

comunicación
estratégica y turística

Claves para la toma de decisiones en el sector
hotelero, ante el contexto de la COVID-19

mayo 2020

woll
consultores

INTRODUCCIÓN

Claves desde el análisis del sector + Claves desde el *Management* hotelero + Claves desde la gestión financiera + Claves desde la innovación turística = Claves desde la comunicación estratégica

Con el objetivo de ofrecer información de utilidad a profesionales y empresas del sector alojativo, ante un contexto de tanta excepcionalidad como el provocado por la aparición de la Covid-19, hemos contado con la colaboración de distintos expertos, en base a su acreditada trayectoria y experiencia, para reunir en un solo documento claves concretas de cara a la toma de decisiones eminentemente prácticas.

Esta información se ha intentado presentar de la forma más resumida posible y estructurada en base a tres fases temporales determinantes en la evolución de la crisis, estas son; una primera fase de incertidumbre, una segunda que se iniciará con la reactivación de los establecimientos y por último una tercera de normalización de la actividad.

Fase de incertidumbre (F I): La actividad hotelera está suspendida o prácticamente suspendida, por cuestiones normativas, o por la propia iniciativa del sector ante el contexto provocado por la Covid-19.

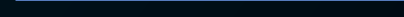
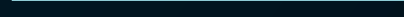
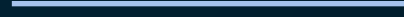
Fase de reactivación (F R): Se inicia la reapertura de establecimientos ya sea por la suspensión de la normativa o por la propia iniciativa del sector.

Fase de normalización (F N): Se inicia la recuperación de los datos de los indicadores de evolución del sector y empiezan a ser similares a los anteriores a la crisis.

Estas claves se exponen además, desde la perspectiva de cinco puntos de vista distintos que deben tenerse en cuenta en toda gestión hotelera, y que son; el análisis del sector, la gestión hotelera, la gestión financiera de los establecimientos, la innovación, y en base a las conclusiones aportadas por las anteriores, finalmente las claves desde la comunicación. El lector ha de entender la comunicación que aquí se aborda como una herramienta al servicio del desarrollo estratégico de las organizaciones en favor de su construcción reputacional, y por tanto dependiente de las decisiones que se toman desde otras áreas como las anteriormente descritas.

Así mismo en lo relativo a la innovación turística, esta debe entenderse como todos aquellos cambios que incorporamos a nuestras empresas, que generan valor y son rentables, y que están dirigidos a cubrir las necesidades de nuestros clientes o de grupos de interés. Además debe plantearse como un proceso continuo, donde siempre hay margen de mejora.

Por último en cada una de las páginas, localizado en la parte inferior izquierda se sitúa un esquema interactivo, que a modo de índice esperamos facilite el uso del documento.



FASE DE INCERTIDUMBRE (F I)

SECTOR

| | | | |
|--------------|----|----|----|
| | FI | FR | FN |
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



- ➔ 1.El sector del turismo ha entrado en fase de hibernación con la actividad del alojamiento turístico prácticamente parada, también han confinado a la población residente en sus hogares, como medida de contención frente a la COVID-19.
- ➔ 2.La incertidumbre que esta situación ha generado procede, principalmente, de dos factores:
 - 2.1 por no saber la profundidad de la crisis económica que la pandemia puede generar (en origen y destino) y,
 - 2.2 por las condiciones necesarias para la vuelta a la “normalidad” y cuándo se producirá esta.
- ➔ 3.Ante el parón turístico, las empresas hoteleras, principalmente, han tomado medidas de minimización del impacto:
 - Suspensión de los contratos de trabajos de las plantillas mediante ERTES.
 - Evitar la anulación de reservas para el período de alarma, canjeándolas por bonos para fechas posteriores.
 - Solicitud a los gobiernos nacionales de adopción de medidas de tipo fiscal y financiero que reduzcan la carga de las empresas.
- ➔ 4.Las reservas internacionales de cara al verano son señales que hay que interpretar en positivo: aunque no puedan disfrutarse en la fecha prevista, significan que sigue habiendo demanda y ésta se podrá canalizar para su llegada cuando las circunstancias sanitarias lo permitan. Por lo tanto, destinos de litoral en España, como es Canarias, siguen estando en la mente de los turistas.

