



# Guía práctica para enfrentar el futuro

**Sector turismo**

Julio 2020

---

[kpmg.es](http://kpmg.es)

# Prólogo

La COVID-19 ha generado un escenario de incertidumbre sin precedentes para el sector del turismo por su impacto tanto en el negocio como en los clientes y, en general, en todos los agentes.

En el caso concreto de las cadenas hoteleras, pilar del turismo en España, esta incertidumbre las enfrenta a diversos escenarios de futuro. Todos ellos necesitan ser comprendidos para definir aquellas acciones que será clave desarrollar para superarlos.

En este sentido, hemos querido poner a disposición de nuestros clientes un mecanismo para compartir esa visión de futuro y propiciar la reflexión individual acerca de las medidas que va a implantar el conjunto de las cadenas relevantes del sector.

No hemos pretendido desvelar estrategias particulares, pero sí las tendencias a las que darán prioridad para adaptar el negocio al nuevo escenario.



**Luis Buzzi**

Socio responsable de Turismo  
y Ocio en KPMG España



# Prólogo

Esperamos que esta guía aporte valor y genere unas pautas que, desde una perspectiva muy práctica y pragmática, orienten a los directivos a la hora tomar decisiones teniendo en cuenta los posibles escenarios de futuro.

Esta guía práctica ofrece asesoramiento a los empresarios para diseñar planes específicos que hagan de su negocio, un negocio de futuro. Estamos seguros de que será una buena referencia en la que sustentar sus decisiones.



**Francisco Albertí**

Socio responsable de la oficina de KPMG en Baleares



# Guía práctica para afrontar el futuro

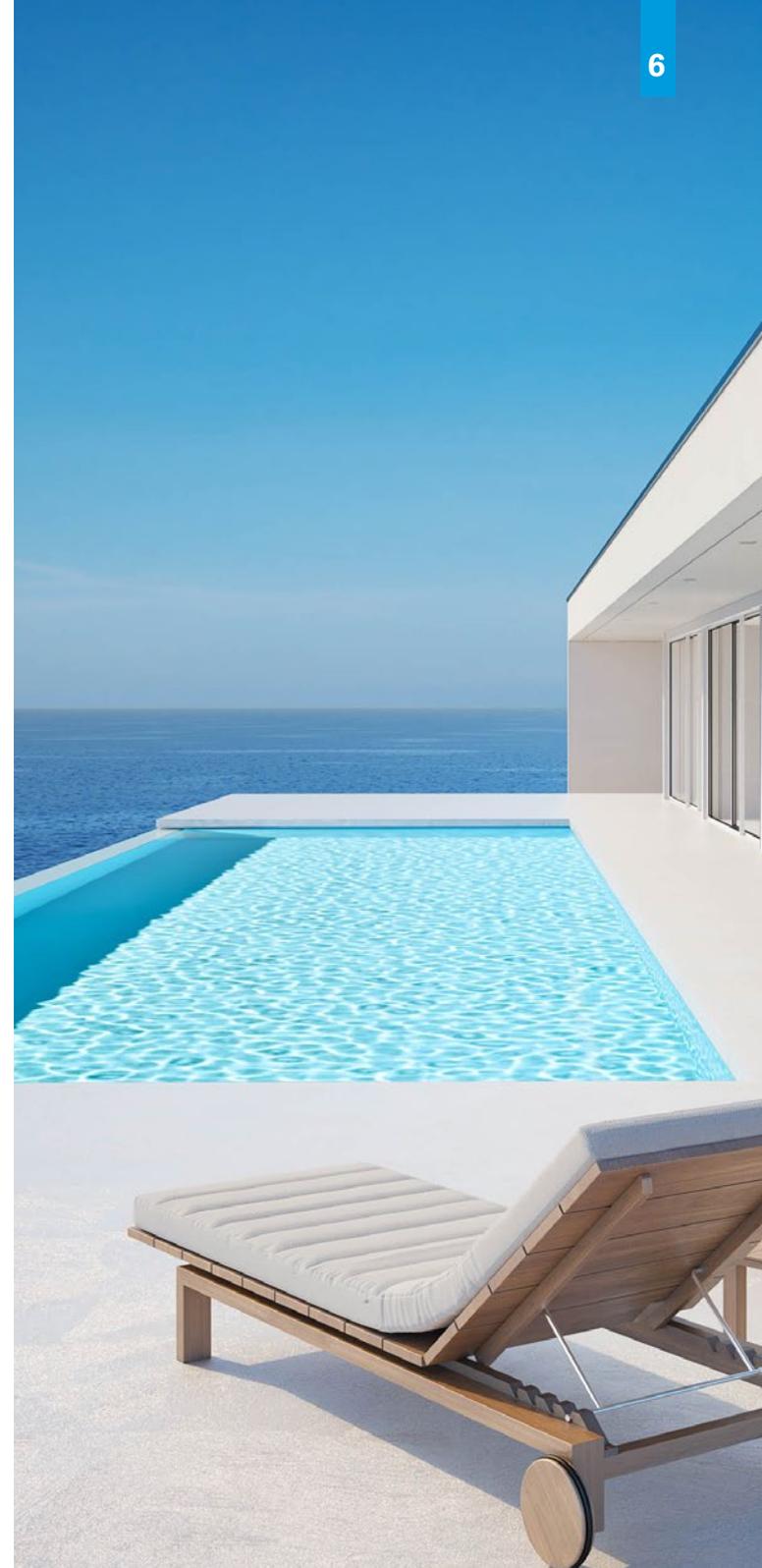
En esta breve guía se especifican y detallan los 15 puntos a seguir para afrontar con éxito el escenario **“pos pos COVID”**. Son los pasos necesarios para, en primer lugar, sobrevivir y, a continuación, transformarse y evolucionar siendo resiliente a posibles escenarios futuros.



