

EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA VALENCIANO ANTE LA CRISIS DEL COVID-19



Alejandro Escribá ^{1,2}

Ivie¹ y Universitat de València²



Carlos Albert ^{1,2}

23/06/2020

IvieLAB

Ivie

COVID19: IvieExpress

El sector de la hostelería (alojamiento y restauración) tiene una gran relevancia en la economía valenciana por su peso en la generación de empleo (8,3 %) y valor añadido (5,9 %) y es uno de los sectores que más se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19. La caída de la demanda se prevé superior al 30 % y la recuperación no parece que vaya a ser rápida. El efecto en el empleo será muy acentuado, pues se trata de un sector que combina un elevado porcentaje de asalariados temporales (36,4 %) y con contratos a tiempo parcial (25,6 %), dos grupos muy vulnerables ante caídas de la demanda. Por ello, es imprescindible valorar en qué condiciones afrontan este desafío las empresas valencianas de estos sectores. Nuestros análisis revelan una elevada vulnerabilidad del sector hostelero valenciano y una capacidad de respuesta mermada por una limitada competitividad. El peso de las empresas valencianas más competitivas del sector (23,7 %) es inferior al del conjunto nacional (25,5 %), y en términos de empleo, éstas generan hasta 5 puntos porcentuales menos que las empresas hosteleras de alta competitividad españolas. La productividad del conjunto de sectores de hostelería valencianos es un 16 % inferior al promedio en España, y la competitividad de las empresas hosteleras se sitúa en niveles inferiores a la del resto de sectores de servicios y al del conjunto de la economía. Además, el sector adolece de limitaciones notables en tamaño (especialmente en el caso de la restauración) y en la profesionalización de los órganos de gobierno y dirección, aspectos de gran relevancia que deberán ser abordados para dotar a las empresas de una mayor solidez organizativa en el futuro.

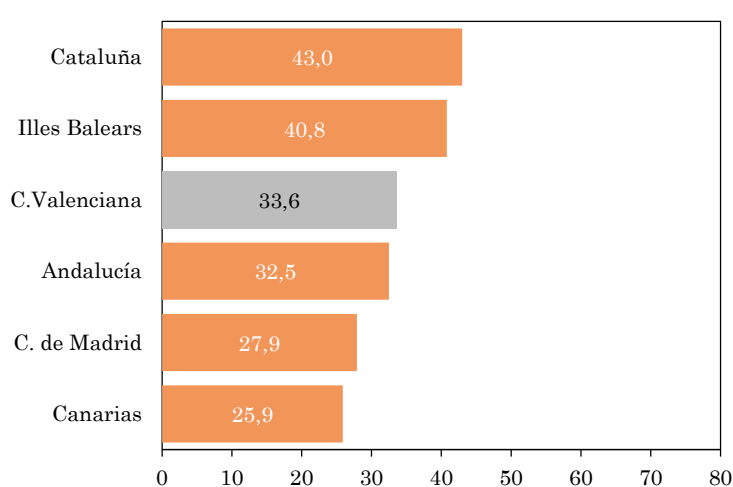
1. El peso de los sectores relacionados con el turismo en la economía de la Comunitat Valenciana es elevado. Concretamente, dos sectores de gran peso son los del alojamiento y la restauración, que son responsables de la generación de un 5,9 % del valor añadido y un 8,3 % del empleo en la Comunitat Valenciana. Según los datos de la Agencia Valenciana de Turismo, a 31 de diciembre de 2019 hay algo más de 1.000 establecimientos hoteleros (hoteles, hostales, pensiones y albergues) con una oferta de plazas estimadas en 142.065, y hay 14.824 establecimientos que prestan servicios de restauración. En conjunto, los sectores de alojamiento y restauración dan empleo a más de 180.000 personas.
2. La restauración y el alojamiento son actividades cuyas características se han visto fuertemente afectadas por las restricciones impuestas como consecuencia de la pandemia del COVID-19. Para el desarrollo normal de estas actividades es habitual que se produzcan reuniones de personas, muchas veces en espacios cerrados, y a menudo con un número de personas elevado. En la prestación del servicio, es frecuente que haya cercanía física entre clientes, o entre estos y los trabajadores del sector, y la higiene es un factor muy relevante para evitar

posibles contagios, tanto en las instalaciones de hoteles y restaurantes, como durante la propia ejecución del servicio. Además, una gran parte de la demanda de alojamiento y de servicios de restauración depende de la afluencia turística. La llegada de visitantes internacionales a España ha sido prácticamente nula durante los meses en los que ha estado activo el confinamiento impuesto por el estado de alarma, con una caída superior al 98% respecto a los mismos meses del año anterior. (Turisme Comunitat Valenciana, Abril 2020), y el inicio de su recuperación (aún con limitaciones) no se prevé hasta finales de junio o principios de julio de 2020 (McKinsey, 2020). Estas características convierten este sector en uno de los más afectados por las restricciones impuestas para controlar la evolución de la pandemia, y se prevé que se mantengan limitaciones durante un periodo relativamente largo.

