COMENTARIOS AL CONTROL DE GESTION
PRIMER SEMESTRE DE 2019
ACCIONES ANTI COVID 19

Hotel
Puerta de Toledo
MADRID

INGRESOS

Si analizamos el acumulado de estos seis primeros meses del año se alcanzan unos ingresos totales por importe de **726.988€**, frente a los 2.094.667€ previstos en presupuesto y a los 2.110.745€ realizados en el mismo periodo de 2019. Es decir, nos distanciamos de lo previsto en 1.367.679€.
En el mes de enero tenemos un ingreso extraordinario de la liquidación del lucro cesante, por importe de 18.277€ del siniestro del año anterior en el tejado. Como no nos pareció justa la indemnización reclamamos a los corredores y nos han complementado la cantidad en 7.996€ que aparecen como ingreso extraordinario en el mes de junio.

Si analizamos los datos estadísticos, nos ocurre algo similar. Alcanzamos en los 6 primeros meses una ocupación media de habitaciones de 29.72% a un precio medio de 65.49€, frente al 82.30% con 71,62€ realizados en el mimo periodo en 2019.

Hasta el mes de febrero, nada hacía prever que no íbamos a tener otro año histórico en cuanto a ingresos y resultados, pero la aparición de la pandemia ha dejado un escenario cuanto menos desolador.
Ni recabando datos de los periodos de crisis más profunda 2009/2011 podemos encontrar esos registros.

*IMPACTO COVID19_*

La expansión del COVID-19, coronavirus, tuvo un rápido e impactante efecto sobre las ventas centradas en dos focos principales:

a) Disminución drástica de la demanda.
b) Aumento significativo de las cancelaciones.

Dentro de esta línea de impacto, la situación evoluciono de forma muy rápida por lo que tuvimos que enfrentarnos a diferentes escenarios con pocas horas de diferencia entre ellos.

La prioridad siempre fue dar preferencia a las necesidades de nuestros trabajadores, adaptando turnos y jornadas de trabajo, y, por supuesto, de nuestros clientes.

Se mantuvieron reuniones de seguimiento con los jefes de departamento de forma diaria y siempre que los acontecimientos así lo requirieron. La cronología fue la siguiente:

1.- El 25 de febrero con los primeros caso de coronavirus en España, se empieza a notar una contención en la demanda y una disminución en las reservas.

2.- **El 5 de marzo** con la detección de un foco importante en la Comunidad de Madrid se empiezan a recibir masivas cancelaciones tanto de reservas de grupos como de individuales. Se lanza desde el gobierno central la recomendación de no viajar si no es necesario.

3.- El 10 de marzo se producen las primeras restricciones internacionales de entrada y salida de viajeros impuestas por numerosos mercados. La recomendación de no viajar se convierte a partir de este día en una situación de impedimento del viaje por fuerza mayor para muchos clientes.

4.- El 11 de marzo se cierran a nivel nacional todos los centros educativos, desde infantil a estudios universitarios. Desde el gobierno se lanzan las indicaciones de limitar los desplazamientos a los indispensables y fomentar el teletrabajo en las empresas en la medida de lo posible. La demanda empieza a ser nula mientras siguen aumentando las cancelaciones. A nivel nacional se toman medidas como la cancelación de conciertos, de ferias y congresos como Expo Dental o el Congreso de Aviación, de paralización de eventos deportivos como la liga de fútbol, de fiestas tan importantes como "Las Fallas" en Valencia, solo se pueden celebrar eventos con menos de 1000 personas de asistencia, entre otras. Toda esta situación dispara de nuevo las cancelaciones.

5.-El **13 de marzo**, el Gobierno de España, decreta el "**estado de alarma**" a nivel nacional. Este estado de alarma dictamina:

- Cierre de todos los comercios excepto los de primera necesidad (alimentación, farmacias).
- Se cierran por lo tanto bares, restaurantes, museos, teatros, etc.
- Prohibición de la libre circulación de personas excepto para: realizar compras de primera necesidad, citas médicas o acudir a sus centros de trabajo, siempre que la empresa mantenga su actividad. La ciudadanía debe permanecer es sus casas.

El Real Decreto 463/2020 del 13 de marzo paraliza el país y toda la actividad profesional y social queda suspendida y bajo vigilancia de las autoridades (Policía Nacional y UME Unidad Militar de Emergencias). El estado de alarma se fija, en principio, por un periodo de 15 días, hasta el 29 de marzo, prorrogable en función de la situación de contención de la pandemia.

Finalmente, este estado de alarma, no se levantaría hasta el 22 de junio.

Queremos destacar que no es fácil hacer una secuencia cronológica de los hechos, ya que algunos se solapan o se suceden con tan solo unas pocas horas de diferencia.

Ante esta situación que, como vemos, fue mostrando un escenario diferente prácticamente cada día, se han ido tomando distintas medidas. Como hemos indicado las reuniones para evaluar el alcance del impacto e ir tomando las decisiones adecuadas son diarias para definir la mejor estrategia posible, ante este escenario tan excepcional, tanto a nivel comercial como de contención de gasto/tesorería.

Pero sin duda el punto de inflexión lo ha marcado la declaración del estado de alarma nacional y a partir del cual hay que marcar un antes y un después.

Medidas tomadas antes de la declaración del estado de alarma:

<u>Comerciales:</u>

En un primer momento se tuvieron que gestionar muchos recursos para la gestión de las cancelaciones que empezamos a recibir, por lo que se plantea la siguiente política de actuación:

- Si la cancelación era “por fuerza mayor” determinada por alguna de las prohibiciones internacionales establecidas, la reserva se anulaba sin gatos.
- Si la cancelación obedecía a una recomendación nacional o internacional, la reserva se anulaba, pero el saldo de esta se mantenía para una nueva reserva a futuro, que debería ser realizada dentro del año en curso
- Ante un cliente que no se presentaba se facturaba la cantidad correspondiente que el contrato de reserva indicaba.

El enfoque era aplicar toda la flexibilidad posible dentro de un marco razonable.

Los segmentos más afectados fueron el internacional y el corporativo, afectados por la inquietud generalizada, cancelación de eventos y restricciones internacionales de viaje.

Se realizan acciones principalmente de ajuste en los precios de venta y reestructuración de la distribución, optimizando todos los canales de venta tanto de tarifas FIT como de tarifas BAR.

Se adelantan cuyo lanzamiento estaba previsto para fechas posteriores, aunque el desarrollo de los acontecimientos hizo que se tuvieran que parar antes de tiempo.

Seguimos muy centrados en la venta directa a través de nuestra web propia.

Operativa:

Ante la caída de la ocupación las asignaciones se realizan alojando a los clientes por plantas, desde la primera a la séptima, en ese orden, para concentrar el consumo de suministros y facilitar la operativa diaria. Las plantas que no se ocupan quedan cerradas.

Se elimina el mozo de apoyo para servicio de maletas de los grupos en Domingo.

Se adelantan vacaciones de los departamentos de pisos y de recepción, disminuyendo el número de personal por turno.

No se solicita personal de ETT´s, el trabajo se cubre con personal propio.

Contención de Gastos:

Se posponen los fondeos (limpiezas a fondo) de unas 70 habitaciones, que aún están pendientes de primeros de año, con un coste estimado de personal de unos 2.200€

Se cambian las libranzas del Valet, Pablo, que estaba apoyando a mantenimiento 2 días por semana.

Se pospone el empapelado del pasillo de la planta quinta, programado para el lunes 9 de marzo. Unos 8.000€ + el papel.

Se pospone la toma de decisión de la ejecución de las ventanas exteriores del Hotel. Con un nuevo coste de 161.172€ con el IVA.

Se posponen todas las compras (gobernanta y mantenimiento) no indispensables y ante la duda consultar con dirección.

Estaba prevista la incorporación de Caterina al departamento de recepción en 15 días para suplir la baja por embarazo de alto riesgo de Carol López Guirao. La incorporación ha quedado aplazada sin fecha definitiva, la baja se suplirá si la situación se recupera lo suficiente, en caso contrario se organizarán turnos con el personal disponible en la recepción.

Tras la medida de cierre de todos los centros educativos, tanto públicos como privados, son muchas las familias que se encontraron ante la situación de que los niños en edad escolar deben permanecer en sus casas mientras sus padres, ambos, tenían que acudir a sus respectivos puestos de trabajo. Esto supuso un grave problema para muchas familias, situación a la que tampoco fuimos ajenos.

Tras la oportunas conversaciones con el personal afectado con esta medida para conocer su situación y valorar acciones de conciliación familiar, se les priorizó al adelantar vacaciones o adaptar los turnos de trabajo.

Medidas tomadas tras la declaración del estado de alarma:

La declaración del estado de alarma es una situación límite, el país queda prácticamente cerrado, permitiendo a las empresas mantener su actividad, pero decretando el cierre obligatorio de todas aquellas de libre concurrencia de público (museos, salas de fiestas, centros comerciales, etc), así como comercios que no sean de primera necesidad.

Se limita totalmente la movilidad de los ciudadanos en todo el territorio nacional, quedando solo permitidos los desplazamientos por fuerza mayor u otra de similar magnitud y siempre de forma “individual”. La población deberá permanecer, en la medida de lo posible, en sus hogares, no está permitida la libre circulación de personas sin causa justificada.

Las acciones comerciales que se pueden realizar son prácticamente nulas y la postura del hotel frente a las cancelaciones o no shows (clientes con reserva que no llegan a presentarse) cambia radicalmente, terminado por aplicar una flexibilización total.

Después de la declaración de estado de alarma, los gastos de cancelación se flexibilizan al cien por cien y no se están facturando las reservas de los clientes que no cancelan, pero que tampoco se presentan en el hotel.

Operativa y contención de gasto: lo podemos tratar de forma conjunta, las medidas de contención de gasto que se podían realizar, ya se realizaron antes de la declaración del estado de alarma.

Hasta el sábado 14 de marzo, la situación media era de unas 50/60 habitaciones, pero a partir del decreto de estado de alarma, como hemos indicado no es posible facturar las “no llegadas” aunque estuvieran garantizadas, y la media se precipita vertiginosamente hasta las 10 habitaciones.

En un primer momento son muchas las empresas que decidieron suspender su actividad, pero aún en este caso, se tendría que disponer de una estructura mínima de seguridad del inmueble:

- Empresa de seguridad 24 hrs. (para evitar okupas y posibles actos de vandalismo)
- Mantenimiento, 7 días a la semana.
- Reservas, 7 días a la semana, con una franja horaria mínima de 9 a 20 hrs. para atención a clientes que necesitan saber cómo están sus reservas futuras
- 1 controlador de toda esta situación

Una vez analizado estos costes, contrastado con varios hoteleros incluidos los de medianas cadenas hoteleras, se decidió mantener el hotel abierto para atender a los clientes que estaban en ruta por Europa y tenían previsto salir hacia sus países vía Madrid e incluso atender con la mínima estructura a los clientes desviados de otros hoteles que habían cerrado.

Ante este escenario de paralización durante quince días, se decidió mantener el hotel con una estructura de "servicios mínimos":

- un recepcionista por turno, mañana, tarde y noche.
- una persona de mantenimiento.
- una camarera de pisos y
- una persona en reservas.
- el resto del personal sale de vacaciones "forzosas" para ajustar al máximo la plantilla.

Todo el personal mostró su predisposición para adaptarse a la situación y dio toda clases de facilidades para que fuera posible seguir con la actividad manteniendo estos "servicios mínimos". Tan importantes como nuestros clientes, son nuestros empleados y sus familias, e hicimos todo cuanto estuvo en nuestras manos para proteger lo más valioso, nuestro equipo.

Finalmente, **el 18 de marzo**, se publica en el BOE (Boletín Oficial del Estado) la Orden Ministerial de suspensión de apertura de hoteles. En la misma, quedó recogido que nos daban un plazo máximo de 7 días, hasta el 26 de marzo, para atender a los clientes ya alojados en el Hotel. Nuestros **últimos clientes** se marcharon el domingo **22 de marzo** rumbo a su país.

GASTOS

A partir de ese momento, incrementamos, si cabe, las medidas de contención de gastos y procedimos a la tramitación de un ERTE por fuerza mayor para la plantilla a partir del día 1 de abril.
Contrastado el presupuesto de compañías de seguridad 24 horas, 7 días a la semana, se decide dejar un servicio de "vigilancia y seguridad" con nuestros recepcionistas, que queda recogido en el decreto y que aplican la práctica totalidad de hoteles de la ciudad.

