier parte. [Benidorm ha lanzado una campaña en esta línea](#).

Algunos hoteles están ofreciendo sus habitaciones como oficinas de lujo, para diversificar su oferta. Un ejemplo es el [Hotel Silken Al-Andalus](#).

- En aras también de esta diversificación, otros lo ofrecen como vivienda habitual. [Un ejemplo es Alda Hotels](#).

### Transformación digital

Las oportunidades que brinda la transformación digital para la mejora del sector del alojamiento son muchas, algunas ya se han mencionado de pasada previamente. A continuación, se presentan, de forma breve, cada una de ellas:

- Los procesos **de check-in y check-out** a través de soluciones digitales que reducen el contacto con el recepcionista del hotel y evitan aglomeraciones en la recepción. Se puede hacer, por ejemplo, a través de aplicaciones, como la de Chekin ([ver caso de uso de Chekin en Green Apartments](#)) o

- a través de pulseras con RFID pasándola por un código QR, como el de Bracelit.
- La comunicación de que se cumplen con los **requisitos higiénico-sanitarios** también se puede hacer a través de soluciones tecnológicas. Por ejemplo, [Control H&S](#) es una certificación voluntaria e independiente que garantiza el cumplimiento de todas ellas. Entre otras empresas, ya está implantada en la cadena [Princess Hotels](#).
  - Otra adecuación a la nueva normalidad es ofrecer información sobre **datos de aforo** de un espacio en tiempo real para gestionar la ocupación. Esto se puede realizar con SmartOccupancy. [El grupo sevillano MAS ya lo tiene implementado](#).
  - La **carta digital**, al igual que en el sector restauración, es un aspecto a tener en cuenta también para el servicio de habitaciones o el bar-restaurante. Hay múltiples aplicaciones para ello, por ejemplo, la aplicación de Probares, la de Bakarta o iRoom, de iUrban. [Ésta última es la que utilizan los hoteles Silken para el restaurante, el room service y otros servicios del hotel](#).
  - La **gestión de las reservas hoteleras** también se puede realizar a través de softwares como el de Siteminder, Cloudbeds, AsiFrontDesk, WebRezPro, Suitech, etc. Estos te ayudan a gestionar las reservas, la coordinación con plataformas, a ofrecer precios dinámicos, etc. Un ejemplo es el uso de este tipo de softwares en el [Hotel Resort Balneario de Panticosa](#).
  - Los **pagos digitales** para evitar los contactos y automatizar esta labor también se están imponiendo en estos meses. Con soluciones como ChangeIT, de PaynoPain, Bizum o Stripe se pueden realizar. [El Hotel Almazara de San Pedro ya anuncia en su web que aceptan pagos por Bizum](#).
  - Las posibilidades de la **realidad aumentada, la realidad virtual y los hologramas** son muchas y ya estaban en crecimiento antes de la pandemia. Se pueden utilizar para mostrar el propio hotel (una experiencia inmersiva desde cualquier lugar), ofrecer la personalización del servicio (pudiéndose encontrar personajes dentro del hotel, elegir el color del cubre camas, los amenities o los productos del mueble bar, por ejemplo), para guiar por el hotel, para la traducción de los carteles del alojamiento, etc. [Un ejemplo de éxito son los hologramas de algunos hoteles NH](#).
  - El **cero papel** es un hábito en alza, no sólo por el medio ambiente y por evitar el contacto con superficies que han sido tocadas por otras personas, si no por la comodidad de los viajeros. Algunos hoteles ofrecen una aplicación en la que se encuentran las reservas, la información del hotel, la carta, la compra de tickets,

etc. Al alcance de todo tipo de hoteles se encuentra la [app Stay](#), por ejemplo.