GESTIÓN

| | FI | FR | FN |
|--------------|-----------|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



- 1. Planificar el dimensionamiento de los recursos en base a la previsión de ocupación estimada para la siguiente fase de reactivación.
 - Cierre de habitaciones por plantas y/o sectores, que no estén ocupadas ni se prevén ocupar a corto plazo.
 - Cierre de restaurantes y bares para adecuarse a la ocupación sin comprometer el servicio básico.
 - Cierre de piscinas sin comprometer el servicio básico.
 - Ajuste de la plantilla de acuerdo con las necesidades.
- 3. Negociar con los canales de distribución.
- 4. Preparación y adaptación de la gestión a los protocolos de seguridad sanitaria propuestos por fuentes homologadas.
- 5. Benchmarking con hoteles en otros destinos que llevan más avanzada la gestión de la crisis.
- 6. Gestión austera de cobros pendientes.
- 7. Búsqueda de financiación y ayudas económicas.
- 8. Es recomendable planificar todas aquellas mejoras de las instalaciones necesarias, si económicamente fuera posible.

FINANCIERO

- ➔ 1.Revisión de todos los saldos pendientes de cobro, de antes de la declaración de alerta o cierre de actividad.
- ➔ 2.Contacto con todos los clientes a crédito para recordarles la necesidad de abonar las facturas generadas, pero manteniendo los plazos de pagos; no presionar para que paguen antes.
- ➔ 3.Evitar devoluciones de efectivo por reservas con tarifas especiales. Compensar con cambios de fecha sin coste si fuese posible.
- ➔ 4.Renegociación formas de pago con proveedores, bien vía emisión de pagarés a 60-90 días vista, o bien aplicar procedimiento de confirming a través de la entidad financiera.
- ➔ 5.Llevar un control de plan de tesorería, a 3-6 meses vistas, con revisión diaria o semanal.
- ➔ 6.Hablar con tu banco de siempre, no busques financiación en entidades que no te conozcan previamente.
- ➔ 7.Refinanciar la deuda actual, ampliando a un periodo de 3 años más de lo actual, como mínimo.
- ➔ 8.Abrir o ampliar pólizas de crédito para cubrir los próximos 6 meses a un año.
- ➔ 9.Procurar pagar todas las facturas pendientes antes de la reactivación.
- ➔ 10.Rehacer el presupuesto anual, con la visión de 3-4 meses con cero ingresos, y con bajas expectativas de ocupación hasta el mes de noviembre.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



INNOVACIÓN

- ➔ **1. La información y los datos registrados de nuestra actividad pasada tienen ahora un gran valor.** Como los pescadores en tiempos de temporal, aprovechemos para arreglar nuestro barco, y si es posible, añadirle alguna mejora.
- ➔ **2. Proteger y mejorar el talento,** además de la teleformación y el teletrabajo, aprovechemos la generación interna de ideas para proyectos de mejora.
- ➔ **3. Revisa tu reputación e históricos de encuestas de satisfacción.** Si los resultados no te dan información suficiente para acometer cambios, revisa la metodología de cara a lo que vendrá.
- ➔ **4. Saca partido a los registros de reservas, puntos y flujos de venta, y a tu CRM.** Aprovecha estos momentos para preguntar a clientes repetidores qué cambiarían y con qué no estaban satisfechos de la oferta.
- ➔ **5. Segmenta la clientela.** El ADR está directamente relacionado con la superación de las expectativas de los clientes. Pero ¿nos preguntamos cuáles son sus expectativas, sus deseos y necesidades?
- ➔ **6. Rediseñar la oferta buscando la diferenciación.** ¿Ofrecemos algo diferente al resto? Preparemos nuestra propuesta de valor para hacerla más atractiva, auténtica y, ahora, más “*healthy*”, de cara al futuro inmediato.
- ➔ **7. Repensar los espacios comunes** adaptándolos a las nuevas demandas del cliente y a la nueva operativa en base a la seguridad sanitaria . Adecuar la oferta, para hacerla más atractiva desde el punto de vista de la salud y del ocio .
- ➔ **8. Aprovechar para repensar la experiencia del cliente.** Desde su fase previa de inspiración, pasando por su llegada al aeropuerto, hasta su partida, ¿qué ve? ¿qué siente? ¿Podemos desarrollar productos complementarios al ocio para mejorar el bienestar físico, mental y emocional de nuestros clientes?