Así dejamos el siguiente equipo:

	ERTE	HOTEL
7 recepcionistas y 1 jefe de recepción	50%	50%
1 recepcionista de baja por ILT	0%	100%
2 ayudantes de recepción	100%	0%
1 responsable mantenimiento	0%	100%
1 valet (apoyo a mantenimiento)	50%	50%
1 valet (desde 1 de junio) *	100%	0%
1 gobernanta	70%	30%
10 camarera/os	100%	0%
1 jefe reservas	70%	30%
1 comercial	70%	30%
1 jefe administración	70%	30%
1 dirección	70%	30%

Con este esquema, dejamos 1 persona por turno en vigilancia- recepción (mañana, tarde, noche y libranzas), mantenimiento técnico y a los jefes de departamento teletrabajando desde casa y con briefing telemáticos.

Los ERTES por causas forzosas han ido evolucionando en sus prórrogas y, si bien, en el inicial y su primera prorroga, estaban exentos en un 100% de las cotizaciones a la Seguridad Social, a partir del 30 de junio, detallamos como afectaría a nuestro Hotel la nueva situación de ERTES:

- Los ERTES por fuerza mayor y los de circunstancias de la producción por COVID19, quedan prorrogados hasta el 30 de septiembre, con variaciones en las exenciones.
- El Decreto contempla la posibilidad de que si hubiera un rebrote y la circunstancia lo requiriera se volvería al ERTE por fuerza mayor, con una bonificación del 80% en seguros sociales.
- En nuestro caso, en el mes de Julio tendremos una bonificación de un 70% en seguros sociales, un 60% en el mes de agosto.
- En el mes de septiembre, tanto si hemos abierto actividad como si no, tendremos una bonificación en seguros sociales del **35%**, y de un **60%** para las personas que vayamos desafectando del ERTE.
- Otro punto importante es la interpretación que hace la Tesorería de la Seguridad Social, respecto a la comunicación de las afectaciones y desafectaciones del personal, según las consultas que se han girado a la misma y de acuerdo con el criterio de los abogados que están asesorando a la Patronal.

Una vez comunicada la apertura del Hotel a los organismos competentes, en nuestro caso Comunidad de Madrid, el Hotel pasa de un ERTE total por fuerza mayor a un **ERTE parcial por fuerza mayor**, eso implica que durante el mes en curso iríamos desafectando y lo que es más importante, afectando a nuestro personal, de acuerdo con las circunstancias de la ocupación. Por lo tanto, ya corremos menos riesgo si por cualquier motivo no se cumplieran las previsiones de las reservas.

Obviamente esta última medida la aplican para ir dirigiendo a las empresas hacía la nueva normalidad de aperturas y para recuperar poco a poco el empleo.

Personal

En el acumulado el ratio de gasto se sitúa en un 64.00%, frente al 36.80% presupuestado y al 35.20% realizado en el mismo semestre en 2019.
Obviamente, esto es debido a la falta de ingresos en los meses de abril, mayo y junio.

Para poder entender el impacto del coste en la cuenta de resultados, vemos como a 30 de junio, tenemos una diferencia de menor gasto por importe de 316.062€ y comparado con lo realizado en el mismo semestre del año anterior presentamos una diferencia de 293.560€. No podemos olvidar que tal como tenemos preparado el ajuste de esquema de personal, no se está disfrutando de las vacaciones en el departamento de recepción, por lo que habrá que darlas el próximo año o abonarlas.

Gastos Generales:

Todos y cada uno de los gastos, por pequeños que fueran, han sido minuciosamente valorados para su renegociación con los proveedores / colaboradores.

El nivel de respuesta ha sido muy diferente con cada uno de ellos, pero todos han tenido algún tipo de gesto, si bien es cierto, a partir de la autorización de apertura para los hoteles, no tienen previsto seguir aplicando estas “atenciones”. Detallamos alguno de los resultados:

ENTIDAD		
AEHM	Asociación patronal hoteles	Marzo/abril y mayo cuotas a 0 Junio/julio/agosto al 50%
MILENIUM SOFT	PMS Hotel	60% Dto. desde abril
ONITY	Cerraduras electrónicas	Prolongara contrato mantenimiento para 2021 sin coste, los meses del estado de alarma.
B-QUEST	Gestor de redes sociales	50% dto. desde abril
INFOCOM	Central telefónica y DEC	10% dto. Sobre el 2º semestre
ACICLA	Gestión de residuos	Desde abril
OTIS	Elevadores	50% cuotas abril y mayo
CIBERSUITE	Gestor red Wifi	Sin cuota abril/mayo/junio
BLUENATUR	Fuentes de agua	Sin cuota abril/mayo/junio
SOTECS	Mantenimiento equipos informáticos	Suspensión de cuotas durante cierre Hotel
OTECLIMA	Mantenedor ACS, placas y AC	Suspensión de cuotas durante estado alarma.

ALLIANZ	Seguro Hotel	Valoraran suspensión de garantías de coberturas a actividad cerradas de RC y se partirá el pago de la prima previsto para julio en 60/40%
JUANJO GONZALEZ	Asesoramiento SSTT	Suspensión de cuotas durante cierre Hotel
CANAL DE ISABEL II	Suministro de Agua	Suspensión cuotas fijas durante el periodo de alarma, 6 meses siguientes al 50% y el resto hasta completar un año el 25% Pendiente tramite
AYTO. MADRID	Solicitado dtos.	En IAE e IBI Pendientes trámite

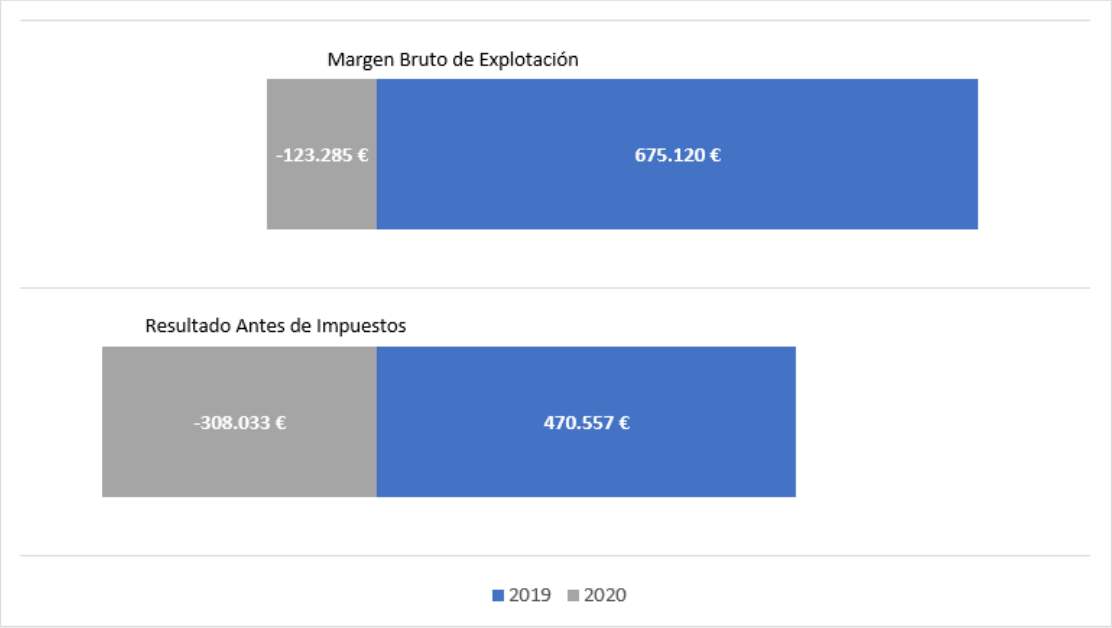
Separamos el **arriendo de "salones"** por la importancia que su importe tiene sobre la cuenta de explotación, con Julio Gutierrez, se negoció el que pudiera condonar el alquiler, o reducir el mismo, durante el periodo que estuviera cerrado el Hotel. Incluso se le traslado la posibilidad de aplazar el arrendamiento de estos meses o periodos futuros, pero nos manifestó que por sus circunstancias personales no podía hacer nada al respecto. Finalmente se consiguió que no facturara el mes de abril, 7.000€.

El total de gastos generales acumulados se sitúan en un ratio de un 45.10%, frente al 26.40% previsto y al 24% realizado en el mismo periodo del año anterior.

MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION (EBITDA) / RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS

Con todo ello, llegamos a un margen bruto de explotación acumulada de **-123.285**€ frente a 675.120€ realizados en el mismo periodo del año anterior.
Esto sitúa el margen bruto de explotación en un ratio de un -17.60%.

El resultado antes de impuestos acumulado se situaría en **-308.033€** frente a 470.557€ realizados en el mismo periodo de 2019.



A continuación, detallamos los hechos más reseñables en este periodo:

Recursos Humanos.

Este mes de enero se produjo la salida de Maribel Rodriguez Haro. Recordamos que modificamos sus condiciones laborales al tener que eliminar el departamento de lavandería-lencería. La trabajadora que tenía un plazo para decidir si aceptaba o no el cambio, finalmente nos comunicó el día 9 de enero que no aceptaba, por lo que procedimos a preparar su finiquito, con acuerdo al despido por causas objetivas.

Con el cálculo de antigüedad y salario de Maribel, un despido improcedente hubiera tenido un coste de 125.748€ sin contar con el premio de vinculación de 27.579,05€, es decir un total de **153.327,05€.** En la actual situación el coste ha pasado a ser de **57.828,05€.**

Rosa Rodriguez, permanece en el Hotel, con nueva categoría de camarera de pisos, aunque sus labores son de costurera, encargada de pisos y excepcionalmente como camarera.

Para evitar malos entendidos, interpretaciones, etc. hemos explicado personalmente y en detalle el cierre del departamento y por ende el cambio de funciones en las trabajadoras.

En el mismo mes, se reconvirtió el contrato laboral de Alberto Carrizo en indefinido. Están encantados con él todos sus compañeros, tenemos muy buenas reseñas de clientes y su jefe directo Antonio, le ve una muy buena aptitud y actitud.

En el mes de marzo se tramita un ERTE por fuerza mayor con efectos 1 de abril como explicamos anteriormente en el capítulo de gastos de personal.

Mejora del Producto. Reparaciones.

- ✓ A partir del día 8 de enero, se llevaron las antiguas máquinas de lavandería y contamos con un espacio nuevo que no teníamos anteriormente. Al tener que variar la logística para lavar en el exterior, estudiamos las nuevas necesidades y adaptamos los espacios a las nuevas circunstancias.
  Ubicamos el despacho de la gobernanta en la antigua lavandería, intentando minimizar los ruidos que percibían nuestros clientes alojados próximos a la antigua ubicación. Su despacho pasa a ser oficio para almacenar camas supletorias básicamente. Y donde estaban las camas (sexto) se utilizará para depositar todas las jaulas vacías de ropa.
  En los oficios de las plantas quinta y cuarta se bloquea la puerta que da al pasillo de clientes y se abre una nueva puerta más grande con acceso desde la escalera de servicio. De nuevo esta medida intenta paliar ruidos y el mal aspecto de los golpes con los carros y puertas abiertas más a menudo de lo deseado.
  Se aprovecha para adecuar las baldas del resto de los oficios y adecentarlos (pintura, luces con sensor para ahorro, etc..).

- ✓ También se aprovecha en el mes de enero para sustituir las zonas dañadas de rodapié en todos los pasillos de clientes con un material más duro en PVC que imita a madera.

- ✓ Se mejora la iluminación del salón de desayunos.

- ✓ También se han adquirido los 3 carros de camarera que faltaban para completar nuestro "parque móvil". Con eso ya tenemos totalmente actualizados los carros de nuestras camareras, esperamos que si no 50 años, por lo menos nos sirvan para los próximos 25 años. Nuestro equipo ha colocado a todos los carros ruedas libres y protecciones para que no lastimen nuestras paredes.

- ✓ Entre enero, febrero y primera quincena de marzo, se coordinó para hacer las tareas de mantenimientos habituales de estas épocas: pintura de techos de baños en 12 habitaciones (sanear, dar fibra de vidrio en grietas, pintura antihumedad en zonas con manchas, plastecer desperfectos y lijar para pintar en liso. Repaso de papel de cabeceros en 5 habitaciones. Sanear pintura en 4 techos habitaciones. Empapelado completo y pintura en habitaciones 607 y 528.

- ✓ Nuestro equipo mejoró el banco de madera de la lencería e instaló y fabricó todas las nuevas puertas y estanterías. También se han colocado las protecciones a todos los accesos a esa zona. Incluidas unas metálicas que hemos anclado al suelo.

- ✓ El antenista ha tenido que reprogramar todas las televisiones ante el inminente apagón digital ya que pasan a 5G.