IMPACTO 1: CAÍDAS EN LA DEMANDA

3. La demanda del sector de la hostelería se compone de viajeros que se desplazan a la Comunitat Valenciana por motivos personales, de ocio y vacaciones o por motivos profesionales, y del consumo que turistas y clientes locales realizan

Gráfico 1. Previsión de la caída de la demanda del sector turístico en 2020 (porcentaje)



Hostelería
-30%/-40% caída prevista para
2020
La recuperación de estos sectores
se visualiza para **finales de año**
Desplome del PIB España 1º tr.
2020
-5,23%

Fuente: Turismo Valencia.

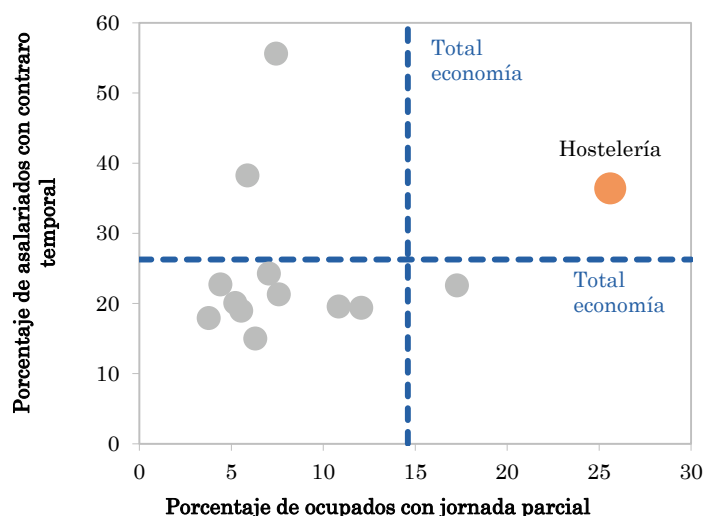
en los establecimientos de restauración de todo tipo. En el año 2019 visitaron la Comunitat Valenciana 9,6 millones personas procedentes de otros países que realizaron un gasto total de 9.621 millones de euros y 89,7 millones de pernoctaciones (INE, Frontur, 2020; INE, Egatur, 2020). En 2019, se produjeron 19,8 millones de viajes con destino Comunitat Valenciana procedentes del resto de comunidades autónomas, que gastaron un total de 3.789 millones de euros y realizaron 89,5 millones de pernoctaciones (INE, Encuesta de Turismo Residente, 2020).

- Los sectores asociados al turismo se verán retraídos por las restricciones impuestas, pero también indirectamente por otro tipo de factores. El aumento del desempleo, la caída de la renta y la incertidumbre laboral son factores que lastrarán la demanda de servicios turísticos y, por consiguiente, de servicios de alojamiento y restauración. A esta disminución se le sumarán las reducciones derivadas del miedo de los usuarios (tanto turistas como locales) a la infección que, previsiblemente, disminuirán su consumo realizando menos salidas y más planificadas.
- En la anterior crisis, cuyo origen era muy diferente a la actual, los sectores más afectados fueron los asociados al sector de la construcción, y

los relacionados con bienes que suponen inversiones de cierta importancia y duración (p.e. automóvil). El sector de la hostelería, por su parte, sufrió una caída en la demanda del 3,5% entre 2008 y 2009, dos décimas por encima de la caída de la demanda en el total de la economía. La disminución de la demanda en la crisis del COVID-19 alcanzará dimensiones mucho mayores. La Organización Mundial de Turismo (OMT) estima que el número de viajeros internacionales se reducirá entre un 20 % y un 30 % en 2020, Turismo Valencia estima una caída de la demanda turística del 33,6 % en la Comunitat Valenciana (**gráfico 1**), y una reducción de entre el 30 % y el 40 % para la hostelería, y algunos estudios sectoriales apuntan a reducciones de visitantes superiores al 50 % (p.e. Cluster Turismo de Galicia, 2020), llegando incluso algunas previsiones a anticipar caídas próximas al 80 % (Exceltur, 2020).