## 1

## Gestiona la liquidez desde todos los ángulos:

- Evalúa alternativas de financiación más allá de las fuentes tradicionales, dejando la venta de activos como último recurso para ganar liquidez.
- Aprovecha al máximo los incentivos fiscales que tengas a tu alcance.
- Gestiona la tesorería de forma eficiente y valora la opción de automatizar dicha gestión y/o utilizar fórmulas innovadoras para optimizarla con:
  - Sistemas que monitoricen en tiempo real tu posición y la previsión de tu tesorería.
  - Sistemas que permitan buscar fórmulas de reducción de costes ofreciendo, por ejemplo, un anticipo de los pagos a proveedores por descuentos en sus facturas.
  - Crear medios de pago propios para evitar las comisiones de las tarjetas de crédito aprovechando la normativa PS2D Europea.



# 2

## Flexibiliza la organización:

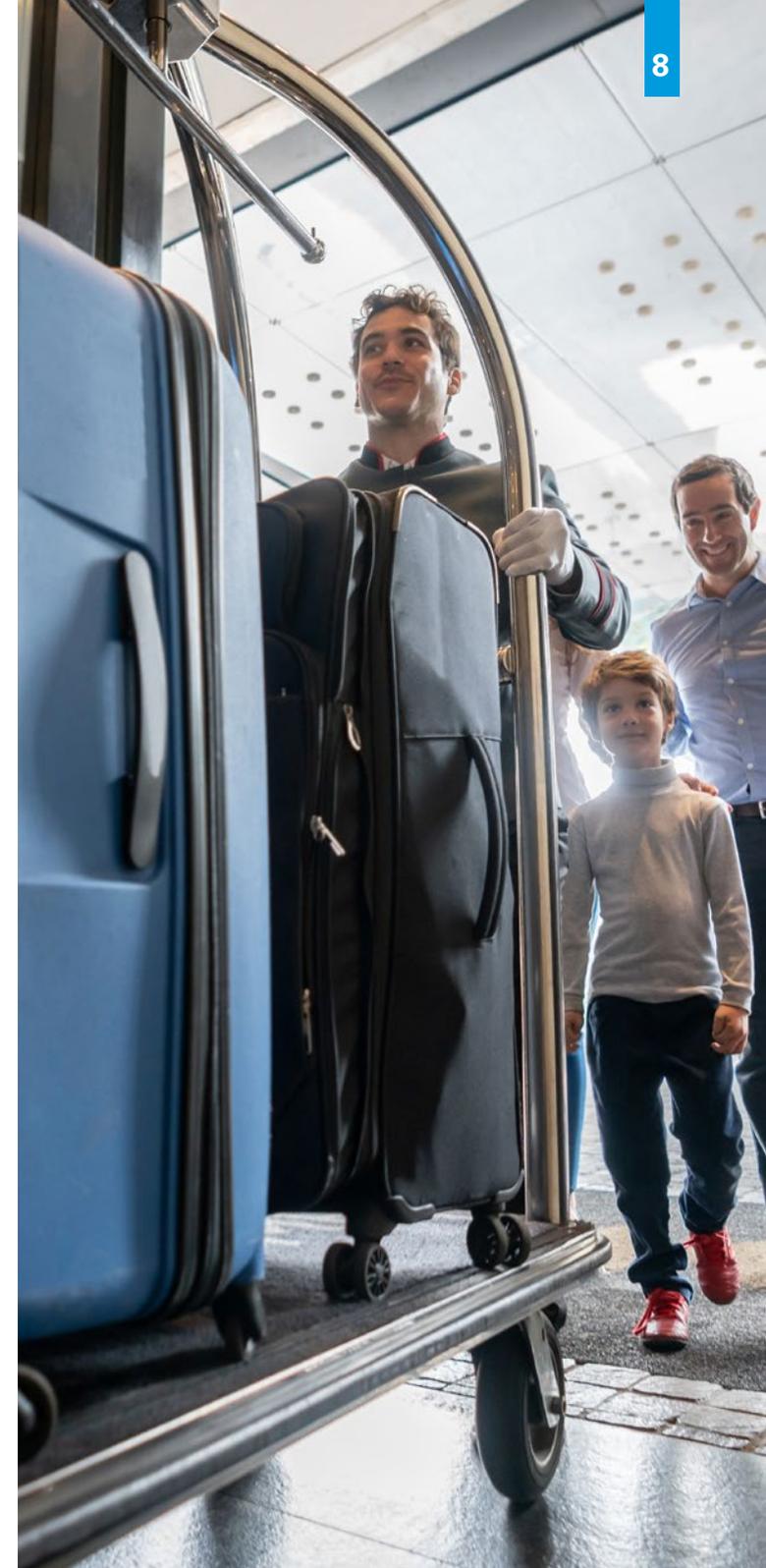
- Diseña una organización sostenible y con marcos contractuales flexibles que se ajusten a la realidad de tu negocio.
- Plantea e implementa un modelo laboral y retributivo atractivo para atraer y retener al mejor talento. Piensa en:
  - Desarrollar planes de carrera.
  - Incentivar el talento más allá de la retribución.
  - Generar una cultura que cree vínculos con tus trabajadores de mayor talento.
  - Etc.
  - Asegúrate de que tus empleados tienen una experiencia satisfactoria que los fidelice y vincule con tu negocio y valores más allá de la retribución.