- ✓ En febrero se adquirió un tostador nuevo para el salón de desayunos. El existente iba ya muy lento y era a todas luces insuficiente para dar un buen servicio.

- ✓ Tuvimos que cambiar dos extractores eólicos de la cubierta por rotura.

- ✓ Ha quedado instalada la ventana exterior de "muestra" en la habitación 101. Al final, después de ver distintas opciones en hoteles y de dejarnos recomendar por el mejor uso de los clientes y para su limpieza, pedimos que se cambiara del mecanismo actual "pivotante" al "oscilo batiente" con llave para servicio interno. También solicitamos que la ventana llevara dos colores, en el exterior el bronce (imitando al actual) y en el interior de la habitación el blanco. La ventana presenta un ligero brillo en el cristal que hace que el cliente tenga más intimidad y da un aspecto más "alegre" a nuestra fachada. Aunque esto último no lo habíamos pedido, la verdad es que nos ha gustado mucho.
  Se aprovechó para renegociar el precio con estas nuevas peticiones, al final cada ventana quedaría en 1.110€ + IVA, por lo que supone un buen mordisco al precio anterior, (1.960 + IVA) ya aprobado en la última Junta de Accionistas.

  Obviamente, como hemos indicado anteriormente, quedo suspendido hasta mejor momento.

- ✓ Nuestro equipo ha reubicado los cierres de la terraza. Más adelante se pintarán del color del mobiliario. Recordamos que hemos ampliado por el lado izquierdo y se acortó por el derecho (frente a URVI). También se ha colocado césped nuevo en ese espacio. Estamos a la espera de las nuevas sombrillas. El mobiliario ya quedó cambiado.

Otros:

Licencia Terraza

Por fin hemos conseguido la licencia de la terraza.
Después de un año de iniciar los trámites legales para solicitar la licencia de la terraza a nombre del Hotel, y que incluso interviniese en nuestro nombre un tramitador de este tipo de licencias, por fin con fecha 30 de enero fue firmado el decreto. Por lo que nos comentan, nuestro Distrito, Arganzuela, es especialmente "difícil" para los temas de licencias.

Han autorizado una superficie total de 41.40 m2, con una longitud de 18.40 m. y una anchura de 2,25 m. Básicamente todo el frontal del Hotel. Hemos "crecido" por la parte de la calle Pontones y se ha reducido respecto a lo existente frente a Café & Té.

Al final salen 9 mesas, a nuestro entender mejor situadas, separadas en dos zonas.

Vuelven a no autorizar el cerramiento alrededor del mobiliario, sólo lo admiten móvil, aunque en principio lo vamos a dejar tal cual, eso sí, en otro tono.

El restaurador ha cambiado el mobiliario y va a tapizar las sombrillas ya que el cuerpo de estas es muy bueno.

Servicio de tintorería externo:

Después de valorar distintas tintorerías que pudieran prestar servicio a los hoteles, por distintas recomendaciones seleccionamos a "Tintorería La Estrella" para realizar el servicio de clientes del Hotel.
Se han acordado precios. Estaba previsto comenzar en el mes de abril, pero finalmente hemos decido arrancar el Hotel y después establecer el servicio.

Reunión con la Empresa Remica

La empresa Remica ha realizado un estudio del posible cambio de gasoil a gas para el ACS (agua caliente sanitaria).
Este tema siempre ha preocupado al Hotel y dada la fuerte apuesta que tiene el actual Gobierno por todo lo "sostenible", hay que tener preparadas opciones a energías alternativas menos contaminantes.
Según nos comentan sería factible ubicar una caldera dual en la zona donde está ubicado el actual tanque de gasoil, si bien es cierto, cuando fuéramos a tomar la decisión tendríamos que realizar un informe previo con una enicre (empresa de control) para tener una certeza de esta posibilidad.
El coste de una instalación de esta índole estaría en torno a los 57.000€ y con el cálculo de ahorro energético estaría amortizada en unos 10 años.
Como es lógico, si no permitiesen esa ubicación, a parte, de representar un problema por la falta de espacio del Hotel, se incrementaría de forma exponencial por el volumen de obra a realizar.

Bancos

A fin de poder hacer frente a los diferentes pagos previstos, se solicitó financiación ICO, con las dos entidades que trabaja el Hotel, Santander y BBVA.

Finalmente fue el BBVA, quien atendió nuestra solicitud. Así pues, el pasado día 11 de junio se firmó la operación ICO, por importe total de un millón de euros, con acuerdo al siguiente detalle:

- Préstamo empresarial, por importe de 700.000€, a 5 años (con un año de carencia) a un interés fijo preferencial para PYMES del 1.5%. Comisión de apertura 0%, comisión de estudio al 0% y comisión de cancelación anticipada del 1%.
- Póliza de crédito, por importe de 300.000€, a 5 años, el capital dispuesto a un interés variable de Euribor + 1.5% y el capital disponible al 0.10%. Comisión de apertura y de estudio al 0% y comisión de cancelación anticipada al 1%

Desde el mes de marzo hasta hoy, es decir, durante los últimos tres meses y medio, nos venimos enfrentando a una situación sin precedentes, con un gran impacto a todos los niveles, económico, social, laboral y personal. La crisis global producida por la pandemia del Covid-19 ha cambiado de golpe tanto las reglas como el tablero de juego.

En todos los frentes posibles las empresas han tenido que modificar sus estrategias, y el enfoque comercial no ha sido ajeno.

Hasta el mes de marzo todas las previsiones posibles hacían augurar un buen año, con un Madrid en el foco del turismo cultural, del crecimiento empresarial y con grandes eventos confirmados, congresos, acontecimientos deportivos, festivales, etc.

La demanda estaba muy activa tanto en peticiones de grupos como de individuales, nuestro proveedor web MIRAI, ha estado realizando un estudio pormenorizado de cómo se ha ido comportando la demanda, en este caso de cliente individual, hasta la finalización del estado de alarma, la cual queda resumida en la siguiente gráfica:

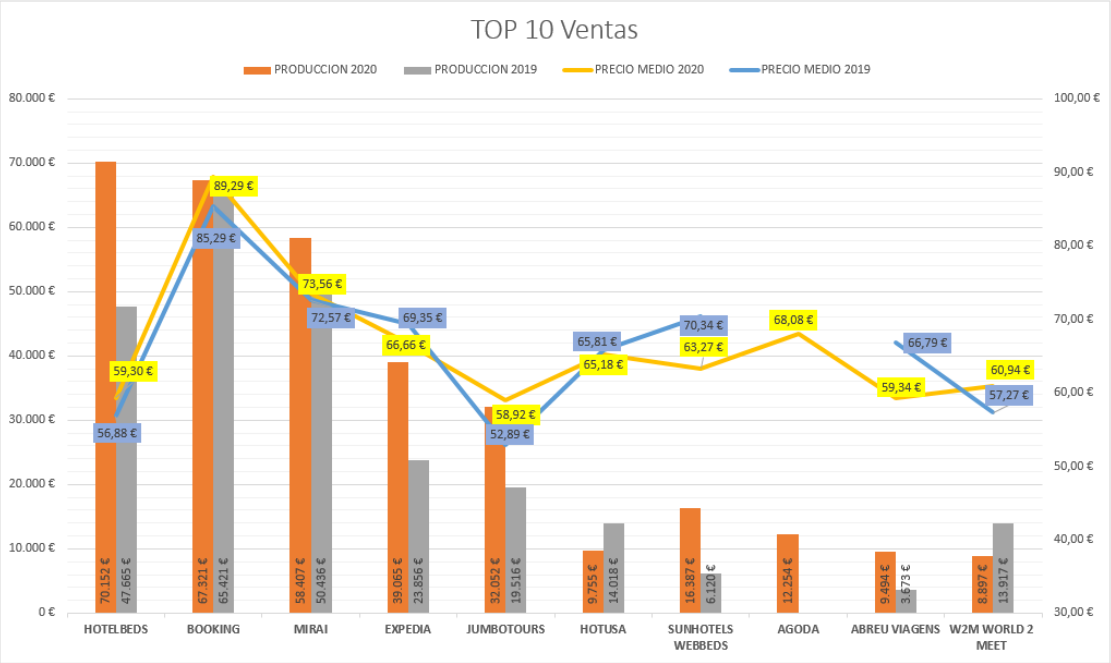
Se ve claramente como la semana 11 todo cambió y que, desde hace unas semanas, vamos mejorando y acercándonos a niveles habituales. Ojalá esta tendencia se acelere.

Es impactantemente gráfico el punto entre la semana 10 (del 2 al 8/03) y la semana 11 (del 9 al 15/03) en el cual las dos curvas se cruzan, para solo en dos semana más pasar a una total inactividad. Será en la semana 22 (del 25 al 31/05) cuando ambas curvas vuelvan a cruzarse para invertir la tendencia, pero se aprecia como la recuperación en estos momentos es aún lenta. Si bien las confirmaciones de reservas empiezan a superar las cancelaciones.

En la nueva normalidad imperan los protocolos de salud e higiene sanitaria, la distancia social, el uso de la mascarilla, el desarrollo de cualquier actividad minimizando el contacto interpersonal (contactless). Y el turismo y la forma de viajar y de disfrutar de un destino deberán adaptarse lo más rápido posible a esta realidad.

El 2020 antes de la declaración del estado de alarma. De la Semana 1 a la Semana 13 (Del 1 de enero al 31 de marzo 2020):

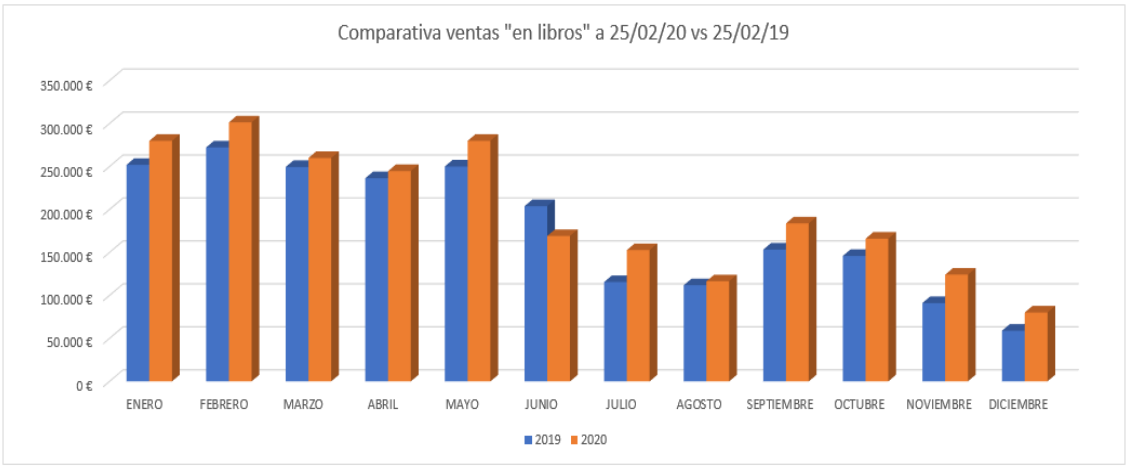
El primer trimestre llegaba cargado de proyectos, de seguir mejorando nuestro producto, el crecimiento era muy positivo, como lo mostraba la gráfica de ventas de las principales cuentas de los meses de Enero y Febrero:



Los gigantes Booking y Hotelbeds, se disputaban como era habitual las primeras posiciones en ventas, con el segundo mostrando unos niveles de crecimiento más destacados. Y nuestra web en tercera posición ganando terreno en la venta directa, arañando cuota de mercado a Booking.

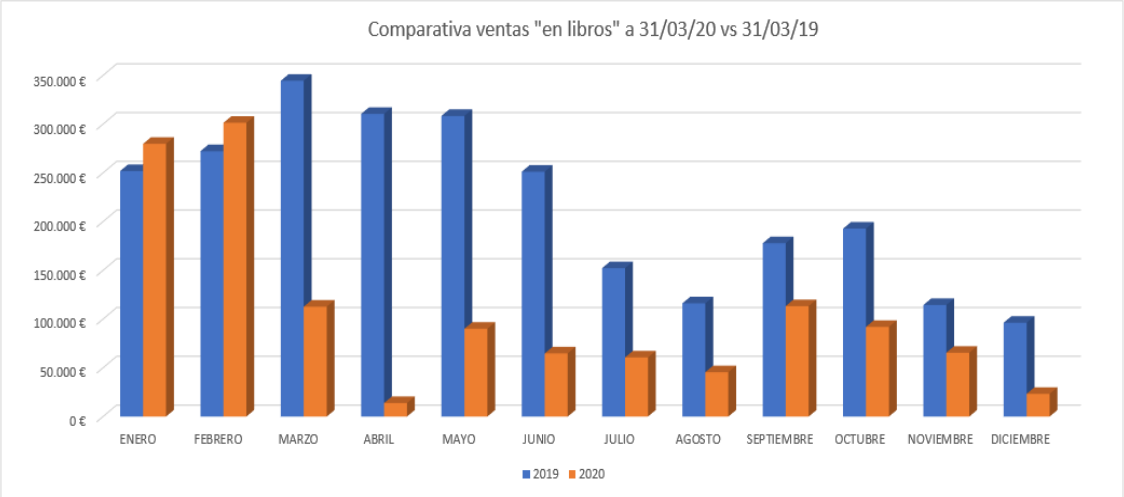
Pero a finales de febrero, empezaron a dispararse las alarmas, de forma distante al principio, para convertirse en una caída libre a partir del 5 de Marzo. Los primeros casos por coronavirus en Madrid y su crecimiento exponencial, afectaron a las ventas de forma dramática.