- Aunque es difícil anticipar cuál será la caída real, cabe señalar que la profundidad y la duración de esta depresión en la demanda dependerá de la eficacia en las estrategias de contención del virus y del tipo de actividad que se desarrolla. En un escenario de contención efectiva, las restricciones se irán relajando y se recuperarán

Gráfico 2. Población ocupada con contrato temporal y con jornada parcial. España, 2019 (porcentaje)



Fuente: INE y elaboración propia.

hábitos de ocio y consumo, de modo que la vuelta a niveles de demanda similares a los anteriores a la crisis podría darse a finales de 2020 o principios de 2021. Sin embargo, en el escenario en que el éxito en la contención del virus sea moderado o bajo, y se produzcan rebrotes, las restricciones parciales se mantendrán, los hábitos de consumo seguirán reprimidos, y la recuperación será más lenta.

- El tipo de establecimiento, tanto en alojamiento como en restauración, también tiene influencia en la probabilidad de que se produzca una recuperación más o menos rápida. En el caso de la restauración, los establecimientos orientados a un servicio en mesa más pausado, de mayor valor y de mayor precio, requerirán más tiempo para recuperar su actividad que las cafeterías o los establecimientos de ambiente más informal, o de comida rápida.

IMPACTO 2: EFECTO EN EL EMPLEO

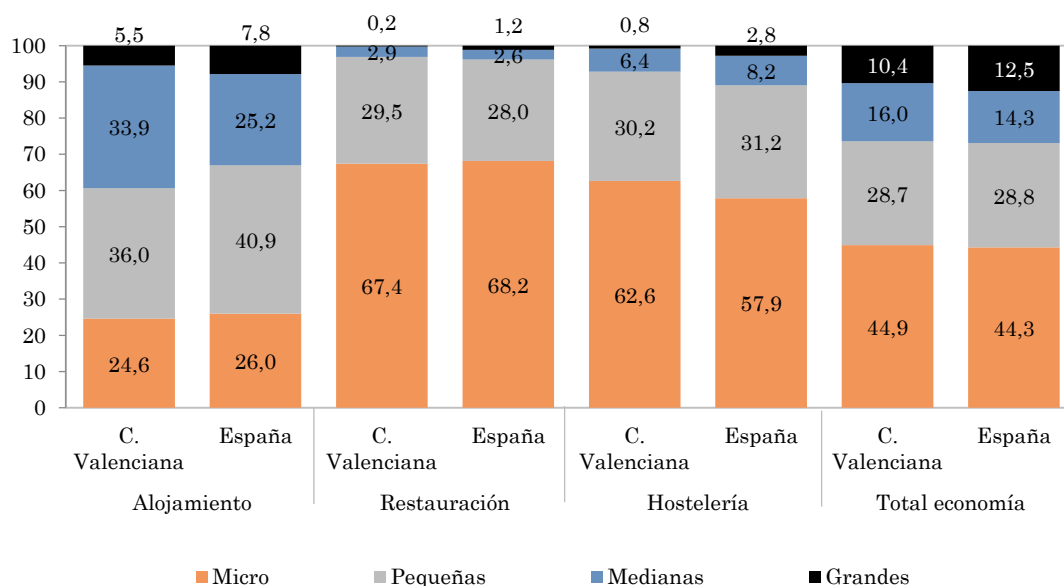
- El impacto de esta reducción de la actividad se refleja en diversos aspectos, siendo uno de los más relevantes el efecto sobre el empleo generado en el sector. Como se ha comentado, los sectores que componen la actividad hostelera emplean a más de 180.000 personas en la Comuni-

tat Valenciana. Es previsible que una caída de la demanda tenga un impacto más directo e inmediato en aquellos puestos de trabajo menos consolidados (IvieExpress, Serrano, Soler y Pascual, 2020). Los empleos temporales o a tiempo parcial son los primeros candidatos a desaparecer en procesos de regulación de empleo por causas económicas. En este sentido, cabe señalar que la hostelería es el sector que tiene una mayor combinación de empleo temporal (con tasas próximas al 36,4 %) y a tiempo parcial (25,6 %), con lo cual presenta una tipología de empleo altamente vulnerable ante fluctuaciones en la demanda (gráfico 2).