- La **hiper personalización** también es posible a través de la tecnología. Con esto se puede ofrecer más valor al viajero y diferenciarlo de su competencia. Hay aplicaciones para la hiper personalización de rutas, por ejemplo, la de [MyStreetBook](#), cuyos clientes son tanto el sector público como a los alojamientos.
- El **uso de chatbots** está creciendo y ofrece buenos resultados para la atención al cliente. Además, brinda beneficios como el de hacer reservas de habitaciones o contratar servicios complementarios, entre otros. La empresa Levelbots tiene una reconocida aplicación en el ecosistema emprendedor andaluz para hoteles denominada Güelcom, que el [Hotel Bécquer ya tiene instalado](#).
- Para la toma de decisiones acertadas el **Big Data** es fundamental, ya que recopila y analiza la información. Esto permite ofrecer acciones de marketing personalizadas, ofrecer servicios de forma segmentada, optimizar las compras gracias a las predicciones que puede ofrecer, etc. Las empresas GIMH, ITTravel Services o Clever Data están especializados en el sector. [Un caso de éxito de Clever Data aplicado a la predicción de las cancelaciones es el de los Hoteles MedPlaya](#).
- Cada vez más, los consumidores toman

decisiones de alojamientos en base a la información que encuentran en internet. Las denominadas “*propinas digitales*” son fundamentales en este contexto. Por ello, el alojamiento debería tener presencia en internet, explotar los canales existentes, tanto propios (web, redes sociales, bases de datos, etc.) como de terceros (Tripadvisor, OTAs, etc.) y gestionar la reputación online. [El Hotel Casona de Torres es un claro ejemplo de esto](#).

Google tiene la solución *Google Hotel Ads* que permite hacer la reserva directamente desde su plataforma y cobra por coste de adquisición.

Con respecto a la **reputación online**, existen plataformas de inteligencia artificial que ayudan a monitorizar, analizar y gestionar la reputación online, como Itelligent o Audiense (este último, especializado en Twitter).

En este sentido, entra en juego la **omnicanalidad**, en la que el dispositivo móvil gana cada vez más terreno, así como el social commerce o la reserva a través de redes sociales (Instagram se presenta como un gran aliado).

- La **fidelización** es importante en el contexto en el que estamos inmersos. Unas soluciones que abordan este aspecto hacia el cliente final son Fideltour e Inloyalty, mientras que para las agencias de viajes está Beds2B Rewards. Un ejemplo de fidelización es [Preferred](#)

[Hotels.](#)**DAFO**

En este epígrafe se incluye un DAFO mínimo del sector. Las debilidades y fortalezas derivan de la caracterización interna del sector; las amenazas y oportunidades, del análisis del entorno.

**Debilidades**

- Es un sector vulnerable ante situaciones de crisis.
- Al ser un sector atomizado, con importancia de pequeños alojamientos, la incorporación de las nuevas tecnologías es baja.
- Falta de formación tecnológica en el sector.
- El sector es muy dependiente de los clientes que llegan a través de las plataformas tecnológicas en los últimos años. Estas plataformas cobran una importante comisión y el posicionamiento en las mismas es complicado.
- La propia estructura del tejido empresarial turístico andaluz, basado casi exclusivamente en pymes, dificulta su cohesión y coordinación.
- Es un sector con marcada estacionalidad.

**Fortalezas**

- Destino con diversidad de oferta: recursos naturales, playa, patrimonio, cultura, gastronomía, etc. Con buen clima,

conexiones y un amplio tejido empresarial.

- Reconocimiento de marca y destino de prestigio.
- Turistas de mercados tradicionales muy fidelizados.
- Multitud de soluciones tecnológicas de emprendedores y startups que favorecen la transformación digital del sector.
- Importante apuesta del sector público por el sector. Esto se traduce en promoción y comunicación institucional estable del destino.

**Amenazas**

- La situación de pandemia ha cerrado fronteras, ha generado miedo a viajar y se han establecido confinamientos perimetrales que dificultan el acceso a nuestros municipios por visitantes.
- Cambios en el comportamiento del consumidor: cada vez más digital, más concienciado con los problemas sociales, más preocupado por la salud y el bienestar.
- La velocidad a la que la tecnología se queda "obsoleta" o más bien, la velocidad a la que la tecnología es adoptada por las empresas, hace que, si no te vas actualizando, te quedes anticuado rápidamente.
  - Masificación del turismo: concienciación y cambio en el modo de viajar.