¿Cuál era la situación en ventas antes del 5 de marzo, fecha en la que se empiezan a recibir cancelaciones? Lo vemos con la siguiente gráfica que muestra las ventas realizadas comparándolas con la misma fecha del año anterior. Se incluyen los meses de enero y febrero a mes cerrado:



Vemos como, salvo el mes de junio, todos los meses presentaban una tendencia de mejoría con respecto al año anterior. En junio de 2019 se celebró la Final de la Champions en Madrid por lo que era previsible esta tendencia.

A 31 de marzo, solo tres semanas después, la situación era completamente distinta:



Durante los meses de enero y febrero, la actividad comercial se mantuvo como venía siendo habitual.

Del 22 al 24.01: Asistencia a la Feria FITUR, en la que se mantienen distintos encuentros comerciales tanto con colaboradores habituales como con posibles nuevos contactos. Durante la feria se alojan en el hotel, directivos y personal de empresas del sector turístico, como viene sucediendo cada año

09.01: Visita de Vanessa Simoes, de la agencia Incoming Emotions, interesada en conocer el hotel para comercializarlo en el segmento de grupos.

13.01: Visita de Desiré Jia de la agencia online CTRIP. Visita de seguimiento de ventas del canal.

15.01: Visita de Isidro Tenorio de B-Quest para analizar cómo se ha comportado el año en las redes sociales.

20.01: Visita de Susanna Dari de Agoda, reunión de seguimiento de la cuenta.

20.01: Visita de Clara Paugan de Group Corner. Agencia especializada en tratamiento de grupos a demanda mediante una plataforma de gestión propia.

23.01: Visita de Ana Paula Fernández del tour operador brasileño CVC Corp, interesados desde hace tiempo en contratar el hotel para venta individual, pero sin opción de poder contratar con ellos las tarifas FIT ya que no podemos, en esta fecha, no es posible abrir este segmento a nuevas colaboraciones, y con las tarifas BAR no es posible trabajar ya que no tienen conectividad con Parity Rate, nuestro channel manager. Nos emplazamos a vernos más adelante una vez tengan desarrollada esta conectividad.

05.02: Reunión con Marta Lázaro y María Miñambres de Abreu Online. Reunión que las responsables de la cuenta nos solicitan para analizar el potencial de venta a futuro y manifestar su preocupación ante las acciones agresivas de distribución que competidores directos están llevando a cabo, Hotelbeds entre ellos.

11.02: Reunión con Cecilia Alegre, responsable de MIRAI para el Hotel. Reunión solicitada por el hotel para poner en común acciones de mejora tanto de la página web como de captación de venta directa. Entre otros puntos se definen cambios en el contenido y presentación de los

mismos en nuestra web, dar al acceso al hotel al panel de seguimiento en acciones de metabuscadores para un seguimiento de la inversión, migrar lo antes posible al nuevo motor de reservas, condiciones especiales en el precio del desayuno buffet o renegociación de porcentajes de comisión.

11.02: Reunión con Joanna Stopa de Booking. Se analizan los buenos resultados en Booking del año anterior y se analiza la proyección del primer trimestre. Nos comenta que, a pesar de que en la plaza de Madrid los hoteles empiezan a dar señales de agotamiento y disminuyen su potencial de crecimiento en el mes de enero, nuestro Hotel continúa en la línea del año anterior, siendo de los pocos hoteles que Joanna lleva como contratadora de Booking, que siguen mostrando números de crecimiento tanto en precio como en captación de demanda. Nos informa también que ahora Booking para las reservas de Booking Basic (reservas que Booking compra a terceros con precio por debajo del PVP de venta del hotel) mostrarán el proveedor de la tarifa/habitación y nos indica que prestemos especial atención a la cantidad de habitaciones que compran a Hotelbeds con tarifas FIT.

14.02: Reunión con David García de Expedia, quien al igual que Booking nos felicita por el crecimiento que venimos teniendo con ellos, el cual también se ha mantenido en el mes de enero. Nos ofrece como posibilidad de crecimiento la participación en un nuevo programa que han desarrollado al que denominan programa VIP, un programa exclusivo que ofrece a las propiedades seleccionadas una mayor visibilidad en los sitios web de Expedia Group a cambio de ofrecer una experiencia superior a los clientes VIP (se requieren +5000€ en reservas para ser cliente Silver y +10.000€ para ser Gold y obtener las ventajas). Actualmente está en valoración.

19.02: Visita de Victor Albalat y Aneta Kozera de Lastminute, al igual que en el resto de las reuniones que hemos mantenido, nos muestran su inquietud por la complejidad de la distribución actual, en la cual pierden potencial de venta directa en favor de ventas a través de terceros. También nos indican que compran de forma habitual a Hotelbeds. Nos proponen participar en su programa de empaquetado como acción para dinamizar las ventas, pero, al ser un programa de descuento, queda de momento desestimado en favor de un seguimiento más estrecho por parte del hotel en cuando a la venta online de tarifas destinadas a distribución offline o a descuentos ofrecidos por terceros, al descontar del precio de venta un porcentaje a costa de su comisión de intermediación.

24.02: Se realiza en el hotel una formación del programa de Millenium (PMS del hotel) para poner en común las nuevas funcionalidades del sistema, las dudas que se puedan tener sobre su funcionamiento y proponer mejoras específicas para nuestro hotel.

25.02: Reunión con Juan Antonio de Toyo Publicidad para realizar mejoras en la imagen corporativa.

27.02: Tras habernos reunido con varios colaboradores que nos manifiestan su inquietud ante la distribución tan agresiva que está realizando Hotelbeds, solicitamos una reunión de urgencia con Raquel Cañedo, responsable de contratación para Madrid. No solo teníamos acumuladas pruebas más que suficientes de una fraudulenta distribución de las tarifas FIT en el mercado online a través del portal de Booking, sino que teníamos casos concretos de tarifas de empaquetado distribuidas en abierto y de tarifas exclusivas para la compañía aérea Easyjet accesibles por agencias sin contratar el vuelo o distribuidas a otras compañías aéreas. Tras todas estas incidencias, se le indica que, de persistir en este tipo agresivo de distribución, sin cumplir con las restricciones que cada tarifa tiene por contrato, nos veríamos en la obligación de tomar serias medidas al respecto.

Otras acciones comerciales de estos dos primeros meses:

- Con la integración realizada a finales del año pasado entre nuestro PMS Millenium y nuestro Channel Manager ParityRate, se ha tenido que reestructurar todo el entramado de tarifas PVP del hotel y la forma en la que se aplican los suplementos (para Superior y Junior Suite) y los descuentos (para Doble Uso Individual e Individual). Ahora trabajamos con un solo precio de referencia, el precio de la habitación doble estándar, el precio del resto de habitaciones se distribuye en base a un suplemento o descuento fijo en base a este precio de referencia.
- Tras ir detectando de forma reiterada durante el año pasado que el canal de Booking no respetaba el precio del hotel mediante distintas acciones unilaterales de descuento, y sin haber podido llegar a ningún acuerdo de ellos para limitar estas acciones, se decide incrementar el precio de venta que se carga en su plataforma en un 10%. Veremos su efecto en las ventas y cómo se comporta el canal a la hora de seguir dando disparidades.

El mes de marzo, evidentemente, la situación comercial se vio directamente afectada. Los cambios se fueron imponiendo de forma tan rápida, que todas las reuniones comerciales fueron canceladas. Así como las nuevas contrataciones.

Este mes estuvo enfocado en gestionar las múltiples cancelaciones, tanto individuales como de grupos, que se empezaron a recibir de forma masiva y a diario.

El escenario iba cambiando también de un día para otro:

- En un primer momento solo se aceptaban las cancelaciones cuya política así lo permitía, no era posible cancelar las reservas con política de cancelación no reembolsable.
- En tan solo unos días, se empezó a aplicar una política más flexible y, para las no reembolsables, se ofrecía un cambio de fechas sin penalización.
- En tan solo unos días más, se aplicó una flexibilización total y, aunque se ofrecía a los clientes la posibilidad de cambiar de fechas, si el cliente lo desea no se aplican gastos para ninguna cancelación.

Hablamos de un periodo de tan solo diez días, desde el 5 al 15 de marzo. El 15 de marzo es el día “uno” del estado de alarma decretado por el gobierno.

Entre el 5 y el 10 de marzo se implementó de inmediato la siguiente política comercial:

- Enfoque de la estrategia de venta en proteger en ADR (precio medio de hab. / día), considerando que el precio no es el factor determinante a la hora de decidir el viaje. Únicamente se ajusta nuestra tarifa al precio actual del mercado sin realizar acciones agresivas de descuento.
- Los segmentos más afectados son el internacional y el corporativo, afectados por la inquietud generalizada, cancelación de eventos y restricciones internacionales de viaje.
- Para captar más cuota de cliente individual se realizan las siguientes acciones:
  - Eliminación del mark up del 10% en Booking. Medida que no afecta al precio medio de venta pero que debe dinamizar este canal.
  - Ante el necesario reajuste tarifario se protege la habitación individual, más sensible al precio, creando un protocolo independiente, tanto en nuestro PMS como en el channel manager (herramienta de actualización automática de disponibilidad y precio en los distintos canales de venta online), para un mejor control.
  - Reapertura de ventas en canales de ventas FIT y aumento de los cupos de habitación en aquellas fechas en las que las cancelaciones tienen mayor impacto.
  - Adelantamos el lanzamiento de las campañas “Spring Sales” y “Summer Sales”, normalmente programadas para el mes de Abril, estas campañas solo se lanzas si las ventas de la temporada alta no arrojan las cifras de crecimiento estimadas, por lo que no es una acción que se realice cada año. En esta ocasión se lanza en el mes

de marzo para ventas en Marzo y Abril y algunos días del mes de Mayo. Es una acción promocional “exclusiva de nuestra web propia MIRAI”. Sin embargo, tras el decreto de cierre de actividad, la promoción de primavera se desactivó y más adelante lo haríamos con la promoción de verano.

- En la web se da visibilidad a la posibilidad de realizar reservas con política de cancelación flexible.

Desde el 15 de marzo hasta la fecha, se ha trabajado principalmente en la comunicación y en la imagen.

En estos tiempos en los que los clientes no estaban realizando búsquedas para viajes o estancias en Madrid, se hacía más necesario mantener una buena y coherente actividad en las redes sociales.

El 2020 tras la declaración del estado de alarma. De la Semana 14 (Del 1 de abril hasta la fecha).

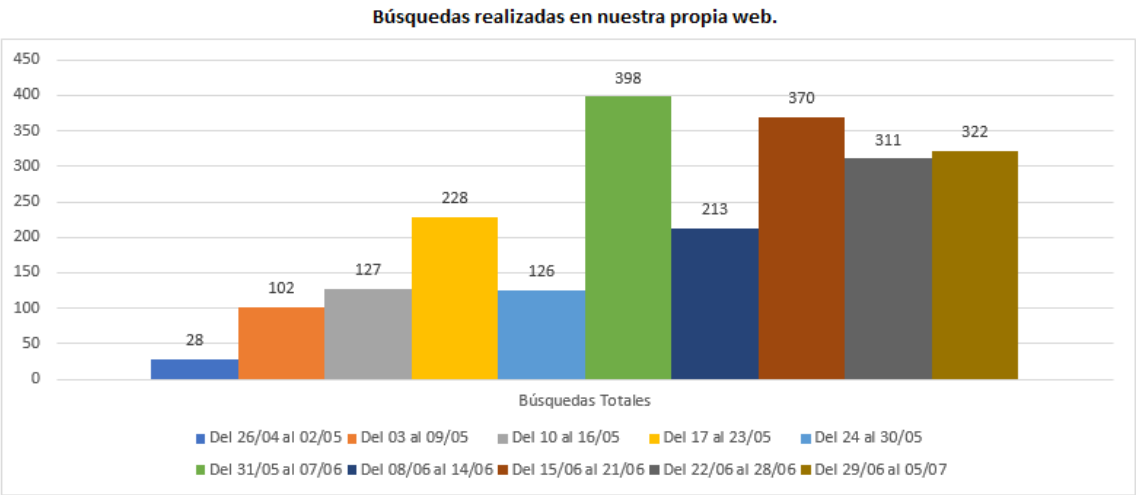
El hotel cierra sus puertas, por primera vez después de 50 años de actividad ininterrumpida, el pasado 26 de marzo por orden gubernamental.