CLAVE DE RESPUESTA 1: CAPACIDAD PARA RESISTIR EL IMPACTO

- Un aspecto que puede moderar la vulnerabilidad del sector y del empleo generado en el mismo es la capacidad de las empresas para soportar el impacto. Esta capacidad depende de diversos factores como su tamaño, productividad, nivel de competitividad y vulnerabilidad financiera. En situaciones de *stress* financiero, las empresas grandes suelen tener más holgura, más recursos y más capacidad de negociación para resistir. Pero el tamaño medio de las empresas del sector hostelero es muy pequeño,

Gráfico 3. Empleo según tamaño de la empresa en los sectores de hostelería y en el total de la economía. Comunitat Valenciana y España, 2019 (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INE.

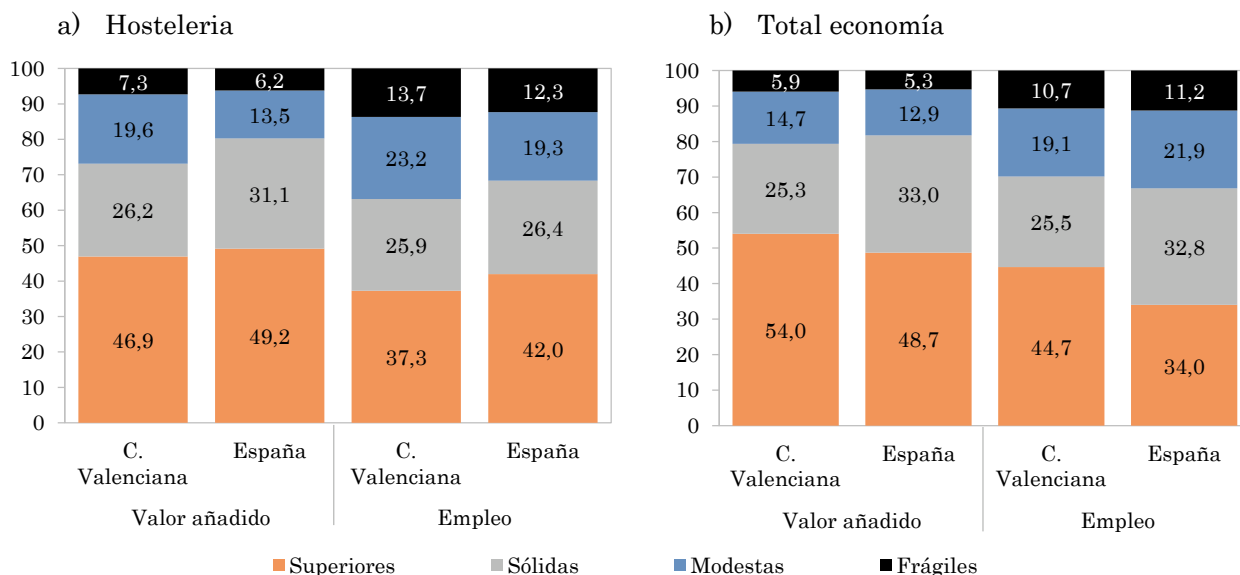
lo cual lo sitúa en una posición débil para soportar la dureza del impacto provocado por el COVID-19. En España, solo el 11 % del empleo del sector hostelero se produce en empresas de tamaño grande o mediano. La situación en la Comunitat Valenciana muestra datos todavía menos favorables. Las empresas grandes y medianas concentran solo un 7,2 % del empleo generado por las empresas valencianas de hostelería (**gráfico 3**). Cabe señalar, no obstante, que hay grandes diferencias en este aspecto entre el sector del alojamiento y el de restauración. En el primer caso, las empresas tienen un tamaño mayor en promedio, y el volumen de empleo concentrado en medianas y grandes empresas en la Comunitat Valenciana (39,4 % del empleo del sector) es mayor al que generan estas empresas en España (33 %).

10. Es necesario destacar la menor capacidad de generar valor añadido en la economía valenciana y, por tanto, un menor nivel de productividad, que tienen en sectores como el alojamiento o la restauración. En 2018, la productividad del trabajo del conjunto de sectores de hostelería se

sitúa un 16% por debajo de la del sector en España.

11. Utilizando datos del Observatorio GECE (Bankia-Ivie) es posible caracterizar las empresas valencianas del sector de la hostelería en función de su nivel de competitividad. Para ello, valoramos el rendimiento de todas las empresas utilizando un conjunto de 7 indicadores relacionados con la productividad, la rentabilidad, la solvencia y la capacidad de generación de liquidez. A continuación, establecemos a nivel nacional, y para todos los sectores, cuatro grupos en función de su rendimiento, siendo las empresas superiores las que muestran mejores resultados en el conjunto de variables estudiadas. Las empresas sólidas son el segundo grupo en nivel de rendimiento, seguidas de las modestas. Finalmente, las empresas frágiles son el cuarto grupo, que muestra unos rendimientos menores en el conjunto de las ratios estudiadas. Cada uno de estos grupos representa un 25 % de las empresas españolas incluidas en la muestra de empresas.