## Oportunidades

- Buena imagen de Andalucía como destino turístico y apuesta por convertir Andalucía en un destino turístico inteligente.
- Las personas siguen teniendo ganas de viajar.
- Nuevas formas y motivaciones de viajar. Por ejemplo, mayor concienciación del turista con la sostenibilidad, búsqueda de un turismo más experiencial y emocional, etc.
- Nuevos hábitos de compra y organización de los viajes (conexión del turista por redes sociales, herramientas de marketing relacional, etc.) y nuevos intermediarios (prescriptores, redes sociales, etc.).

## Impacto y retos

Las medidas para la prevención de la COVID-19 supone que los alojamientos tengan una muy baja ocupación con respecto a cómo trabajaban en pre-pandemia, lo que está afectando a los ingresos.

En estos tiempos es fundamental mostrarse como un establecimiento seguro. **La seguridad** ha pasado de ser un *commodity* a una necesidad, por ello se tiene que reflejar en la comunicación. También se puede trabajar con una mayor flexibilidad en las cancelaciones e incluso incorporar pólizas de seguros.

Algunos establecimientos del sector están

**diversificando su actividad** para poder sobrevivir durante estos meses: alquilando sus habitaciones como vivienda habitual a personas desplazadas o personas en cuarentena, como espacios medicalizados o como oficinas.

A corto plazo la mayor parte de los **viajeros serán nacionales**. Por ello, todavía más si cabe, es necesario **generar una experiencia**. Es el momento de trabajar productos específicos para targets específicos.

Están expandiéndose como nunca los **canales digitales** en el sector: los *millennials* o *Generación Y* ya son clientes, personas habituadas al uso de redes sociales, pero es que ya están llegando también los de la *Generación Z*, consumidores masivos de Internet y de contenidos digitales a través del *smartphone*. Esto supone que se han de buscar nuevas formas de relacionarse con los clientes y de prestar los servicios, al igual que ha pasado o está pasando en otros sectores (por ejemplo, los servicios médicos).

Es un momento para aumentar la facturación a través de **canales propios** para reducir la dependencia de las plataformas tecnológicas. Para ello, es necesario explotar esos canales digitales.

**Incrementar el ingreso por turista** es un aspecto importante, esto se puede hacer a través de la tecnología (el big data y la inteligencia artificial, fundamentalmente) que permite conocer mejor al cliente y dar respuesta a sus gustos y necesidades. La **digitalización de los puntos de contacto**, para garantizar una mayor seguridad, para reducir costes y para ofrecer una mejor experiencia son retos a tener en cuenta, por ejemplo, para el check-in y el check-out, el room service, etc.

La alineación del establecimiento con las **nuevas tendencias de la sociedad**, como la sostenibilidad, la salud y el bienestar y la transparencia, son otra forma de diferenciación de este tipo de empresas.

## Propuesta de reenfoque

**1.- Turista nacional.** La situación está siendo muy compleja y las medidas que se están imponiendo a nivel nacional e internacional apuntan a que se debe hacer un enfoque en el corto plazo al **turista nacional**, que se desplaza en coche, ya sea con amigos, en pareja o con familia, que no reservará con mucha antelación y que buscará experiencias.

### 2.- Comunicación.

El establecimiento tiene que comunicar que cumple con todos los **requisitos de higiene y seguridad** y si puede certificarlos de algún modo mejor. Esto podría ser una diferenciación con respecto a la competencia. La Junta de Andalucía, por su parte, ha lanzado el sello “Andalucía Segura” que se debería tener en cuenta.

Por otro lado, es fundamental, tanto en la web, como en las redes sociales, así como la atención al cliente. Hay que enseñar que estamos aquí, que lo estamos haciendo bien, que pueden confiar en nosotros y que nos adaptamos a la situación.

Los clientes tienen que hablar de nosotros en Internet, tenemos que poner recomendaciones en la web, que cuenten su experiencia y que nos prescriban. Para ello, tienen que saber que existen las redes sociales del alojamiento y su satisfacción tiene que superar las expectativas. Se pueden buscar formas de hacer que la gente hable de nosotros. Por ejemplo, los clientes que comenten

entrarán en un sorteo.

**3.- Flexibilidad.** Por otro lado, se recomienda ofrecer la mayor **flexibilidad** posible al viajero, como a través de cancelaciones gratuitas.

**4.- Experiencias.** Los potenciales clientes, más que nunca, buscan **experiencias**, por ello se puede pensar en microsegmentos y definir productos en base a sus motivaciones.