El confinamiento de la población es total, no está permitido salir del municipio de residencia, solo se pueden realizar desplazamientos justificados por motivos laborales o de primera necesidad.

El “comité de ventas” comienza a teletrabajar. Durante los meses de abril, mayo y junio, sin ventas para estos meses por estar aún cerrados, ponemos el foco en el último cuatrimestre del año.

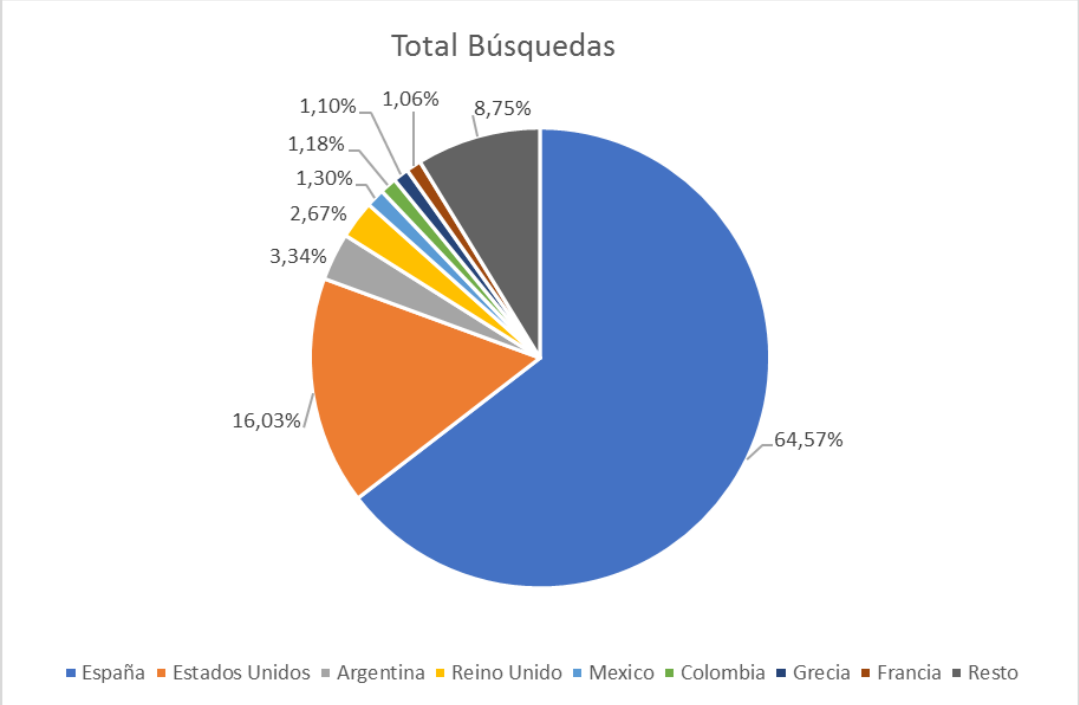
¿Cómo se está comportando la demanda para estos meses? Los clientes nos buscan, no solo cliente nacional, también de otros mercados interesados en recuperar los viajes aplazados cuanto antes, aunque las limitaciones a la movilidad están aún muy activas en muchos países, por el temor a “los casos importados”, de difícil seguimiento y complejidad de tratamiento.

Los indicadores empezaron a mostrar una tímida recuperación a partir del mes de mayo, por lo que los datos que mostramos se corresponden con búsquedas desde el 1 de Mayo hasta el día de hoy:

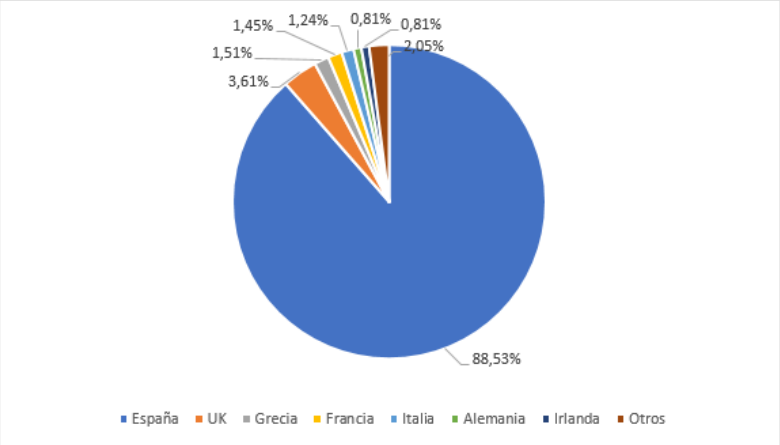


La demanda ha estado marcada por las fases de la "desescalada" fijada por el gobierno, según el calendario inicial, el cual se fue adaptando según la circunstancias de cada región, el 8 de junio estaba previsto que casi todo el territorio nacional estuviera en "Fase 3", lo que permitía la movilidad interterritorial en el país. Vemos como en la semana del 31 de mayo al 7 de junio las búsquedas se disparan y han mantenido un buen ritmo desde entonces.

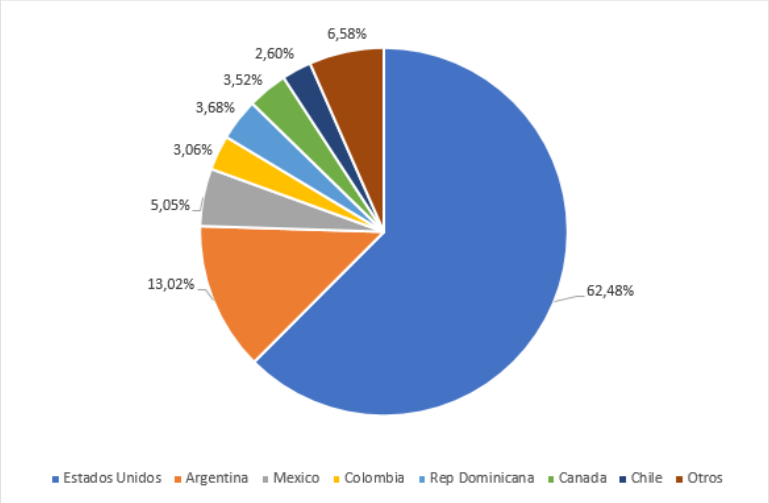
¿De dónde provienen estas búsquedas? El mayor porcentaje es, como era de esperar, de cliente nacional, pero sorprende el porcentaje de búsquedas desde otros países como, por ejemplo, Estados Unidos, que es, después de España, el mercado desde donde más consultas de disponibilidad recibimos.



A nivel continente europeo son los británicos los más interesados después del mercado nacional.



Y a nivel continente americano, es Estados Unidos, como ya hemos mencionado, el país con mayor intención de compra.



¿Se materializan estas búsquedas en reservas? De momento de forma muy tímida, por tres factores principales:

- ✓ La reactivación de los vuelos a nivel europeo de momento es limitada, las compañías están operando aproximadamente el 10% de los vuelos habituales, lo que, unido a la reactivación de la demanda, está encareciendo los billetes aéreos.
- ✓ El mercado doméstico tiene muy poca antelación de compra se concentra sobre todo a 30 días de la fecha de llegada, por lo que ahora mismo las búsquedas se están concentrado para los meses de verano, fechas en las que aún no estamos abiertos.
- ✓ La flexibilización de las tarifas y la sobre oferta disponible favorecen que el cliente espere hasta el último momento para reservar.

Si analizamos para cuando están buscando alojamiento ahora mismo nuestros clientes vemos:

		BUSQUEDAS POR MES								
TOTALES		MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	2021
633	MAYO	9,48%	12,95%	12,80%	16,75%	21,48%	10,90%	3,95%	3,95%	9,48%
1381	JUNIO		13,11%	11,59%	17,89%	27,08%	13,25%	4,92%	2,46%	9,70%

El primer punto a destacar es que las búsquedas en el mes de junio duplican a las realizadas en el mes de Mayo y buscan, principalmente, para el mes de Septiembre y los meses de verano, prefiriendo Agosto frente a Julio.

Pero de momento no hay conversión, ya que como hemos indicado anteriormente, la conversión se materializa más próxima la fecha.

El enfoque comercial se ha centrado por tanto en proteger la demanda y el posicionamiento a partir del mes de septiembre. En esta fecha Madrid estará mejor posicionado, con la planta hotelera preparada, los museos, teatros, espectáculos, etc, habrán retomado su actividad, de hecho, los museos abren sus puertas a partir de junio.

Son muchos los colaboradores que están contactando con nosotros interesados por la fecha en la que se prevé retomar la actividad, incluso interesándose en disponibilidad para grupos durante el verano. Son comprensivos con la situación de incertidumbre actual, pero, con el fin de tener clara su estrategia comercial, necesitan saber si cuentan con el producto que tienen contratado con nosotros.

Los tour operadores y agencias mayoristas nos han transmitido su intención de mantener su actividad en el último cuatrimestre del año. Por ejemplo, Wamos, nos ha comunicado que su pretensión es la de mantener operaciones durante el verano ya que, aunque el volumen es menor, siguen teniendo clientes dispuestos a viajar.

También se están negociando series y se ha renovado contratación para el 2021 de los operadores Wamos y VPT.

Para dar una mayor confianza a los clientes y paliar su incertidumbre, se está trabajando en un protocolo de actuación Covid19. Este protocolo se está desarrollando, siguiendo las indicaciones que la CEHAT (Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos) ha elaborado de la mano del ICTE (Instituto de Calidad Turística de España).

Este protocolo ya está publicado en nuestra web, de forma que los clientes pueden consultarlo en cualquier momento del proceso de consulta o reserva y ahora mismo se están desarrollando los informes y fichas de procedimientos internos por departamentos.

En la misma línea, se ha llegado a un acuerdo con Quirón Salud, para formar parte de sus dos programas de asistencia sanitaria:

- Medicina Turística: Para asistencia al turista en destino.
- Turismo médico: Como hotel recomendado para los clientes de su red de centros que precisan viajar a Madrid para recibir tratamiento.

Es obligatorio minimizar el contacto con el cliente y el contacto con objetos o materiales, ante esta necesidad se está trabajando, junto con Edelmiro Rodríguez de Sotecs, en un “código QR” donde el cliente pueda consultar el directorio del hotel, hasta ahora colocado en la pirámide las habitaciones. Del mismo modo, nuestro restaurador, de la mano de Miguel Piedrafita, está trabajando en un QR para la carta de la cafetería.

Uno de los principales objetivos es seguir trabajando la venta directa a través de nuestra página web. En esta línea estamos participando en dos experiencias que MIRAI ha puesto en marcha de forma gratuita para sus hoteles colaboradores:

- The Hotels Network: Herramienta de marketing directo integrada en la web, para hacer llegar mensajes personalizados sobre nuestros productos y servicios y hacer llegar mensajes personalizados a los clientes. Aplican "machine learning" para influenciar en el comportamiento del usuario y personalizar su experiencia en la *web*.
- Chatbot Quicktext: Esta empresa tiene uno de los "chatbot" más potentes del mercado. Para colaboradores de MIRAI han lanzado su chatbot "Zalia" de forma "gratuita y para siempre". Ofrece menos prestaciones que la versión de pago, pero es un primer paso para conocer mejor la herramienta, sus posibilidades y retorno sin coste para nosotros. El chatbot utiliza inteligencia artificial para responder a las preguntas más frecuentes de los clientes y permite realizar búsquedas de disponibilidad y reservar sin salir del chatbot.

MIRAI está realizando un importante esfuerzo por implementar nuevos desarrollos para todos sus hoteles colaboradores, así para un futuro inmediato:

1.- Pondrán en marcha un Club de Fidelización al que migraremos nuestra actual propuesta del "Club Amigos Puerta de Toledo" de forma que tanto la captación, gestión y comunicación con nuestros clientes "fieles" sea mucho más ágil.