Gráfico 4. Valor añadido y empleo según nivel de competitividad de la empresa. C. Valenciana y España, 2017 (porcentaje)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio GECE (Bankia-Ivie).

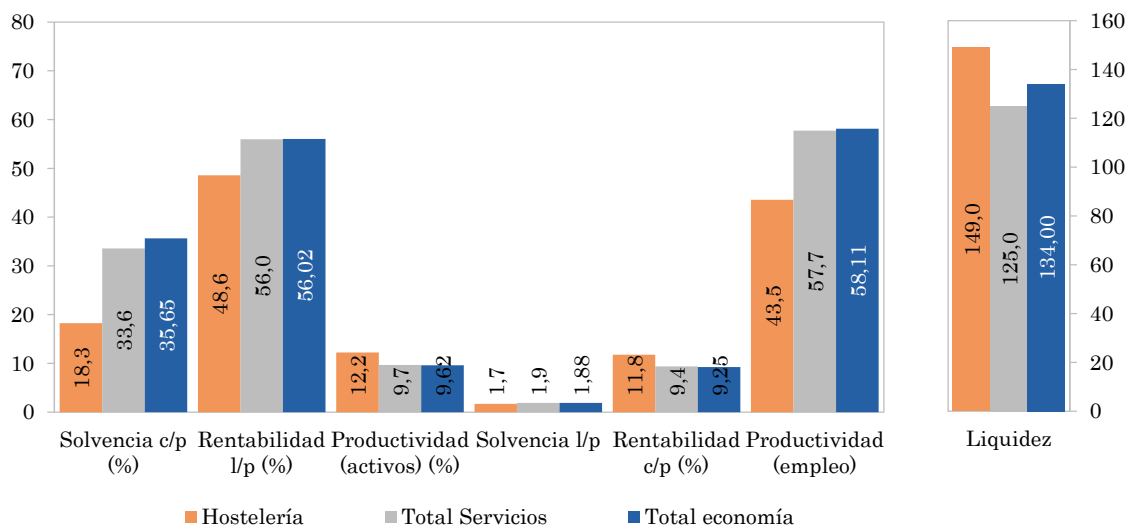
12. En la Comunitat Valenciana, el porcentaje de empresas del sector hostelero que se sitúan en el grupo de empresas superiores asciende al 23,7 %, casi dos puntos porcentuales por debajo del promedio del sector en España, y prácticamente como la media de empresas de la economía valenciana. Las empresas altamente competitivas muestran una buena situación relativa en su sector para hacer frente al potente impacto del COVID-19. Así, el empleo y el valor añadido generado en estas empresas de mejor competitividad son los que se encuentran más protegidos ante esta situación de elevada incertidumbre, en comparación con el producido en empresas menos competitivas.

13. A pesar de que el tamaño de las empresas valencianas es pequeño, cabe señalar que el 46,9 % del valor añadido y del 37,3 % del empleo generados en el sector se produce en el grupo de empresas “superiores”, es decir las que tienen los niveles de competitividad más elevados del sector (gráfico 4a). Así pues, si bien el pequeño tamaño es un factor que limita la capacidad de resistencia, la buena competitividad de algunas

empresas proporciona unas condiciones más favorables, no solo para resistir el impacto a corto plazo, sino también para recuperar la actividad y ser capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias. El hecho de que una buena parte del empleo se produzca en empresas bien posicionadas para hacer frente a esta situación es una señal positiva de la capacidad de resistencia y recuperación del sector.

14. Sin embargo, el peso de las empresas de hostelería valencianas altamente competitivas en la generación de empleo se sitúa 4,7 puntos porcentuales por debajo del que tienen las empresas superiores en España, y en el caso del valor añadido, la contribución de las superiores valencianas es 2,3 puntos porcentuales menor al de las españolas. Así pues, las empresas valencianas mejor posicionadas ofrecen una protección ligeramente inferior a la que se produce en el conjunto de la nación (gráfico 4a). Además, la contribución de las empresas superiores en el sector de la hostelería es claramente inferior a la observada para el conjunto de la economía (gráfico 4b).