# 3

## Crea nuevas alianzas para la distribución:

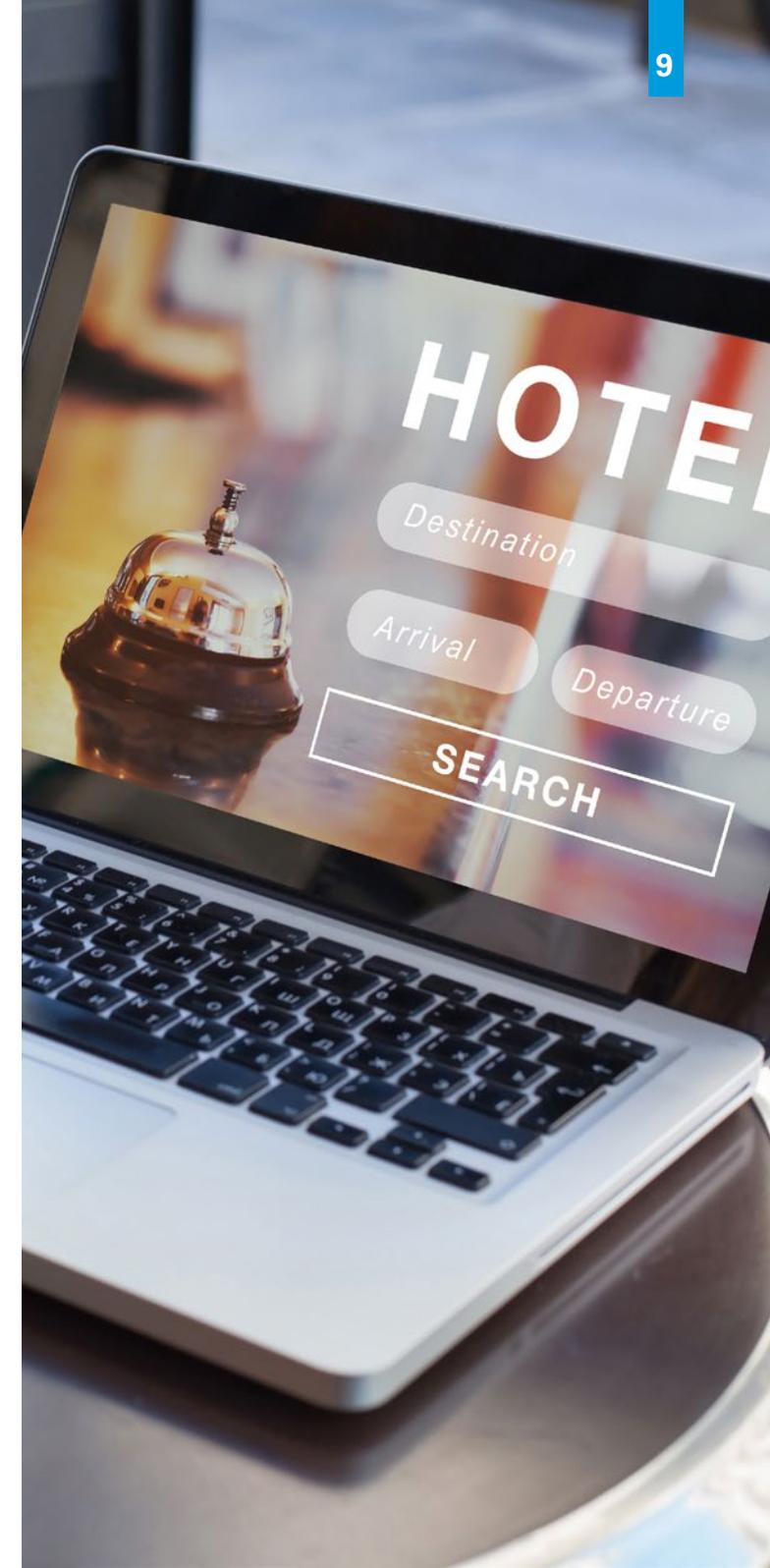
- Estudia alianzas que te permitan ganar competitividad y redefine la estrategia con turoperadores, OTAs, etc. Para ganar peso y tracción piensa en:
  - Alianzas comerciales con empresas de tu sector.
  - Plataformas tecnológicas por destino, incluso para la venta.
- Una reducción de precio no debe ser la primera medida de negociación ya que estarás hipotecando parte de tu futuro.