| | | | |
|--------------|----|----|----|
| | FI | FR | FN |
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



- ➔ **10. Hibridar.** La hibridación es una gran fuente de innovación de productos y servicios en turismo. Deporte, gastronomía, salud, cultura, diseño, moda, ocio,...mezclar y servir al gusto.
- ➔ **11. Define una estrategia de transformación digital** que abarque los procesos y operaciones clave; *check in/out*, transacciones, reservas, seguridad, control de aforos,...etc. pero siempre yendo de la necesidad del cliente o del proceso a la tecnología, y no al revés.

Esta estrategia de digitalización debe al menos tener en cuenta:
 - Pensar el modelo de negocio en ‘clave digital’ es un ejercicio imprescindible, que implica poner siempre al cliente en el centro de las decisiones.
 - Introducir procesos sin contacto, pero que conlleven sonrisas y trato personal.
 - Formación y habilidades de los equipos.
 - Integración de nuevas tecnologías favoreciendo su optimización y eficiencia de procesos.
 - Obtención de información y aprendizaje durante el proceso de transformación digital.
 - El dispositivo móvil será, de nuevo, la gran herramienta. Y lo mejor es que el cliente ya viene con uno propio.
- ➔ **12. Sostenibilidad real y acentuación de lo sano.** Esta situación de crisis nos hace ver las cosas con perspectiva. Por eso la sostenibilidad deberá ser antes que nada económica, o no lo será. La seguridad y la confianza en el plano sanitario será la prioridad.
- ➔ **13. Más eficientes en términos de energía, agua y gestión de residuos.** Revisemos los datos de consumo respecto a la ocupación y producción y consultemos si podemos incorporar mejor tecnología a nuestra “sala de máquinas” para el ahorro y la eficiencia.
- ➔ **14. Incentivos económicos.** Es buen momento para identificar posibles incentivos económicos en forma de ayudas/préstamos a la inversión, que puedan existir y a las que tu organización pueda acceder.

COMUNICACIÓN

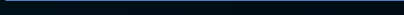
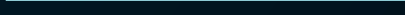
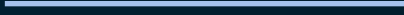
- ➔ 1.No dejar de comunicar *.
- ➔ 2.Utilizar un estilo de comunicación positiva, tranquilizadora, transparente y empática. Las personas recordarán cómo fueron tratadas en los momentos más complicados de la crisis*.
- ➔ 3.Fortalecer la relación emocional con los distintos grupos de interés, especialmente con empleados y clientes*.
- ➔ 4.Obtener la mayor cantidad de información sobre posibles soluciones, preguntando a empleados, clientes, intermediarios, proveedores...etc. que se consideren fiables y con criterio.
- ➔ 5.Apostar por las estrategias de comunicación que favorezcan, de ahora en adelante, la venta directa frente a la intermediada pero sin renunciar a esta última*.
- ➔ 6.Identificar recursos fiables para la gestión de la crisis en el contexto de la comunicación; protocolos de actuación, proveedores especializados etc.
- ➔ 7.Protegerse de la información falsa dando credibilidad sólo a fuentes fiables y verificables*.
- ➔ 8.Visibilizar en los principales soportes de comunicación accesos específicos para aportar información que clarifique el impacto de la Covid-19 en relación a las expectativas de los distintos grupos interés tengan.