Gráfico 5. Perfil de las empresas superiores según indicador GECEcomp. Hostelería, 2017
(valores medianos)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio GECE (Bankia-Ivie).

15. Por otro lado, incluso las empresas más competitivas del sector se sitúan en una posición de cierta debilidad en comparación con el conjunto de los sectores de servicios y con el conjunto de la economía (**gráfico 5**), lo que es un indicador de falta de capacidad para resistir el impacto para afrontar la recuperación del sector. Los valores de las empresas más competitivas del sector hostelero (las denominadas superiores), para las diferentes ratios analizadas (solvencia, productividad, rentabilidad y capacidad de generación de liquidez), se sitúa por debajo del rendimiento de las empresas de mayor competitividad (superiores) en el conjunto de servicios y en el conjunto de la economía, con la excepción de la productividad de los activos y de la rentabilidad a corto plazo.

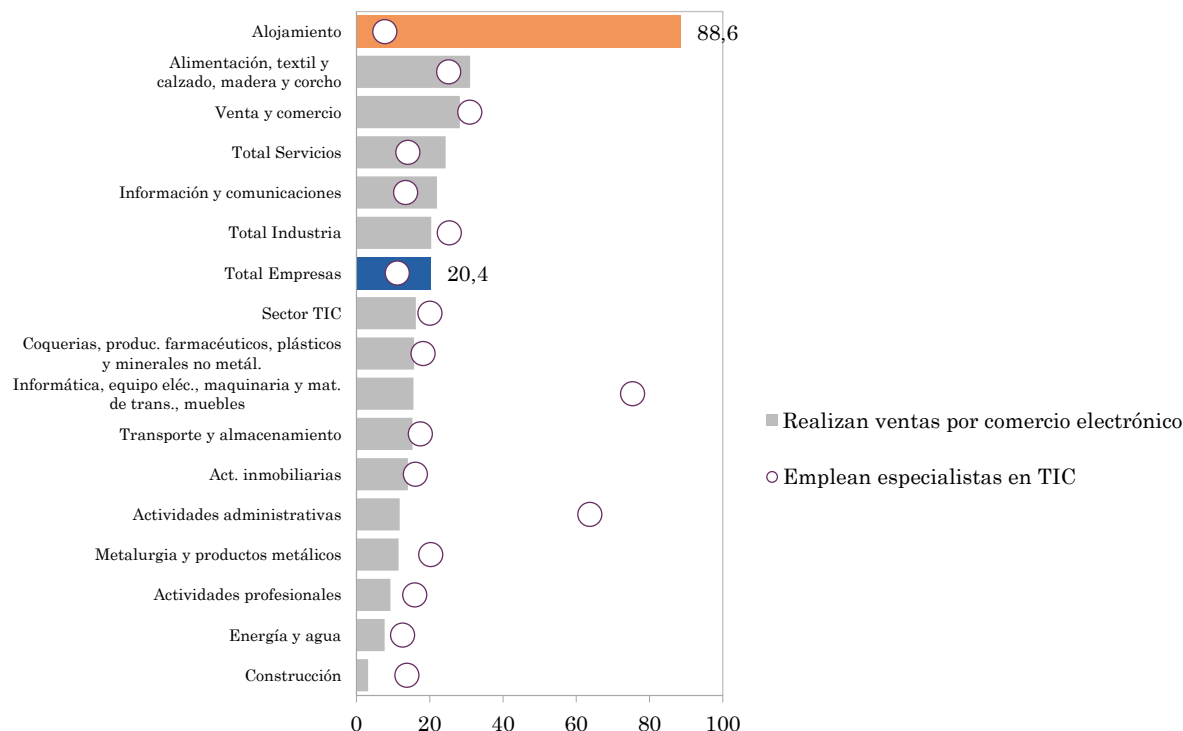
CLAVE DE RESPUESTA 2: CARÁCTER SEPARABLE O INSEPARABLE DEL SERVICIO Y CAPACIDAD DE OPERAR ONLINE

16. La respuesta de las empresas de hostelería a una situación en la que la movilidad está restringida no puede ser homogénea. Los servicios de alojamiento son servicios denominados inseparables, es decir, en los que la prestación del servicio requiere la presencia física del cliente y

existe una interacción continua entre el prestador del servicio (su personal o sus instalaciones) y el cliente que lo recibe. En el caso de la restauración, el servicio de comidas puede incluir opciones de servicio separable, es decir, en los que el cliente puede recibir un producto elaborado durante el servicio y consumirlo posteriormente en otro momento o en otro lugar. Esta diferenciación abre distintas posibilidades de respuesta ante las restricciones:

- El sector hotelero necesita de la reactivación del turismo (de ocio o de negocio) para su recuperación. La oferta debe enfocarse en la garantía de las medidas de seguridad sanitaria en las instalaciones y en el conjunto de la prestación del servicio.
- Sin olvidar tampoco las medidas de seguridad sanitaria, los servicios de comidas y restauración dependen en menor medida de los clientes viajeros y su carácter separable les permite ofrecer alternativas de consumo a través de pedidos *online*, entregas a domicilio o servicios de *catering*. No obstante, ese carácter separable es menor en los servicios de alta restauración, que ofrecen una mayor atención a la experiencia culinaria y el servicio en mesa.

Gráfico 6. Empresas que realizan ventas por comercio electrónico y empresas que emplean especialistas en TIC. España, 2019 (porcentaje)



Fuente: INE y elaboración propia.

17. Las empresas de alojamiento han avanzado significativamente en los servicios de reserva *online* (y en el caso de la restauración, también en la entrega de pedidos). En el sector del alojamiento, el 88,6 % de las empresas realiza ventas a través del comercio electrónico, porcentaje que cuadruplica el valor medio en España¹. Sin embargo, el porcentaje de empresas que emplean especialistas en TIC es todavía muy reducido, situándose en 13,8 % en el sector hotelero (gráfico 6).

CLAVE DE RESPUESTA 3: CUALIDADES DE LA DIRECCIÓN Y DEL GOBIERNO CORPORATIVO

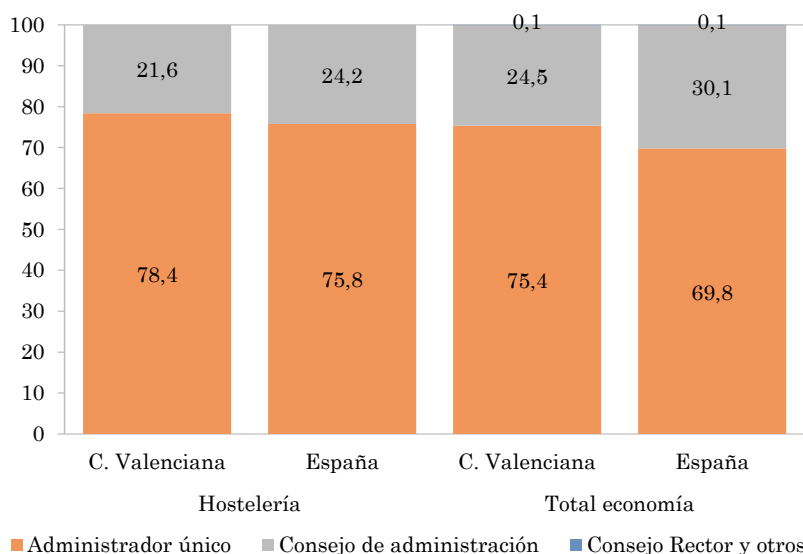
18. La respuesta a situaciones difíciles requiere, en gran medida, la consideración de un mayor número de perspectivas que proporcionen una

visión comprehensiva del problema y que sean capaces de plantear alternativas factibles e innovadoras. Una situación como la actual exige reflexiones sobre los riesgos que pueden afectar a la actividad económica y sobre el grado de preparación de la empresa para hacerles frente. Esto requiere visión crítica y ser conscientes de las fortalezas y debilidades de la empresa. Para ello, es conveniente que las empresas se doten de órganos de reflexión, análisis y toma de decisiones que le proporcionen esta diversidad de perspectivas y capacidad de análisis.

19. Las empresas valencianas son, en general, menos propensas al uso de Consejos de Administración que el promedio nacional. El porcentaje de empresas valencianas que se dota de un órgano de gobierno corporativo que aporte diversidad de perspectivas a la toma de decisiones se sitúa en el 24,5 %, frente al 30,1 % nacional. En el caso del sector hostelero, este porcentaje es

¹ La Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas no ofrece datos para restauración.