# 4

## Apuesta por la venta directa:

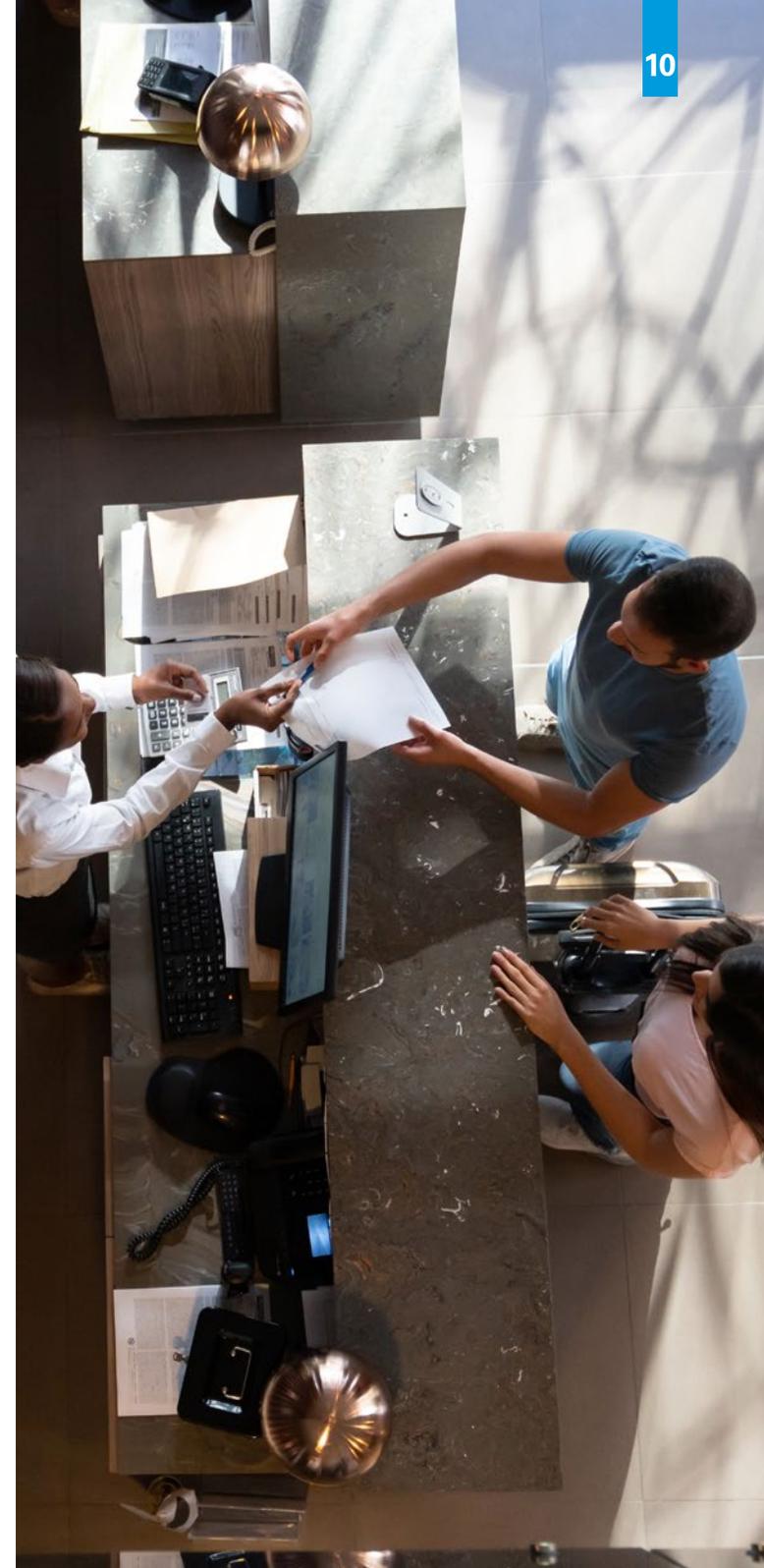
- Revisa tu estrategia y modelo comercial contemplando todas las alternativas.
- Fideliza el cliente a través de una plataforma que le facilite las gestiones y le permita ganar autonomía antes, durante y después de su estancia.
- Invierte en digitalizar todos tus procesos adaptándolos a las necesidades de los clientes.



# 5

## Actualiza el modelo de pricing:

- Revisa tu estrategia y modelo de precio para adaptarlo a las nuevas curvas de demanda pero, sobre todo, teniendo en cuenta el valor que aportas al cliente.



## 6

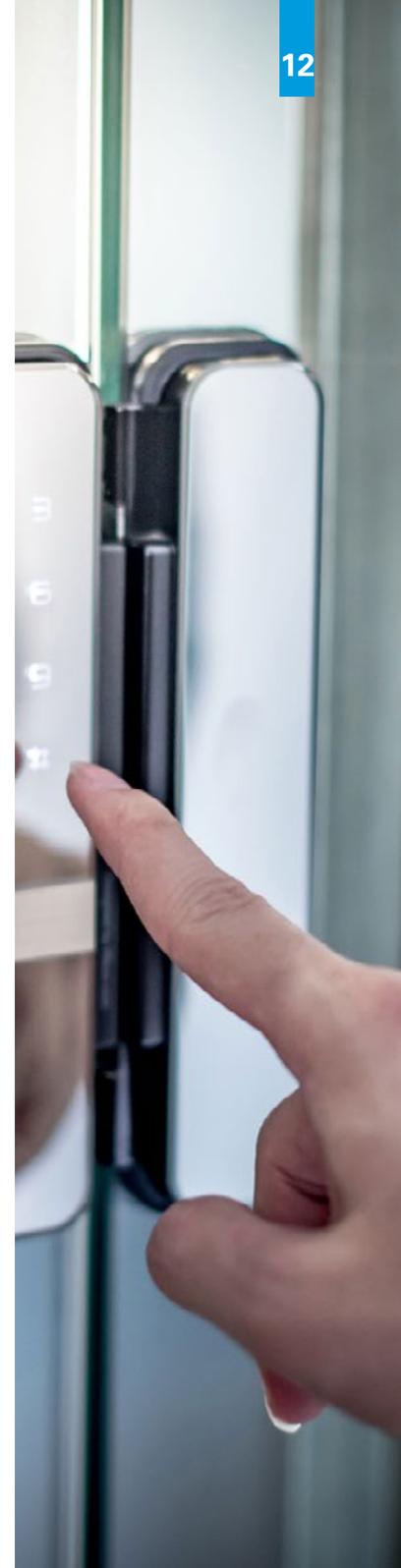
## Automatiza tus operaciones para ganar eficiencia: (1/2)

- Utiliza la tecnología para generar eficiencias en tus establecimientos más allá de los procesos transaccionales (checkin, chekout y pago).
- Adáptate al cliente, facilita su estancia y mantén una comunicación permanente con él limitando los contactos personales mediante el uso de soluciones tecnológicas como:
  - Room service digital.
  - Sistema digital para la reserva de espacios.
  - Sistema digital para la solicitud de servicios en espacios comunes, como la petición de bebidas en la piscina.
  - Etc.
- Emplea soluciones para la gestión automatizada de proveedores y controles asociados. De esta forma evitarás los trámites burocráticos, tanto en el propio establecimiento como en la central; y los procesos serán más dinámicos, desde el pedido a la entrega y el posterior pago. Piensa en:
  - Sistemas de gestión de proveedores integrados.
  - Sistemas con controles automáticos.
  - Gestión inteligente de stocks con aprovisionamiento automático.
  - Pagos automáticos.
  - Etc.