**5.- Tendencias de los consumidores.** Es interesante alinearse con las **tendencias de los consumidores** como la sostenibilidad, la salud y bienestar. Por ejemplo: eliminación de papel, actividad con el menor impacto posible en el medio ambiente, ofrecer menús saludables, actividades relacionadas con el Wellness, etc. Un ejemplo: ofrecer a profesores de yoga hacer un retiro en el entorno de más de un día para que pernocten (paquete cerrado). Otro ejemplo: hablar con *influencers* del mundo del deporte para que organice una escuela (de fin de semana, de puente o de una semana) con alojamiento incluido.

**6.- Nuevas fuentes de ingresos.** Los ingresos se han reducido considerablemente estos meses. Es necesario explorar **nuevas fuentes de ingresos**. Por ejemplo: suscripciones o bonos de un número determinado de noches para consumir durante un período de tiempo o incluso bonos con otras empresas de la zona (restaurantes, excursiones, etc.), servicios adicionales (compra de tickets, servicio de comida, etc.), venta de la experiencia completa a través de ecommerce, ofrecer el servicio en packs de regalo (tipo SmartBox o similar), etc.

Desde el punto de vista de la diversificación y de

cara a obtener ingresos extra, se pueda plantear el dar otros usos a los alojamientos: alquiler para personas desplazadas como vivienda habitual durante un determinado tiempo, alquiler como espacio de oficina o alquiler para otro tipo de actividades. En este orden de cosas, darle rienda suelta a la creatividad puede ser interesante. Es lo que realmente va a marcar la diferencia.

También podemos pensar en **opciones de venta cruzada**: ¿cómo podemos facturar más de cada cliente? ¿A través del room service? ¿de la venta de tickets? ¿de la organización de otras actividades? ¿y si ofrecemos bonos? ¿y si ofrecemos comida tipo picnic? Para que los clientes se lo tomen al aire libre.

**7.- Canales online.** En canales es muy importante considerar los **canales online** y estar, tanto en canales propios, como de terceros: web, redes sociales, plataformas tecnológicas, Google My Business, Google Hotels Ads, etc.

**8.- Atención al cliente de forma instantánea** es algo que se está imponiendo. Así que es necesario implementar soluciones como la de los chatbots, enlazar con whatsapp o con Messenger, para no perder la inmediatez en la respuesta.

**9.- Hay que abordar formas de fidelización** y de que contraten a través de los canales propios. Ofreciendo un regalo de bienvenida o un descuento en otro servicio, por ejemplo.

**10.- La digitalización de los puntos de contacto** entre el cliente y el personal del hotel puede ser beneficioso para mejorar la seguridad, para reducir costes y para obtener información susceptible de ser explotada para la toma de decisiones. Ya está muy extendido el check-in,

check-out online, las cartas y las reservas online. Y, además, se puede incluir la comunicación con el hotel a través de mensajería, entre otras opciones que ofrecen diferentes soluciones tecnológicas.

**11.- La humanización del servicio** puede generar todavía más confianza. En esta línea, se puede mostrar a los camareros de piso limpiando y desinfectando una habitación, entrevistar al gobernante u ofrecer el testimonio de algún cliente satisfecho.

**12.- Las alianzas** son todavía más importantes en esta situación. Colaborar con empresas complementarias, como las que ofrecen actividades de turismo activo, visitas guiadas, excursiones o servicios de animación; con restaurantes típicos de la zona; con las oficinas de turismo; con asociaciones empresariales locales/comarcales o sectoriales, etc. Se puede plantear ofrecer una experiencia cerrada: alojamiento, excursión y comida. Pero ¡ajo! los usuarios quieren crear ellos su propia experiencia así que hay que dejar cierta libertad o posibilidad de elección entre varias opciones. Un ejemplo de este tipo es la de [Zona Zero Pirineos](#).

Se pueden cerrar convenios de colaboración con empresas y con asociaciones.

La Junta de Andalucía ha puesto en marcha el **Bono Turístico Andaluz**, que también será un aliciente para que los andaluces viajen y pernocten, al menos 3 noches. Por parte de la Junta de Andalucía, optar por los premios Andalucía Turismo, es un distintivo interesante por el que se puede optar.