Gráfico 7. Distribución de empresas por tipo de órganos de gobierno. España, 2019 (porcentaje)



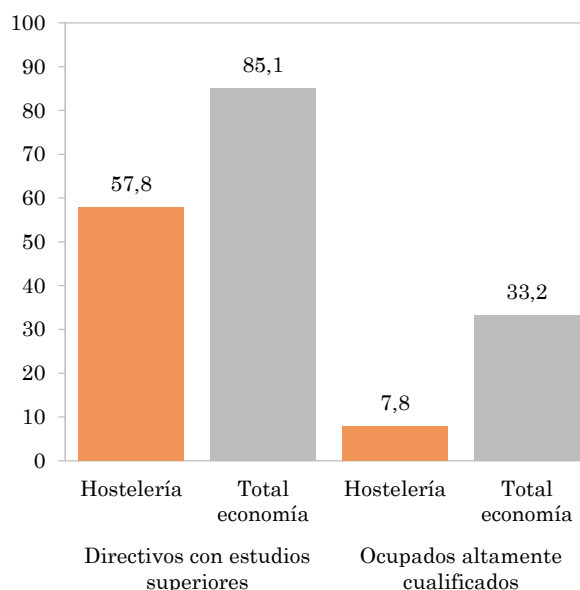
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI (Bureau van Dijk).

todavía menor, siendo del 21,6 % en las empresas valencianas y del 24,2 % en el conjunto de las españolas (**gráfico 7**). La prevalencia de la figura del administrador único se asocia al escaso tamaño de las empresas, pero constituye también un potencial limitador de una apertura de perspectivas para afrontar situaciones complejas que son difícilmente abarcables por un único decisor.

20. Este sector adolece también de limitaciones en cuanto a las características de los equipos de dirección, probablemente también asociadas al limitado tamaño de las empresas y la prevalencia de decisores únicos. El porcentaje de directivos que cuentan con estudios superiores en el sector de la hostelería se sitúa en el 57,8 %, frente al 85,1 % del conjunto de la economía (**gráfico 8**). Asimismo, el porcentaje de empleados altamente cualificados en hostelería (7,8 % de los ocupados) es más de cuatro veces inferior al del total de la economía (33,2 %). Estas cifras arrojan una realidad que refleja la limitada capacidad de análisis, la elaboración de escenarios futuros, la proyección financiera de los mismos, y la adopción de respuestas innovado-

ras y creativas adaptadas a dichos escenarios por parte de los órganos de dirección que gestionan este tipo de establecimientos.

Gráfico 8. Directivos con estudios superiores y ocupados altamente cualificados. España, 2019 (porcentaje)



Fuente: INE y elaboración propia.

- 21.** A modo de conclusión, el sector de la hostelería valenciano es uno de los que está sufriendo un impacto más importante como consecuencia del COVID-19. Su recuperación más o menos rápida está sujeta a la evolución de la situación sanitaria y la eliminación o no de las restricciones asociadas, tanto en lo relativo a la movilidad, como en lo referente a las reuniones de personas. El miedo al contagio y el comportamiento de los consumidores suponen también posibles barreras a la recuperación, al menos a corto plazo y con una duración incierta.
- 22.** Las empresas valencianas del sector de la hostelería se enfrentan a este reto con algunas (pocas) fortalezas, derivadas del atractivo del destino y de la calidad de su oferta, pero con importantes debilidades en términos de capacidad competitiva. Solo un 37,3 % del empleo generado en el sector en la Comunitat Valenciana se produce en empresas hosteleras que gozan de un buen nivel de competitividad (las denominadas empresas superiores). Además, las empresas valencianas adolecen de un notable problema de falta de dimensión que limita su capacidad de resistencia, y de baja productividad (un 16 % más baja que la productividad del sector en España).
- 23.** Afrontar el impacto que el COVID-19 tiene el sector se convierte en un esfuerzo titánico en estas condiciones, y no solo requiere apoyos institucionales, sino sobre todo una capacidad de gestión de la crisis por parte de las empresas que exige sistemas de gobierno y dirección sólidos, valientes, abiertos al cambio y a la profesionalización del sector que mejore su productividad y competitividad. Sin embargo, también aquí partimos de un déficit sustancial. Las estructuras de gobierno corporativo y de los equipos de dirección están por debajo del promedio, lo que puede limitar su capacidad de análisis, reflexión y elaboración de respuestas creativas, innovadoras y factibles.
- 24.** El apoyo a un sector con tanta relevancia, pero tan alta vulnerabilidad, debería combinar acciones que faciliten la superación del bache inmediato y más profundo, mediante medidas que faciliten la liquidez y supervivencia de las empresas y la conservación del empleo, con otras que refuercen las estructuras organizativas, en tamaño y calidad del gobierno corporativo, para contribuir a una recuperación más sólida y una mayor preparación para posibles situaciones similares en el futuro.