## 6

## Automatiza tus operaciones para ganar eficiencia: (2/2)

- Simplifica todos los procesos administrativos de tus servicios centrales. Piensa en:
  - Digitalizar toda tu gestión.
  - Asegurar que los controles son automáticos o semiautomáticos y actúas solo bajo excepción.
  - Simplificar la organización.
  - Simplifica los procesos administrativos en los establecimientos, tanto en los referidos a clientes y mantenimiento, como en el cumplimiento regulatorio. Piensa en:
    - Diseñar modelos efectivos de mantenimiento preventivo y automatización de la gestión de incidencias.
- Digitalizar los procesos de cumplimiento regulatorio que permitan una rapidez y "solidez" en la gestión de inspecciones.
- Desarrollar un control de empleados "inteligente" y adecuado tanto a la cantidad como a los perfiles de las personas que necesitas en cada momento.
- Utiliza la información generada en esta automatización para entender las señales del mercado y de tus clientes y tomar decisiones soportadas.



## 7

## Revisa la estrategia y política de proveedores:

- Selecciona bien a tus proveedores más allá de las variables económicas.
- Establece una estrategia de homologación que garantice la seguridad, la eficiencia y el encaje con los valores que quieras transmitir. Piensa en:
  - Potenciar la gestión centralizada de homologación de proveedores.
  - Establecer controles para asegurar el cumplimiento de los acuerdos con proveedores con cláusulas de cumplimiento.
  - Facilitar el apoyo a los productos locales como parte de los valores asociados a la cultura de tu empresa y que enriquezca la experiencia del viajero.
  - Etc.



# 8

## Mejora la experiencia de cliente:

- Haz que el cliente se sienta seguro en tus instalaciones sin que ello reduzca su experiencia positiva. Piensa en:
  - Entrenar a tu organización para este fin y asignar tareas y responsabilidades.
  - Entrenar a tus proveedores y exige lo mismo que exiges a tu personal.
  - Utilizar las tecnologías más avanzadas para que el cliente se sienta seguro y “poco monitorizado”.
  - Ser imaginativo y comunicar claramente tu gestión y la preocupación por el bienestar del cliente.
  - Limitar la experiencia del cliente lo menos posible.



## 9

## Invierte en conocer y fidelizar a tu cliente:

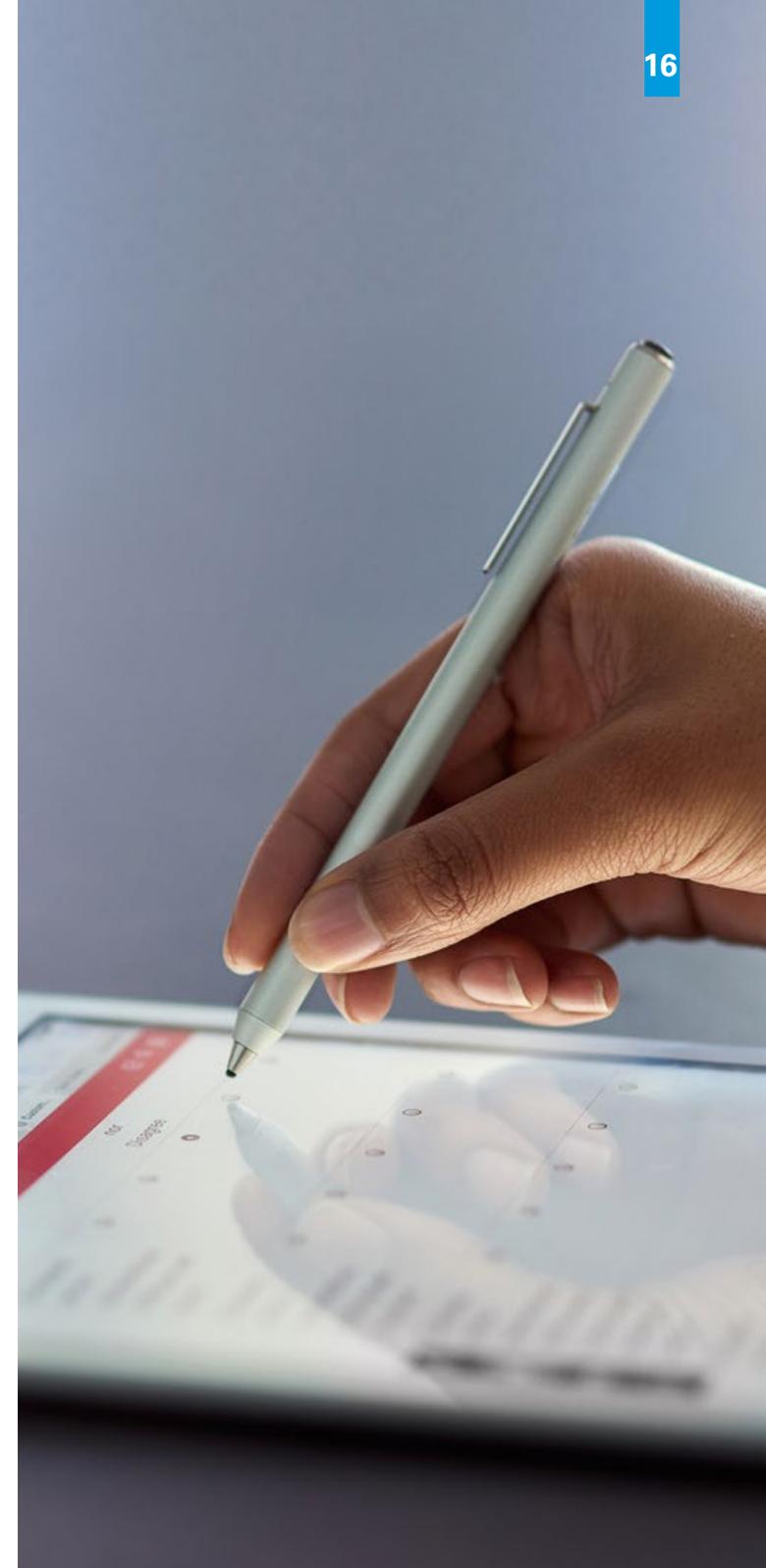
- Haz que el cliente te reconozca y quiera acudir a tus establecimientos más allá del lugar donde los contrate. No “regales tus clientes a un tercero”. Piensa en:
  - Conocer quiénes son tus clientes.
  - Desarrollar una comunicación permanente e interactuar con ellos.
  - Reconocer a tus clientes más fieles.
  - Invertir en plataformas y programas de fidelización.