2.- La sección de "comentarios de los clientes" propia desaparece y se integran con ReviewPro, agencia especializada con la que ya trabajamos, de este modo el cliente dispondrá en nuestra página web propia un mapa completo de los comentarios en otras páginas, como Booking o TripAdvisor, de modo que no tendrá que abandonar nuestra web para realizar estas consultas.

Conscientes de la importancia que tiene para seguir trabajando la venta directa y conocer mejor el comportamiento de nuestros clientes, se ha finalizado el plan de segmentación de reservas del hotel. De la mano de nuestro PMS Millenium, se ha elaborado un protocolo para identificar cada reserva con su origen o segmento (online, venta directa, venta FIT….) y un subsegmento que identifica que tipo de tarifa ha comprado el cliente. De este modo sabremos "quien" nos vende "que", las tarifas que funcionan para cada segmento, su antelación de compra y otros datos que nos permitirán "afinar" mucho más nuestra estrategia de precios y distribución.

También de la mano de Millenium, se va a implementar la función "Auto Check-In" de forma que el cliente pueda realizar todo el proceso de recogida de datos (nombre, dirección, etc) desde su dispositivo móvil y en el hotel solo tenga que identificarse con su DNI. Esto disminuirá de forma considerable el tiempo de espera en la recepción a la hora de registrarse. En cuanto a la salida, o el check out, está en marcha la creación de una pasarela de pago con la cual, el cliente, recibe un mail a través del cual puede realizar el pago de su estancia con su tarjeta sin necesidad de estar presente en la recepción. La factura se le puede enviar por correo electrónico.

Todos estos procesos, debidamente estructurados para cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos, nos permitirán, además, disponer de una base de datos para seguir fidelizando a los clientes de forma directa.

Entre las acciones de promoción de venta destacamos:

- Se ha eliminado completamente la tarifa no reembolsable y se va a sustituir por una tarifa de "Venta Anticipada Semiflexible". El cliente obtiene un descuento por reservar con una antelación definida y podrá cancelar hasta una fecha determinada, a partir de la cual, la cancelación conlleva gastos.

- Se han eliminado los suplementos de fecha especiales de la tarifa FIT hasta el 31 de Marzo. Este suplemento se aplica para fechas identificadas como de alta demanda o para los fines de semana.
- Se han realizado campañas de comunicación con los clientes informando de la flexibilización de nuestros planes de tarifa y facilitando la posibilidad de aplazar las reservas en vez de cancelar.
- Se ha modificado el "sistema de tarifas" en nuestra página web al nuevo modelo de MIRAI que es mucho más flexible a la hora de crear nuevos tipos de habitación, tarifas, promociones, códigos de descuento, etc..
- Está previsto, mediante la integración de MIRAI y de The Hotels Network, realizar una campaña de venta anticipada directa en nuestra web mediante un código promocional y mensajes motivadores que inciten a la compra.
- Con el resto de los colaboradores, se realizará una campaña de venta anticipada "por mercados", incidiendo en los europeos de proximidad.
- Tenemos activa la promoción especial "Te lo mereces" ofreciendo un 15% de descuento para estancias en el último cuatrimestre.
- Seguimos manteniendo nuestra actividad en redes sociales, hasta hace unas semanas se mantenía un tono de esperanza y "ánimo", en estos momentos estamos empezando a lanzar mensajes que "inciten a la acción", a conocer y reservar en Madrid.
- Mantenemos contacto permanente con todos nuestros colaboradores para conocer sus impresiones sobre la evolución del mercado y, por supuesto, interesarnos por ellos.

Los clientes de empresa habituales del hotel ya nos han manifestado que necesitan viajar a Madrid, el coste de oportunidad de este cliente es elevado, el riesgo de llegar a perder estos clientes es muy alto si no les atendemos o ven que el mercado mantiene precios que hacen que la tarifa negociada que tenemos con ellos no sea competitiva. Tenemos una campaña de comunicación preparada para estos clientes que lanzaremos una vez confirmada la fecha de reapertura.

Adicional al trabajo en la gestión de la venta directa a través de nuestra web propia, seguimos colaborando de forma activa en las iniciativas que lanzan las grandes agencias de distribución online. En este sentido, el hotel se ha incorporado a los programas de reactivación de cuentas como Expedia y Logitravel.

Expedia pone a disposición del hotel 15.000€ para invertir en posicionamiento "a consumir antes del 30 de septiembre". El importe ya está a nuestra disposición, pero para definir un plan de inversión, necesitamos saber desde cuándo. Los informes sobre tendencias de mercado nos indican que las búsquedas se realizan con una antelación de entre 30 y 60 días, pero las confirmaciones se materializan más a corto plazo. Realizar esta inversión, "que a día de hoy no tiene coste para el hotel", a largo plazo, supondría perder prácticamente toda su efectividad.

Con Logitravel nos han incluido en su programa de "bonos de clientes". Aquellos clientes que reservaron sus vacaciones y decidieron aplazarlas, no cancelarlas, disponen hasta el 31 de diciembre para saldar los importes pagados. Logitravel ha seleccionado unos 20 hoteles de Madrid para esta campaña, la cual es totalmente flexible en condiciones para el hotel, y ya la ha comunicado a sus clientes, pero con ventas cerradas perdemos impacto.

Estas acciones, deben ayudarnos no solo a captar más demanda sino a mantener nuestro posicionamiento, ya que este es un indicador bastante sensible, que responde a una combinación complicada que considera varios aspectos: la disponibilidad, el precio, la reputación y el comportamiento anterior del cliente en el entorno web, entre otros.

Para mantener un buen posicionamiento por lo tanto es necesario tener venta activa con la suficiente antelación, ya que el efecto no es inmediato, una vez se reactivan las campañas, las ventas y las inversiones se va "cogiendo velocidad" de forma progresiva. La inversión en Adwords (posicionamiento en Google) ahora mismo la mantenemos bajo mínimos, aplicando los excedentes de campañas anteriores, pero sin aportación de inversión nueva.

Todos los indicadores que consultamos nos muestran un escenario de recuperación lento, pero en positivo, según se vayan reactivando el destino, los mercados emisores y si el sector ha sido capaz de trasmitir la imagen de turismo "seguro", la curva de crecimiento se irá haciendo más rápida.

El turismo y el sector de alojamiento ha sufrido mucho en estos meses, al igual que muchos otros sectores productivos, pero no hemos atravesado una crisis financiera, hemos atravesado una crisis sanitaria que ha afectado a todo el planeta, prácticamente por igual. Y la recuperación será más rápida puesto que una vez que todo el engranaje productivo, industrial, empresarial, etc, se ponga de nuevo en marcha, el consumo se reactivará. La sociedad está deseando recuperar la normalidad, aunque sea una "nueva normalidad", con nuevas normas y condicionantes.

Partimos de cero, no hay escenarios anteriores similares, a nivel mundial, que nos puedan dar una imagen de cuál será el comportamiento de los clientes a partir de ahora. Antes, las previsiones se hacían primero consultando los históricos, pero la historia ya no nos va a dar pistas, la historia toca escribirla, nos corresponde escribir los renglones por lo que seremos recordados, y aunque parece una novela de ciencia ficción, no lo es, en nuestras manos queda dar forma a un relato de superación que, algún día, sea la historia que otros consulten para que las curvas no vuelvan a cruzarse.

Se habla del mundo post Covid, pero no hay un mundo post Covid, el Covid seguirá entre nosotros, aprenderemos a convivir con sus exigencias hasta que haya un tratamiento o vacuna eficaz y, aún entonces, seguirá formando parte de nuestra realidad.

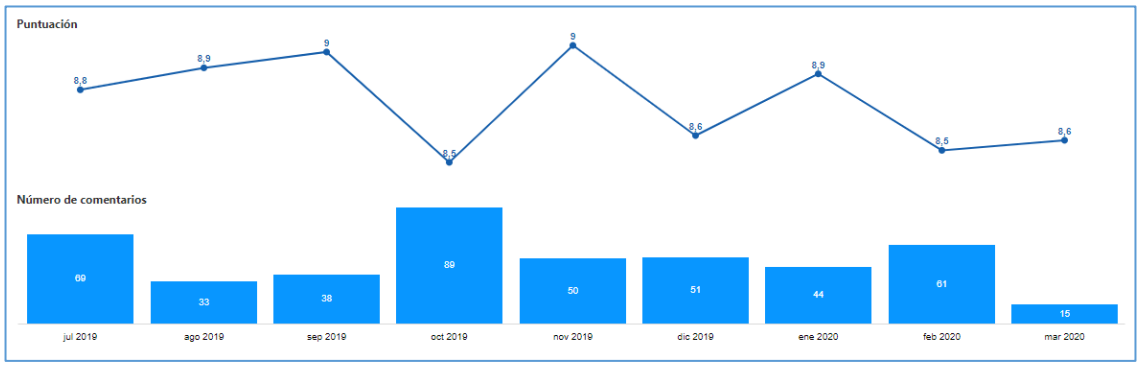
REPUTACION ONLINE:

Evidentemente desde el mes de marzo el movimiento en reputación online ha sido prácticamente nulo. Mostramos los acumulados tal y como se muestran en los distintos canales de opinión a día de hoy.

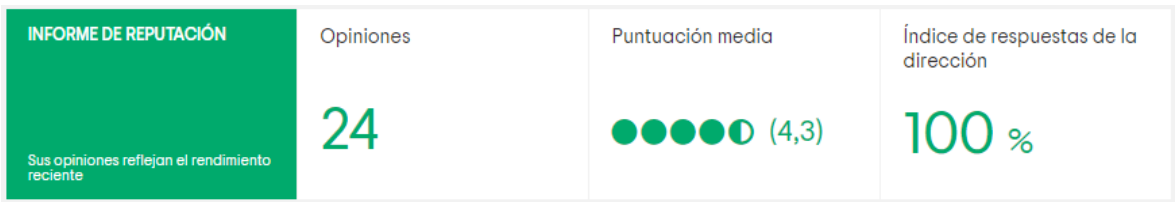
Nos mantenemos en Booking con el 8.8 de nota media, con la siguiente puntuación por aspectos de valoración:

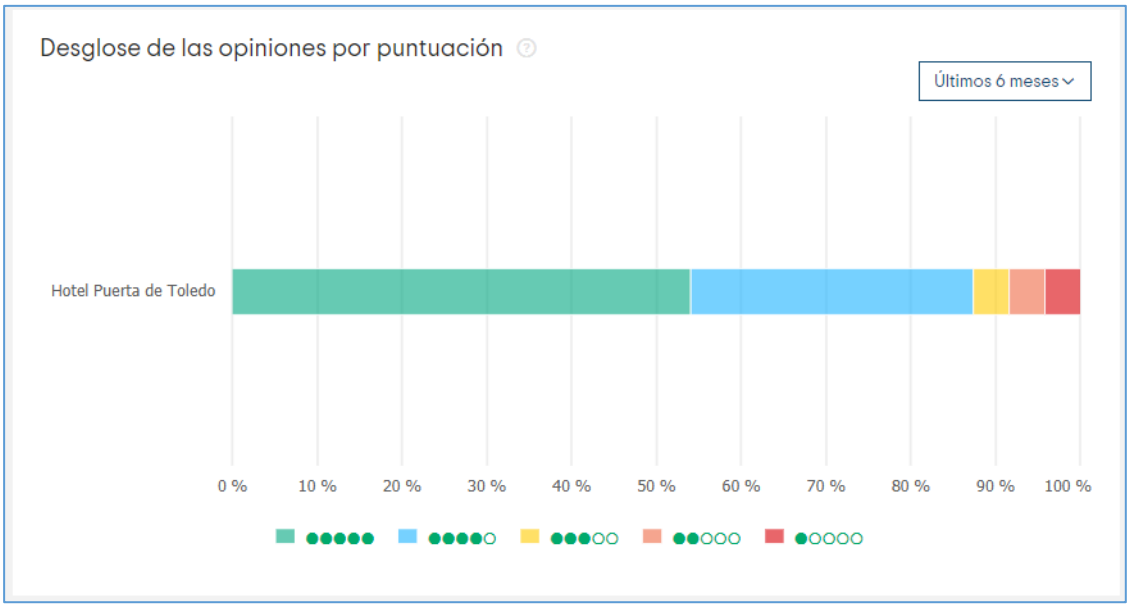
El último comentario se publicó en este canal el día 10 de Marzo por lo que ahora mismo solo muestra el acumulado de los últimos 12 meses (De junio 2019 a junio 2020), no tiene datos para ofrecer una muestra solo de los últimos meses:

La evolución en los últimos meses sería:



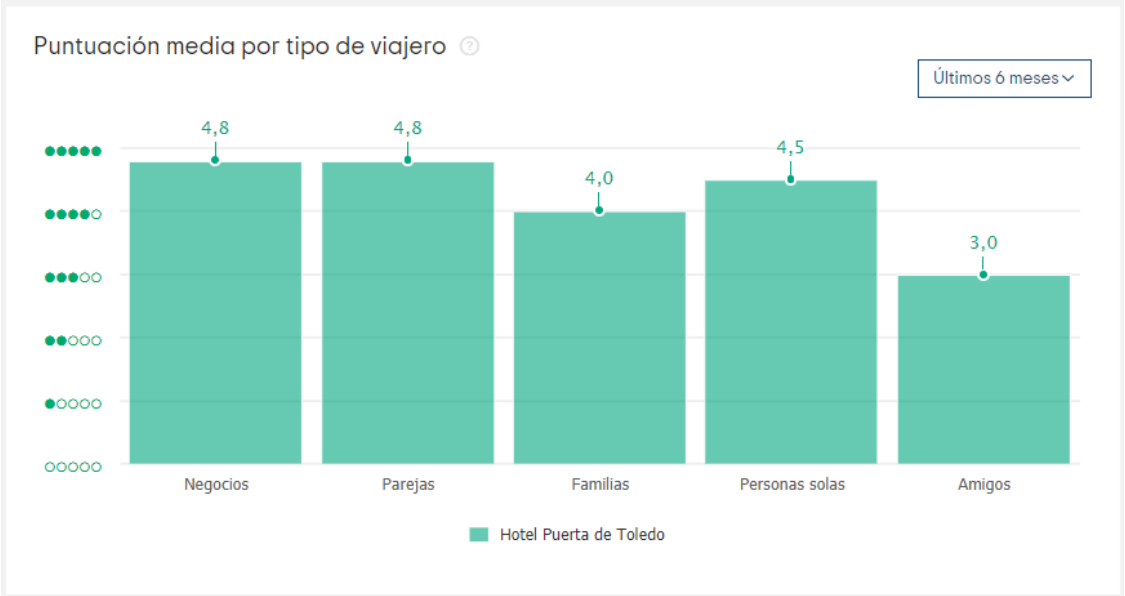
El acumulado se sitúa en el 4.3/5 y 21 comentarios.



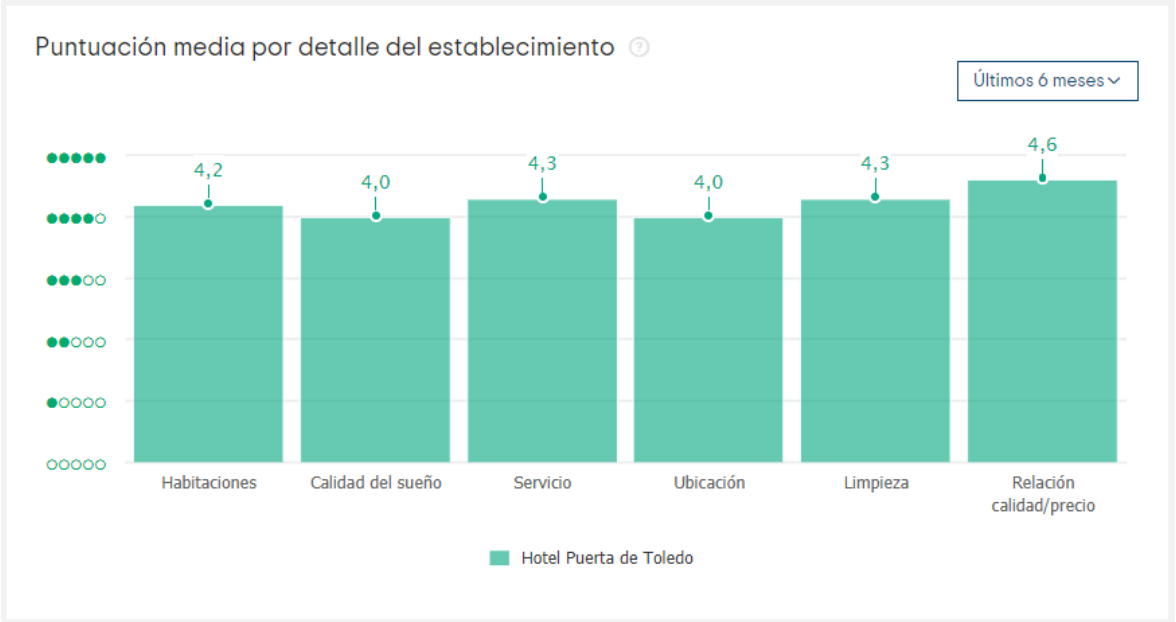


Vemos como el 85% de los comentarios puntúan sobre o por encima de 4, el resto, algo menos de un 15%, puntúa por debajo, se trata de 3 comentarios en realidad, pero dado que el número de comentarios en el canal no es muy elevado, parece que su peso es mayor, al mostrarlo en porcentajes.

El desglose por tipo de viajero muestra los siguientes índices:



Y el desglose por detalle del establecimiento sería el siguiente:



mirai
Apostamos por tu hotel

En MIRAI, la foto es la misma que en Marzo, sin cambios, con un 9 de nota media.

Desconocemos el tiempo que seguirá mostrando MIRAI los comentarios propios de los clientes, por lo que esta puede ser la última vez que analicemos de forma aislada este indicador.

A futuro, lo haremos directamente desde la plataforma de ReviewPro integrada en nuestra web.

Valoración general:

9,0 Basado en las últimas 40 de 2548 críticas

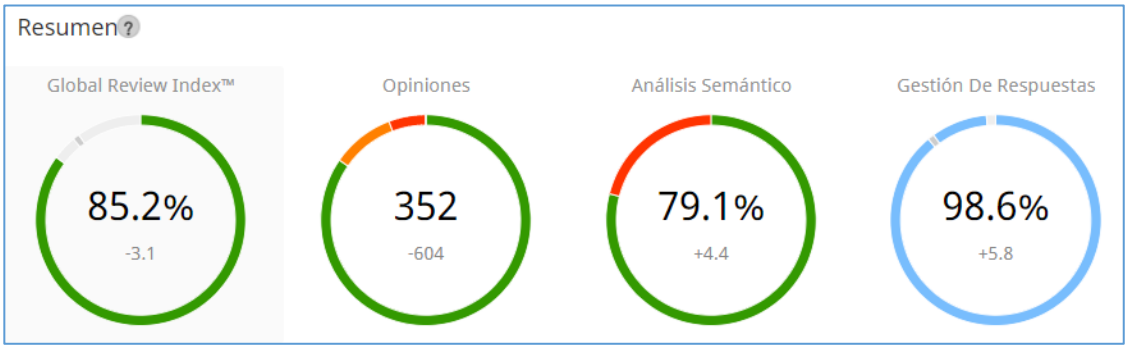
¿Recomendaría este hotel?

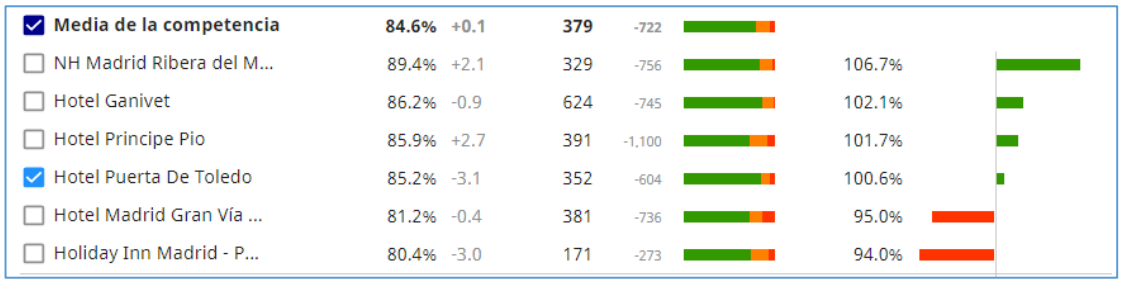
- Si: 87,5%
- No: 5%
- No lo sé: 7,5%

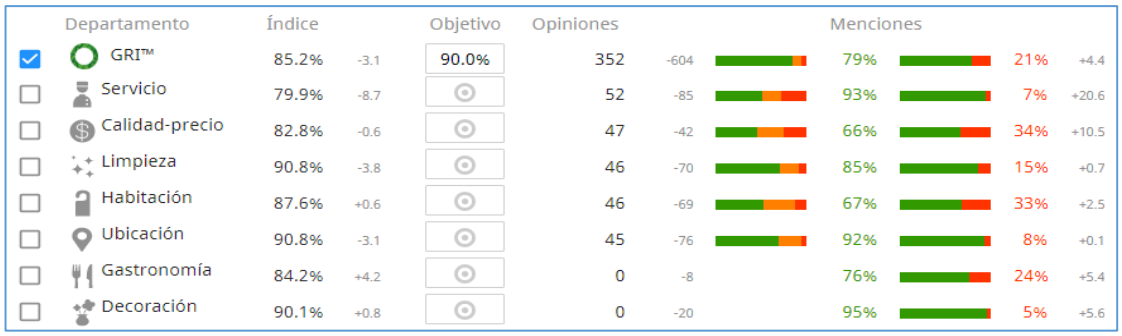
Puntuación detallada

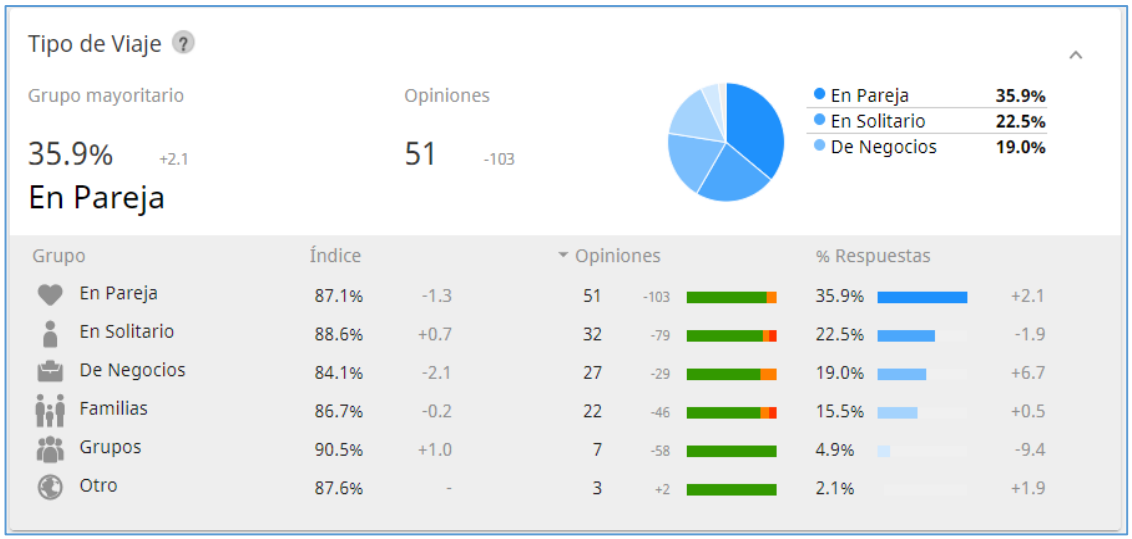
- Limpieza: 9,4
- Situación: 9,2
- Instalaciones y servicios: 7,9
- Personal: 9,5
- Tranquilidad: 8,6
- Habitación: 9,1
- Relación calidad/precio: 8,3

MOSTRAMOS A CONTINUACIÓN LOS ÍNDICES QUE NOS MUESTRA REVIEWPRO, COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA REPUTACIÓN ONLINE.









El escaso porcentaje de opiniones sin respuesta se corresponde con reseñas en Google. Este canal paralizó la posibilidad de publicar comentarios durante los momentos más duros de la pandemia, recientemente lo ha reactivado, pero de momento no permite responder por parte de los establecimientos.

REDES SOCIALES:

Como sabemos las redes sociales se gestionan a través de la empresa BQuest, sin embargo, y por reestructuración en su forma de trabajo no ha sido posible tener el informe trimestral acumulado a junio.

Sin embargo, podemos resumir la situación en cada uno de los canales, en base a las reuniones mantenidas y los informes mensuales:

PuertaToledoH en Twitter:

Seguimos en modo de "impasse", recordando que esperamos a nuestros amigos y clientes, así como lugares y rincones. Hemos mantenido un nivel aceptable en la adquisición de nuevos seguidores, pero se nota cierto "cansancio" en el valor de las interacciones, inferior al mes anterior y marcando una tendencia de la que tenemos que salir. Para la actual audiencia de unos 2.324 seguidores, las interacciones empiezan a tener valores bajos, que indica que la audiencia se está "aburriendo" y/o buscando otros tipos de contenido. Este próximo mes tenemos que empezar a dar señales de optimismo y de pronta reapertura, provocando en la audiencia un interés en viaje, similar a la competencia, que está ya abierta.