- ➔ 9.Apoyar las necesidades de comunicación que se tengan, en las estructuras y recursos disponibles por parte de las patronales y/o asociaciones a las que se pueda pertenecer*.
- ➔ 10.Esta crisis ha visibilizado, más que nunca, el papel que se espera de las empresas en lo que a su contribución social se refiere. Si no se ha hecho ya, es hora de pensar en la integración de la Responsabilidad Corporativa en la gestión de la empresa como herramienta de impulso de la sostenibilidad de la organización.
- ➔ 11.Aprovechar para reflexionar sobre el propósito de la organización y su adaptación tras el paso de la crisis. Las empresas con un propósito que tienen en cuenta las expectativas de sus grupos de interés, están aguantando mejor esta crisis.
- ➔ 12.Prepararse para la reactivación que seguro llegará planificando posibles necesidades de comunicación para anticiparse.

(*) Claves también aplicables a la siguiente fase de reactivación.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |





FASE DE REACTIVACIÓN (F R)

SECTOR

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|-----------|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



- 1. La reapertura está sujeta al **cómo** antes que al **cuándo** abrir. Se producirá cuando se den las condiciones sanitarias (1º) y económicas (2º) para ello. La apertura de hoteles vacacionales de tamaño medio exigirá adopción de medidas de protección sanitaria, pero también una demanda estable que la haga rentable.
- 2. En zonas de interior y de litoral con establecimientos más pequeños (rurales, apartamentos) y hoteles urbanos, la reapertura puede atender a una demanda interior y nacional.
- 3. La vuelta a la “nueva normalidad” exigirá la adopción de medidas sanitarias y protocolos a nivel europeo, válidas para los países emisores y receptores de turistas y para todos los elementos de la cadena de valor turística.
- 4. Los hoteles deberán adoptar medidas en destino que pueden implicar la trazabilidad y monitoreo de los clientes durante su estancia mediante apps, pasaporte sanitario, junto con medidas específicas: distanciamiento social, rediseño de buffets, protocolos de limpieza y desinfección de habitaciones y zonas comunes, etc.
- 5. Unas medidas de control comunes, seguras y rápidas en países emisores permitirán que las medidas en destino sean menos contundentes si el filtro inicial de turistas sin contagio se establece en origen, especialmente en destinos operados por avión y barco, de más fácil control.

GESTIÓN

- 1.Liderazgo y agilidad. Una de las claves en esta fase será el liderazgo, la agilidad y capacidad de respuesta de los equipos.
- 2.Optimización y eficiencia. con especial incidencia en la comercialización y el *revenue*, la experiencia de cliente y los procesos de negocio.
- 3.Estrategia de *revenue* en dos fases. Mercado local y nacional. Busca apoyo si no cuentas con *revenue manager*, basa tus decisiones en datos en la medida que puedas.
- 4.Análisis del flujo de reservas para valorar la adecuación de los servicios.
- 5.Puesta en práctica de una estrategia comercial con los principales canales de distribución.
- 6.Reapertura parcial de las habitaciones por plantas y/o sectores.
- 7.Reapertura de las demás instalaciones de forma escalonada.
- 8.Reincorporación de personal de acuerdo con las necesidades.
- 9.Ejecución de alguna mejora de las instalaciones.
- 10.Puesta en marcha de forma visible de las medidas y protocolos de seguridad sanitaria.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|-----------|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



FINANCIERO

- 1. Procurar comenzar esta etapa sin deudas con proveedores y acreedores directos del negocio.
- 2. Renegociar formas de pago y plazos de pago con los proveedores. Considerar esta medida si dichos proveedores han visto canceladas todas sus facturas.
- 3. Solicitar a las agencias y touroperadores, que comienzan a generar reservas, que en los dos primeros meses envíen una provisión de fondos al inicio del mes, para que funcione como adelanto de facturación.
- 4. Ir reduciendo la disponibilidad de la póliza de crédito.
- 5. Si han obtenido un préstamo con garantía hipotecaria, planificar bien los excedentes de tesorería para derivarlos a la cuenta donde se carguen las cuotas del préstamo.
- 6. Ir creando un excedente de tesorería que suponga al menos un mes y medio de pagos operativos, “al final de la fase de normalización”.
- 7. Confirmar que todas las deudas de clientes y agencias han sido pagadas. Comenzar sin saldos pendientes de cobro.
- 8. Revisar el presupuesto una vez reabierto el hotel, para recalcular los costes operativos, y plantear el escenario de presupuesto para 2021.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