## 10

## Digitaliza al máximo las relaciones con el cliente:

- Dale al cliente la autonomía que necesita en todo el proceso de contratación.
- Desarrolla medios digitales para mantener el contacto con el cliente y generar un vínculo.
- Interacciona de forma permanente en los canales digitales para identificar y comunicarte con futuros clientes y con los actuales, para que te reconozcan y te tengan en cuenta en sus elecciones.



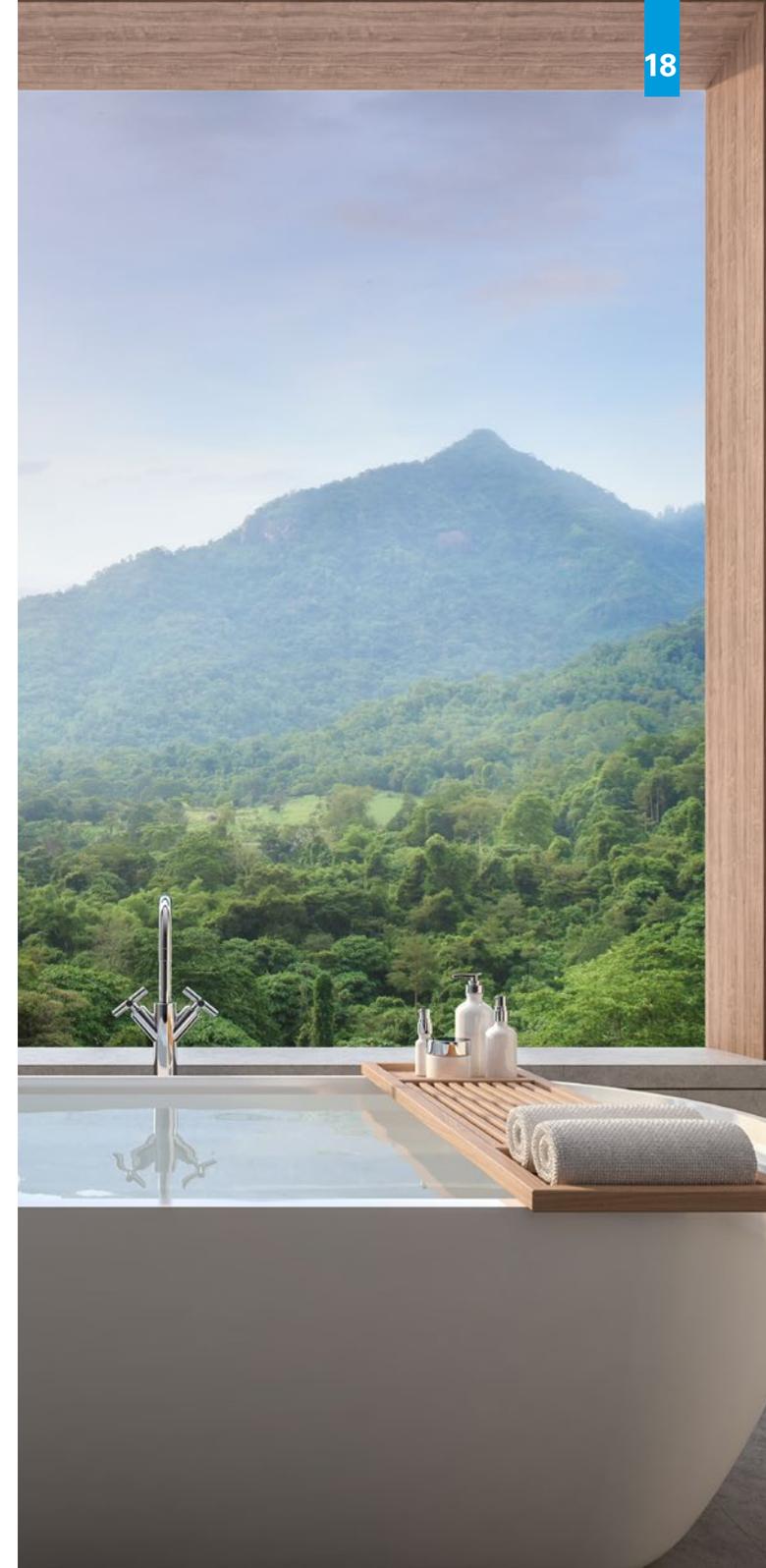
## Transparencia y confianza:

- Profesionaliza y digitaliza los procesos de mantenimiento y control de higiene de las instalaciones del hotel para asegurar la calidad de los mismos.
- Proporciona la transparencia necesaria a los clientes sobre los procesos internos (procesos de control, sanitización, pricing, etc.) para generar la confianza necesaria e incrementar su grado de fidelización.