**13.- Luchar contra la estacionalidad.** Otro hándicap del sector es la estacionalidad. Para ello,

se crearon algunos programas como el IMSERSO. ¿Qué se puede explorar para **luchar contra la estacionalidad**? Ahora con el teletrabajo se abren nuevas posibilidades de parejas jóvenes o grupos de amigos que quieran aprovechar la oportunidad de poder trabajar desde cualquier lugar para conocer nuevos sitios. También nos podemos enfocar en nómadas digitales. Otra posibilidad es ofrecer actividades para las personas jubiladas, que suelen estar disponibles en cualquier época del año, pero al ser un colectivo vulnerable, se tendrían que extremar las cuestiones relacionadas con la seguridad.

**No se recomienda reducir los precios**, para no entrar en una guerra de precios con otras empresas del sector. Si queremos ser más competitivos, sería necesario trabajar la experiencia y abogar por prestar servicios adicionales o pequeñas mejoras (cancelaciones gratis, copa de bienvenida, descuento en cenas u otros servicios; etc.).

**14.- Optimización de los gastos.** Con respecto a los **gastos, debemos optimizarlos al máximo**. Para ello se recomienda conseguir el mayor número de reservas posible a través de canales propios (así se reducen comisiones de plataformas de terceros) y automatizar todo lo que se pueda.

### **Necesidades formativas**

De cara a capacitar a las empresas de alojamiento, que por lo general son pymes, para el nuevo escenario, **se detectan necesidades formativas en el ámbito de las nuevas tecnologías y el marketing**.

Es necesario que los gerentes conozcan todos los canales digitales que existen, pros y contras; cómo mejorar la atención al cliente; cómo ofrecer una experiencia memorable o cómo fidelizar al cliente. También se recomienda trabajar cuestiones relacionadas con la **creatividad**, para explorar “fuera de la caja” nuevas opciones de negocio. Por otro lado, es necesario dar a conocer diferentes soluciones tecnológicas relacionadas con la transformación digital, así como sus casos de uso.

### **Anexos**

#### **Ecosistema emprendedor**

Si entendemos por ecosistema emprendedor el conjunto de agentes públicos y privados que favorecen el emprendimiento y la puesta en marcha empresas de alojamiento, en este caso, tenemos que considerar los siguientes agentes principales:

- **A nivel público:** Andalucía Emprende, a través de su CADEs, formaciones y estudios; Turismo de Andalucía; Andalucía Lab; el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), Segittur y la Organización Mundial del Turismo. Así como, los ayuntamientos y mancomunidades que tienen sus propias entidades y/o acciones en la materia.
- **A nivel privado:** las escuelas de turismo de la región, las escuelas de negocio con formación específica, la Red Andaluza de Alojamientos y grandes players como

Globalia.

Por otro lado, relacionado expresamente con el emprendimiento, vemos una tendencia creciente en las iniciativas de innovación abierta que identifican retos del sector o de grandes empresas y buscan startups que lo resuelvan. Un ejemplo de ello es el [Hub Wakalua](#). Algunas aceleradoras de startups genéricas se enfocan, entre otros, a este sector, por el potencial de digitalización de un sector tan importante en el territorio.

Para finalizar, es necesario destacar los players tecnológicos que han irrumpido con fuerza en los últimos años: Booking y Airbnb a la cabeza.

El turismo, actividad donde se incluye el sector servicios de alojamiento, es uno de los sectores más importantes, y ello se refleja en la apuesta de los diferentes gobiernos con documentos que buscan potenciar su papel estratégico y, por lo tanto, el emprendimiento. Estos documentos son, a nivel de comunidad autónoma: el Plan de Acción de Promoción Turística 2020, el Plan Director de Promoción Turística de Andalucía Horizonte 2020, el Plan General de Turismo Sostenible de Andalucía 2014-2020, el IV Pacto Andaluz por el Turismo, la Estrategia Integral de Fomento del Turismo de Interior Sostenible de Andalucía 2014-2020, la Estrategia Integral del Turismo Sostenible del Litoral de Andalucía 2014-2020, la Estrategia para la Gestión de la Estacionalidad Turística 2014-2020, el III Plan de Calidad Turística de Andalucía y el Plan Director de Puertos de Andalucía 2014-

2020. A nivel nacional: el Plan de Turismo Español Horizonte 2020, la Estrategia de Turismo Sostenible de España 2020, el Plan de Impulso al sector turístico y el Plan Estratégico de España 2018-2020.