INNOVACIÓN

- **1. Respaldo corporativo.** Si perteneces a una asociación o patronal, te permitirá acceder a información de valor y contar con apoyo para la innovación.
- **2. Invertir en talento.** Incorporar a nuestros equipos, personas con capacidad de aportar gran valor añadido para el nuevo contexto al que nos enfrentamos.
- **3. Mejora continua.** Establecer grupos de trabajo de seguimiento, así como metodologías, responsabilidades y proveer los recursos necesarios para crear dinámicas de mejora continua.
- **4. Mapas de procesos internos y de itinerario del cliente** Ayudará a identificar los puntos de riesgo. El objetivo es asegurar la calidad de la experiencia turística ofreciendo máxima garantía y confianza al cliente y a los empleados.
- **5. Máximo partido a los espacios exteriores,** aprovechándolos con soluciones arquitectónicas que maximicen las ventajas de las zonas al aire libre .
- **6. Lo *Healthy* protagonista de los programas de ocio.** Los programas de ocio con temática *Healthy* personalizados a cada segmento serán una oportunidad para la generación de valor. De nuevo la hibridación es una gran fuente de innovación de producto en turismo.
- **7. Innovación en gastronomía.** Según los expertos los *show cooking* parece que ganarán terreno sobre los bufetes, así como el servicio de habitaciones a la carta, con envases y de nuevo, contactless.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|-----------|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



COMUNICACIÓN

- 1. Potenciar la comunicación con clientes y empleados para fomentar la idea de la corresponsabilidad y la comprensión, en lo relacionado con el cumplimiento de las normas de seguridad sanitaria y las posibles quejas.
- 2. Utilizar un estilo de comunicación que traslade; por un lado seguridad, garantía y confianza basada en la veracidad y por otro el de agradecimiento hacia los turistas en general y los empleados y clientes en particular.
- 3. Aplicar los protocolos recopilados en la fase anterior previstos para la comunicación con los distintos grupos de interés, de cara a la reapertura o incluso ante la posible aparición de casos positivos de la Covid-19 en clientes o empleados*.
- 4. Visibilizar a través de la comunicación la realidad del día a día del establecimiento una vez aperturado, para demostrar que “se dice lo que se hace y se hace lo que se dice” especialmente ante clientes, TTOO/AAV. y canales *on line* *.
- 5. Iniciar la reactivación de las estrategias de *marketing* orientadas a la comercialización, de cara a la fase de normalización. Recuerde favorecer lo relativo a la venta directa.
- 6. Potenciar la promoción de servicios orientados a la experiencia digital.
- 7. Mantener una escucha activa a nivel interno (empleados) y en el día a día con clientes, TT.OO., AA.VV y otros grupos de interés, para contar con una alta capacidad de reacción frente a los cambios en las decisiones que se deban tomar*.
- 8. Prepararse para la fase de normalización planificando posibles necesidades de comunicación para anticiparse. Ej: implantación de estrategias y herramientas para la comunicación y la promoción que posibiliten la obtención de datos de valor para la personalización.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |





FASE DE NORMALIZACIÓN (F N)

SECTOR

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



- 1.- Si no contamos con una vacuna o tratamiento eficaz frente a la COVID-19 antes de fin de 2020 tendremos que integrar y normalizar una serie de medidas para consolidar el turismo, dada sus características en cuanto a concentración y movilidad de personas.
- 2.- La visibilidad de medidas de seguridad y control creadas en la fase anterior seguirán siendo necesarias aunque, probablemente, con un nivel mayor de relajación.
- 3.- Si no se producen nuevos brotes, de cara a la temporada de invierno 2020-21 se podría volver gradualmente a unas cifras de turismo previas al estado de alarma.
- 4.- La recuperación parece que no será tanto en forma de **V**, sino con un brazo de recuperación más largo **√** y de menor pendiente que en la caída, lo que implica también un mayor tiempo para una recuperación total.
- 5.- En esta fase probablemente volverá a ser fundamental el papel de los touroperadores con integración vertical del negocio turístico, para traer demanda extranjera.