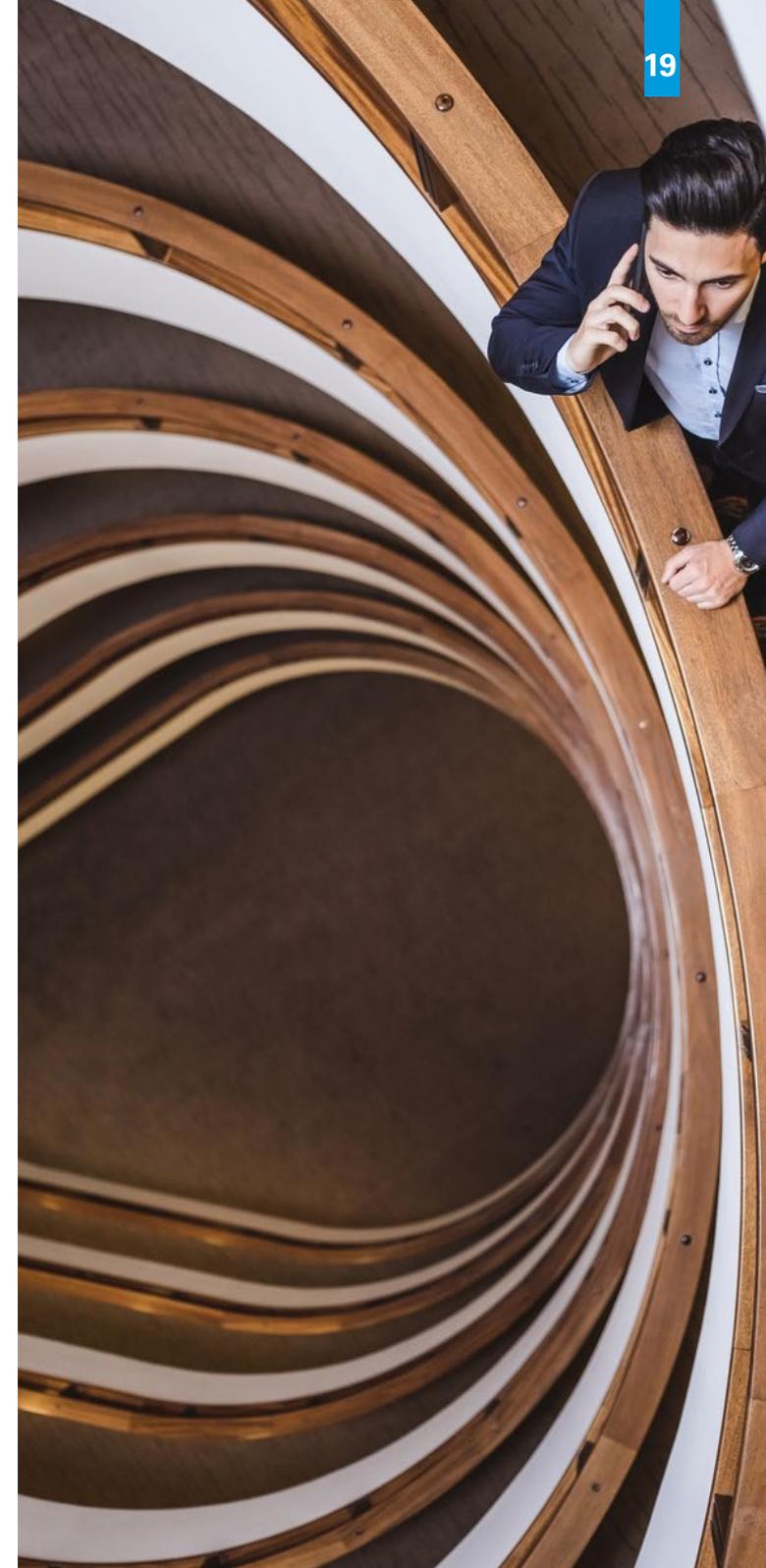
## Revisa los nuevos marcos legislativos:

- Considera las oportunidades que ofrecen los nuevos marcos legislativos. Ten en cuenta:
  - Modificaciones en la normativa Urbanística y Turística como medidas de apoyo a los alojamientos, así como de activación de la economía.
  - Recalificación de terrenos y cambios de uso, % de edificabilidad.
  - Medidas laborales.
  - Etc.