### Legislación

Los reales decretos, decretos y órdenes que regulan el sector son:

- Orden de 16 de diciembre de 2013, por la que se modifican varios anexos del Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros y del Decreto 194/2010, de 20 de abril, de establecimientos de apartamentos turísticos.
- Decreto 110/1986 de 18 de junio de 1986, sobre ordenación y clasificación de establecimientos hoteleros de Andalucía. Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros.
- Orden de 25 de abril de 2005, por la que se aprueban las características y dimensiones de los distintivos de los establecimientos hoteleros.
- Orden de 25 de abril de 2005, por la que se aprueba el modelo normalizado de solicitud de inscripción de establecimientos hoteleros en el Registro de Turismo de Andalucía.
- Orden de 27 de febrero de 2004, de delegación de competencias en materia de establecimientos hoteleros. Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo.
- Real Decreto Legislativo 1/1992, de 26 de

junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre el Régimen del Suelo y Ordenación Urbana.

- Decreto 262/1988, de 2 de agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de septiembre).
- Ley 26/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.

### Ayudas, subvenciones y financiación específica

- **Subvenciones:** Fomento de la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación en las pymes turísticas de Andalucía (PYMETIC).
- **Subvenciones:** Fomento de proyectos de interés turístico de asociaciones sin ánimo de lucro y fundaciones de Andalucía (PITAF).
- **Subvenciones:** Fomento de los servicios turísticos y creación de nuevos productos en Andalucía (modalidad crecimiento y consolidación - PYMETUR).
- **Subvenciones:** Fomento de los servicios turísticos y creación de nuevos productos en Andalucía (modalidad creación de nuevas empresas turísticas - EMPRENTUR).
- **Ayuda:** Decreto-ley 29/2020, de 17 de

noviembre, por el que se establecen medidas urgentes para el mantenimiento de la actividad de determinados sectores económicos.

- **Ayuda:** Decreto-Ley 9/2020, de 15 de abril, por el que se establecen medidas urgentes complementarias en el ámbito económico y social como consecuencia de la situación ocasionada por el coronavirus (plazo de solicitud finalizado).
- **Avales:** Decreto-Ley 3/2020, de 16 de marzo, de medidas de apoyo financiero y tributario al sector económico, de agilización de actuaciones administrativas y de medidas de emergencia social para luchar contra los efectos de la evolución del coronavirus.
- **Garantías:** Decreto-ley 3/2020, de 16 de marzo, se establece una línea de garantías de créditos concedidos por entidades financieras para circulante en favor de las pequeñas y medianas empresas y autónomos y autónomas. Decreto modificado por Decreto-Ley 6/2020, de 30 de marzo, por el que se establecen medidas administrativas extraordinarias y urgentes en el ámbito social y económico como consecuencia de la situación ocasionada por el coronavirus (COVID-19).

El **Gobierno de España**, por su parte, hace lo propio en lo que respecta ayudas en el Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social del Covid-19.

También el ICO ha lanzado una línea para empresas de este tipo afectadas por la Covid-19 denominada: ICO Sector turístico y actividades conexas Covid 19/Thomas Cook (actualmente los fondos están agotados).

**Andalucía Emprende**, tiene firmados convenios con entidades y programas que ofrecen servicios financieros. Son los siguientes:

- [Líneas ICO 2020](#)
- [Microbank](#)
- [Fundación Cajasur](#)
- [Caja Rural de Granada](#)
- [Unicaja Banco](#)
- [Banco Sabadell](#)
- [Aprende a Financiar](#)

Los **Grupos de Desarrollo Rural (GDR)** y **Asociaciones de Desarrollo Rural (ADR)** también tienen ayudas para fomentar el desarrollo de las zonas rurales por medio de la diversificación de la actividad económica y la creación de empleo, entre otros. [En la web de la Junta de Andalucía se puede ver más información sobre las convocatorias de fondos Leader.](#)