GESTIÓN

- 1. Creación de un comité de aprendizaje de las fases anteriores.
- 3. Funcionamiento pleno de todas las instalaciones y servicios.
- 5. Equilibrio de la demanda de alojamiento y demás servicios, con la oferta.
- 7. Implantación de la “cultura del ahorro”, en todo el hotel.
- 9. Armonización de los proveedores con las nuevas exigencias oficiales.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|-----------|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



FINANCIERO

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



- 1. Plantear fechas de pago fijas, con un máximo de 60 días desde la fecha de la factura.
- 2. Habilitar una póliza de crédito equivalente a un mínimo de un mes en compromisos de pago. Independiente de la que se haya hecho en la fase de incertidumbre.
- 3. Hacer un seguimiento de los plazos de pago de agencias y tour operadores. Evitar retrasos de más de 60 días en los cobros de facturas.
- 4. Hacer un plan de inversiones a 6 meses vistas, para reactivar las mejoras que no hicieron durante la fase de incertidumbre.
- 5. Buscar oportunidades en los competidores que no hayan podido resistir las dos fases anteriores.
- 6. Ayudar a esos competidores para que se integren en nuestra marca, y crecer juntos y mejor.

INNOVACIÓN

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



- **1. Excelencia en el trato al cliente:** Las formas en la personalización y el trato tal vez cambien, pero el objetivo seguirá siendo el mismo, ofrecer una experiencia personalizada que deje huella.
- **2. La fidelización se basa en el conocimiento:** la adecuada observación y el registro de datos para conocer gustos, preferencias y necesidades del cliente. La tecnología es nuestra gran aliada en esta etapa en la que debemos prever de forma meticulosa sus movimientos y el *feedback* tras el uso del servicio.
- **3. Intraemprendimiento:** Lograr y trabajar la motivación de los trabajadores es clave para poder aprovechar su potencialidad creativa, que ante este nuevo contexto debe llegar para quedarse.
- **4. Cliente repetidor:** generar y añadir valor extra en su experiencia de viaje, desde la compra hasta el *up* y *cross selling* de servicios y productos pensados para él.
- **5. Las tecnologías seguirán ganando terreno.** Tecnologías cognitivas e inteligencia artificial unidas al automatismo de procesos irán ganando terreno.
- **6. Marketing digital basado en datos de comportamiento.** Gestionando los datos de comportamiento y contexto de los usuarios digitales a través del Big Data y la Inteligencia Artificial
- **7. No se trata sólo de innovar, sino de gestionar esa innovación.**

COMUNICACIÓN

- 1. Apostar por una comunicación basada, además de en la garantía de seguridad si aún no se cuenta con una vacuna, en la idea de un regreso “siendo mejores que antes”, y en atributos de posicionamiento y de diferenciación del establecimiento, o de la cadena si fuera el caso y del destino.
- 2. En relación a lo anterior aprovechar los contenidos y campañas de promoción elaboradas por los gestores del destino en el que esté localizado.
- 3. A nivel de comunicación interna, fortalecer las acciones motivacionales y de orgullo de pertenencia.
- 4. Mantener una comunicación constante y fluida con los TTOO/AAW y otros intermediarios, sobre la evolución del día a día.
- 5. En esta fase adquiere máxima importancia la recuperación y si es posible refuerzo a nivel de recursos, de las estrategias de promoción de productos y servicios.
- 6. Si no lo ha hecho en las fases anteriores, implantar estrategias y herramientas para la comunicación y la promoción que permitan la obtención de datos de valor para la personalización de productos y servicios, y que favorezcan la venta directa.
- 7. Consolidar la apuesta por la Responsabilidad Corporativa como herramienta de gestión que posibilite una actividad turística más sostenible. Se acelerará la percepción de valor de la sostenibilidad como atributo de diferenciación.
- 8. Lo que no se haya demostrado en las fases anteriores de incertidumbre y de reactivación, será poco creíble en esta de normalización.