## Explora nuevos modelos de negocio:

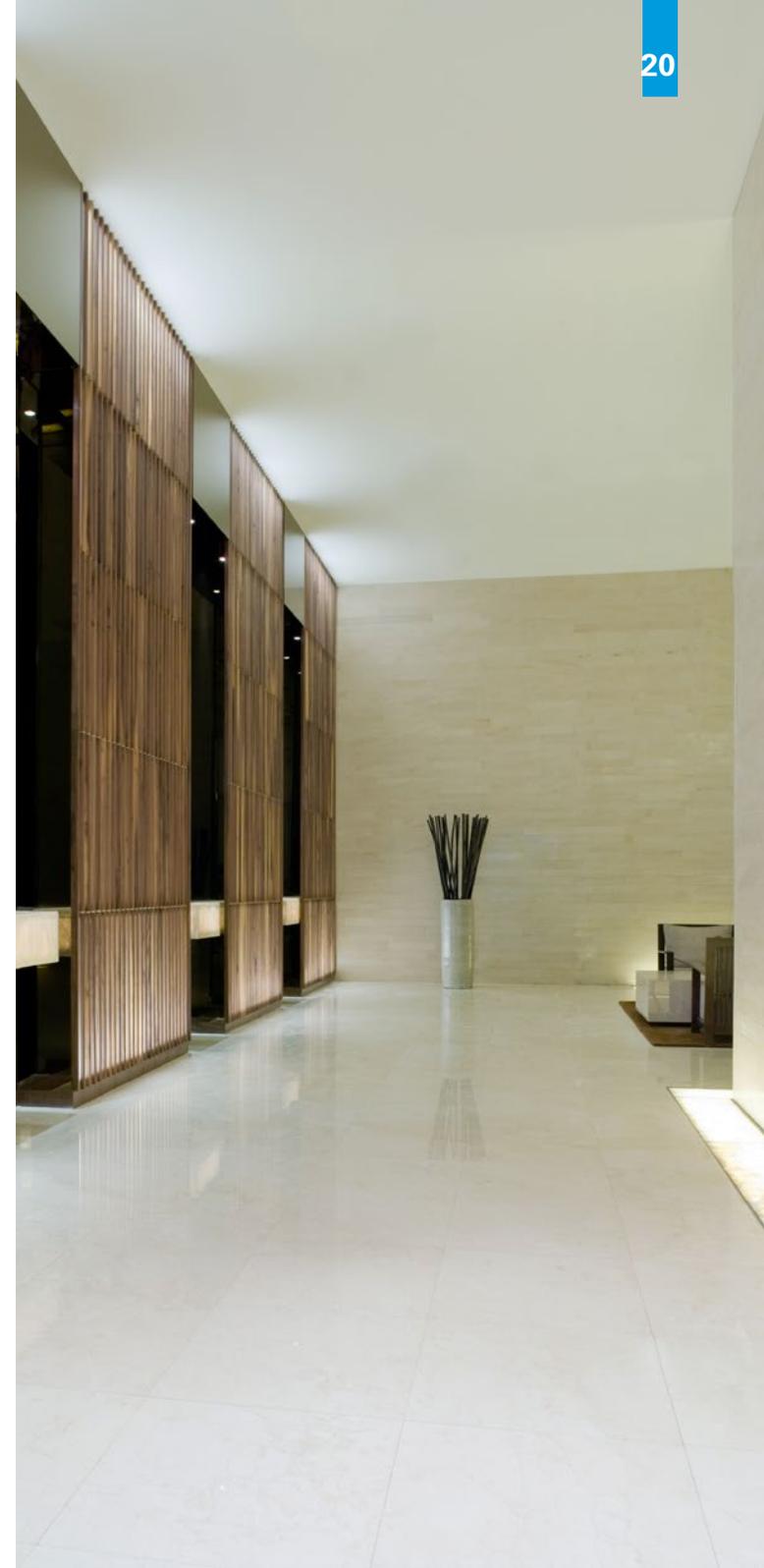
- No cierres las puertas a experimentar con nuevas fuentes de ingreso que, además, permitan enriquecer la experiencia del viajero. Piensa en:
  - Evaluar usos diferentes de tus activos que respondan a un tipo de cliente distinto al turista ocasional, como convertir tu establecimiento para estancias de largo plazo durante todo el año.
  - Explotar la recomendación y venta de servicios adicionales en los destinos, que completen la experiencia del cliente, mediante alianzas con otros agentes de la cadena de valor, como restaurantes, museos, actividades lúdicas, etc.



## 14

## Replantea el uso de espacios:

- Piensa en tu establecimiento como un multiespacio en el que puedes crear alianzas para la explotación de los mismos. Fíjate en otros sectores que ya lo han hecho, como los centros comerciales que posicionan marcas en sus espacios.



## Propósito:

- Desarrolla el Propósito de tu empresa con un valor asociado a la aportación del mismo a la sociedad. La solidaridad, el medioambiente y el apoyo al desarrollo social de los destinos se convierten en un “arma de venta”, de fidelización de clientes, de retención del talento, y hará tu negocio más rentable y resiliente. Piensa en:
  - Asegurar que tu propósito va más allá del hecho de obtener beneficio.
  - Fomentar las aportaciones a la sociedad y comunícalo de forma efectiva.
  - Considerar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un valor y no como una obligación, e intégrala en tu estrategia y cultura de empresa.
  - Desarrollar las comunidades de tu destino, apoya los productos locales, la cultura local y la generación de riqueza de la zona.



## Propósito:

- Establece una estrategia de comunicación multicanal en aquellos mercados en los que quieres posicionarte, tanto para tus clientes conocidos como para aquellos futuros. Piensa en:
  - Invertir en comunicación y marketing dentro de tu operativa.
  - Utilizar los canales digitales buscando la mayor efectividad posible para el perfil de tu cliente objetivo.
  - Crear espacios de colaboración con otras empresas de tu sector para fomentar un destino específico, independientemente de las medidas gubernamentales.



## Contactos:

### **Luis Buzzi**

Socio responsable de Turismo y  
Ocio en KPMG España

Tel: +34 91 451 31 04

Mail: lbuzzifagundo@kpmg.es

### **Francisco Albertí**

Socio responsable de  
KPMG en Baleares

Tel: +34 971 22 81 17

Mail: falberti@kpmg.es



© 2020 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.