| | FI | FR | FN |
|--------------|----|----|----|
| SECTOR | FI | FR | FN |
| GESTIÓN | FI | FR | FN |
| FINANCIERO | FI | FR | FN |
| INNOVACIÓN | FI | FR | FN |
| COMUNICACIÓN | FI | FR | FN |



Sector Turismo



Juan Pablo González Cruz

Gerente de Ashotel, Economista y graduado en Derecho

Gerente de Ashotel desde 2010. Con anterioridad desempeñó diferentes puestos en la Asociación, donde ha desarrollado gran parte de su carrera profesional. Cuenta con experiencia en gestión de equipos y proyectos, también a nivel internacional. Ha participado como formador en varios proyectos turísticos, tanto en España, Senegal y Marruecos. Licenciado en Económicas y Graduado en Derecho, cuenta con un Master en Dirección y Planificación del Turismo.

Gestión hotelera



Bruno Correa

Experto y asesor en gestión hotelera

Graduado en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad de Nueva York, Master en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad de Strathclyde en Glasgow, Escocia y Certificado como Coach Ejecutivo por la Escuela Europea de Coaching y Habilidades Directivas, Madrid, España. Ha desarrollado su carrera profesional entre Tour Operadores, agencias de viajes y hoteles vacacionales durante los últimos 45 años en cinco países. Apasionado profesional, prefiere la gente a las cosas. Cree que el valor de una empresa está incuestionablemente en las personas que la componen.

Gestión financiera



Francisco Rodríguez

Director financiero corporativo en R2 Hotels

Desde 1992 viene desempeñando su labor profesional en el ámbito de la gestión financiera y de la administración de empresas del sector hotelero, asumiendo responsabilidades de dirección en estas áreas, en establecimientos alojativos de Costa Rica, República Dominicana, Uruguay, Portugal o Canarias. Ha sido fundador de la empresa de consultoría hotelera Room Project y de la plataforma empresarial para la modernización turística Nosolocamas Alliance. En el plano docente ha formado parte del profesorado de la escuela MBA Tenerife, ESM, HECANSA y de la facultad de Ciencias Empresariales de la ULL.

Innovación turística



Enrique Padrón

Director de innovación y desarrollo sostenible en Ashotel.

Director de innovación y desarrollo sostenible en Ashotel, Asociación Hotelera de la provincia de Santa Cruz de Tenerife y Factoría de Innovación Turística. Es técnico de la Red Cide del Gobierno de Canarias. Coordina la Oficina de Transformación Digital de Ashotel, dedicada al apoyo y la difusión en transformación digital de pymes turísticas y está encargado del diseño y puesta en marcha de la estrategia de desarrollo sostenible de la misma patronal. Coordinador técnico de proyectos de intraemprendimiento como intraTEAM y de impulso a la innovación como Nosolocamas, un servicio de innovación y reposicionamiento de empresas y productos turísticos.

Comunicación estratégica



Manuel de la Hoz

Socio director Woll Consultores

Desde 2008 es socio fundador y director de Woll Consultores. Forma parte de la junta directiva de DIRCOM Canarias y ha sido miembro de (ACOP) Asociación de Comunicación Política. Es miembro fundador de la plataforma empresarial para la modernización turística Nosolocamas Alliance. Ha desarrollado su labor profesional en el ámbito de la dirección de empresas de comunicación y producción audiovisual, públicas y privadas. Entre 2005 y 2007 fue director de Identidad Corporativa de Radio Televisión Pública de Canarias,

Para realizar
aportaciones
o comentarios
al documento



Accés exclusiu
Exclusive access
Acceso exclusivo

Control de seguretat
Security control
Control de seguridad

Sobre Woll Consultores

Woll es una consultora con sede en las Islas Canarias especializada en comunicación estratégica y turística, Responsabilidad Corporativa y Branding



Calle El Pilar nº2, 4ºB
38002.Santa Cruz de Tenerife
Islas Canarias



info@woll.es
www.woll.es