Hotel Puerta de Toledo Madrid En Facebook:

Seguimos intentado mantener una interacción razonable para no perder visibilidad ni posicionamiento. Los valores de alcance han sido algo mejores y tienen que incrementarse en las próximas semanas, si las buenas noticias acompañan. Seguiremos atrayendo audiencia mediante la publicación de posts emotivos, sugerentes e inspiradores para nuestra comunidad, así como mensajes que promuevan la planificación de viajes a plazo cercano. También proponemos alguna acción específica. En cuanto al análisis de la competencia, seguimos marcando la diferencia en crecimiento, pero el engagement está estancándose por la falta de noticias concretas e incertidumbre, junto con campañas de pago de competidores recién abiertos.

hotelpuertadetoledo En Instagram:

Durante este periodo se mantiene un ritmo bueno en el perfil de Instagram, tanto en cuanto a crecimiento, como en interacción, con valores muy razonables. Vemos que las imágenes que mejor funcionan son las de exterior, puro destino, junto a las de nuestras instalaciones. En este tipo de contenido nos vamos a seguir centrando en las próximas semanas, intentando seguir el ritmo de las circunstancias y de las noticias que vayan surgiendo. Utilizaremos especialmente imágenes inspiracionales y emotivas, ya que, en esta red, las imágenes son las protagonistas.

ANALISIS DE POSIBLES ESCENARIOS PARA LA APERTURA DEL HOTEL

Hasta conocer el alcance y medidas de la prórroga del ERTE, no hemos podido valorar la decisión con respecto a la fecha más idónea para la apertura del Hotel.

Por reseñar las principales características de la nueva prórroga apuntamos las siguientes:

- ✓ Los ERTES por fuerza mayor y los de circunstancias de la producción por COVID19 (ERTES ETOP), quedan prorrogados hasta el 30 de septiembre, con variaciones en las exenciones con respecto a la última prórroga.
- ✓ El Decreto contempla la posibilidad de que, si hubiera un rebrote y la circunstancia lo requiriera, se volvería al ERTE por fuerza mayor, con una bonificación del 80% en seguros sociales.
- ✓ En nuestro caso, en el mes de Julio tendremos una bonificación de un 70% en seguros sociales y un 60% en el mes de agosto, ambos con Hotel cerrado.
- ✓ En el mes de septiembre, tanto si hemos abierto actividad como si no, tendremos una bonificación en seguros sociales del **35%**, y de un **60%** sobre aquellas personas que vayamos desafectando del ERTE.
- ✓ Otro punto importante es la interpretación que hace la Tesorería de la Seguridad Social, respecto a la comunicación de las afectaciones y desafectaciones del personal, según las consultas que se han girado a la misma y de acuerdo con el criterio de los abogados que están asesorando a la Patronal. Una vez comunicada la apertura del Hotel a los organismos competentes, en nuestro caso Comunidad de Madrid, el Hotel pasa de un ERTE total por fuerza mayor a un **ERTE parcial por fuerza mayor**, eso implica que durante el mes en curso iríamos desafectando y lo que es más importante afectando, a nuestro personal, de acuerdo con las circunstancias de la ocupación. Por lo tanto, ya corremos menos riesgo si por cualquier motivo no se cumplieran las previsiones de las reservas.

Está claro que tanto el Gobierno como las centrales sindicales apuestan por potenciar el que se reinicie la actividad cuanto antes para reactivar el empleo. De hecho, voces muy cualificadas, apuntan que no se facilitará la figura del ERTE tradicional por causas productivas de no tener abierta la actividad. Esto último parece coherente con la circunstancia de que se pudiera convertir en un "coladero" para el inicio de posibles ERES.

Para un mejor análisis de la situación hemos preparado tres escenarios económicos con distinta fecha de apertura y circunstancias.

- **Escenario 1** – con apertura de la actividad el día 3 de septiembre.
- **Escenario 2** – con apertura de la actividad el día 1 de octubre.
- **Escenario 3** – con apertura el 1 de octubre y finalización de ERTES a 30 de septiembre.

Adjunto los 3 archivos.

- **Escenario 1.** Para la apertura desde el 3 de septiembre:

Desafección del ERTE gradual del personal del departamento de pisos desde el 1 de septiembre y de acuerdo con las recomendaciones se hará también con jornadas parciales.

Se incorporan el día 1, para hacer limpieza general de zonas generales del Hotel y preparación de las habitaciones de acuerdo con la "nueva normalidad" marcada por los criterios sanitarios, 4 personas al 0.50%, o lo que es lo mismo 2 personas del 1 al 16 de septiembre (ai).

Del 16 al 30 incorporaremos otras 4 personas de nuevo al 0.50%

Esto nos protegerá con mayor número de recursos en las puntas de ocupación.

Tendremos que trabajar con jornadas de 4/6 y 8 hrs en un calendario totalmente flexible adaptado a la ocupación que vaya teniendo el mes.

Recepción se mantendría con el mismo esquema de 8 personas al 50%, que implica 1 persona por turno (mañana tarde y noche) con días libres, pero sin vacaciones.

El equipo de jefes de departamento está previsto que se mantenga en la misma proporcionalidad que ha estado durante estos meses es decir un 70% a cuenta del ERTE y un 30% a empresa.

Continuaríamos, asimismo, con el responsable de mantenimiento al 100%.

Para los meses de octubre, noviembre y diciembre, se contempla en este escenario 1, que los ERTES por fuerza mayor o ETOP por COVID19 sean de nuevo prorrogados hasta el 31 de diciembre, eso sí ya sin bonificación en seguros sociales.

A partir de octubre al equipo de pisos, dada la ocupación prevista, se le amplia la jornada a un 0.75%

En octubre gobernanta, ventas y revenue (Carmen, Gabriel y Mercedes) pasarían de un 30% al 50%.

José Rabadán y yo misma nos mantendríamos al 70% en el ERTE.

Todo esto dependerá de las inspecciones laborales, ya que nos han avisado que se están llevando a cabo numerosas inspecciones en el sector, llegando incluso a comprobar sistema de fichajes, para evitar horas extras, nuevas contrataciones e incluso irregularidades en altas.

En todo este "galimatías" de encajes horarios, debemos tener en cuenta que el personal no ha disfrutado de las vacaciones que le corresponden, sólo están disfrutando de las libranzas, salvo alguna excepción como la del responsable de mantenimiento, valet y gran parte de los jefes de departamento. Esto habrá que valorarlo para gestionarlo en 2021.

Obviamente en estas incorporaciones del personal va a influir la ocupación que realmente alcance el Hotel. Es decir, en estos momentos estamos calculando los escenarios con la ocupación y precio medio de nuestros registros, que estamos convencidos mejorará en lo que se aproxime la fecha.

Para entendernos, estamos presupuestando una ocupación de septiembre a diciembre de un 21, 35, 30 y 30% a unos precios medios de 64, 64, 60 y 60€ para cada uno de los meses.

Aunque la diferencia económica, a priori, pueda parecer pequeña con esta opción se mejorarían las pérdidas en 62.209€. Y eso, siendo totalmente conservadores con las previsiones reflejadas y sin reflejar las otras múltiples ventajas.

- **Escenario 2**. Apertura el 1 de octubre.
  La principal variación estriba que la desafección hay que hacerla aumentada dada la ocupación prevista en el Hotel.

- **Escenario 3.** Con apertura en octubre, pero contemplando desde el 30 de septiembre el que no haya extensión de los ERTES.

Si debemos exponer la opinión profesional del **Comité de Ventas**, nos apoyaríamos en los siguientes argumentos:

¿Por qué apostamos por la apertura en septiembre y debemos decidirla cuanto antes?:

- **Apertura de la planta hotelera de la ciudad**. Con independencia de los más de 80 hoteles que ya han abierto sus puertas y de todos los que lo harán en estos días, la gran mayoría, por no hablar de la totalidad, tienen prevista su apertura para el mes de septiembre. Incluso algunos que abren por primera vez como el Four Season.
  Ahí quedan contemplados grandes cadenas, medianas y por supuesto hoteles independientes como el nuestro.

  Los estudios de grandes compañías como Meliá, NH, RIU, etc, apuntan a la reactivación de la actividad en nuestra ciudad para ese mes.

  Ifema, como gran motor económico, mantiene un 80% de la actividad prevista en el mes de septiembre.

- **El restaurador** no puede abrir su actividad si no lo hace el Hotel, ya que la licencia está a nombre del Hotel. Él tiene el convencimiento que a partir de septiembre despuntará la actividad en Madrid.
  Además, tiene a su equipo al 100% en ERTE y no habían cobrado aún del organismo correspondiente (SEPE), por lo que está deseando abrir la actividad para poder regularizar la situación del equipo.
  En el mes de septiembre, hay varios servicios previstos de pensiones alimenticias que le justificarían poder pagarnos como mínimo el 50% del alquiler.

- **El equipo del Hotel**. A nivel humano está claro que hay que intentar normalizar la situación cuanto antes.
  Cuanto más tardemos en abrir más costara volver a las rutinas y a los ritmos laborales. Se puede producir un desapego hacía el Hotel.

❖ **A nivel comercial**.

- La totalidad de las cuentas (Tour operadores y agencias) nos preguntan con frecuencia sobre la fecha de apertura del hotel. Son comprensivos con la situación de incertidumbre actual, pero, con el fin de tener clara su estrategia comercial, necesitan saber si cuentan con el producto que tienen contratado con nosotros. De ahí que necesitemos tomar la decisión cuanto antes.
  Ni que decir tiene, que las cuentas que tienen depósitos en el Hotel y por lo tanto cupos de habitaciones, nos están requiriendo para dar una solución a la mayor brevedad.
- El hotel se ha incorporado a los programas de reactivación de cuentas como Expedia y Logitravel.
  Expedia pone a disposición del hotel 15.000€ para invertir en posicionamiento "a consumir antes del 30 de septiembre". El importe ya está a nuestra disposición, pero para definir un plan de inversión, necesitamos saber desde cuándo. Los informes sobre tendencias de mercado nos indican que las búsquedas se realizan con una antelación de entre 30 y 60 días, pero las confirmaciones se materializan más a corto plazo. Realizar esta inversión, "qué a día de hoy, no tiene coste para el hotel", a largo plazo, supondría perder prácticamente toda su efectividad.
  Con Logitravel nos han incluido en su programa de "bonos de clientes". Aquellos clientes que reservaron sus vacaciones y decidieron aplazarlas, no cancelarlas, disponen hasta el 31 de diciembre para saldar los importes pagados. Logitravel ha seleccionado unos 20 hoteles de Madrid para esta campaña, la cual es totalmente flexible en condiciones para el hotel, y ya la ha comunicado a sus clientes, pero con ventas cerradas perdemos impacto y credibilidad.
- Si se plantea una reapertura más allá de primeros de septiembre, todas las reservas que tenemos confirmadas, prácticamente su totalidad reservas realizadas en fechas anteriores a la declaración del estado de alarma, tendrían que desviarse. Ya no se podría argumentar "causa de fuerza mayor" y los costes asociados a los desvíos se tendrían que asumir, hablamos tanto de reservas individuales como de grupos, algunos de ellos con servicios de restauración y salas.
- Los importes de las reservas no reembolsables que el hotel ya ha cobrado tendrían que devolverse, no se podría plantear al cliente la posibilidad de aplazar su reserva para otra fecha.
- Según se van dando pasos, sobre todo a nivel europeo, en la desescalada, la intención de viaje se va activando. Las consultas a nuestra web se han duplicado en las últimas fechas, más del 50% de estas consultas son de mercado nacional, por lo que las búsquedas son para fechas a corto plazo, si los clientes no encuentran disponibilidad, los perdemos.
- Los clientes de empresa habituales del hotel ya nos han manifestado que necesitan viajar a Madrid, si no los atendemos, el coste de oportunidad es elevado, el riesgo de llegar a perder estos clientes es muy alto si no les atendemos. Tenemos una campaña de comunicación preparada para estos clientes que no podemos lanzar hasta tener confirmada la fecha de apertura.
- El posicionamiento no es inmediato, una vez se reactiven las campañas, las ventas y las inversiones se va "cogiendo velocidad" de forma progresiva.
- Las grandes cuentas con depósito de garantía de habitaciones solicitarán el reembolso del depósito si no tienen recorrido para recuperar ventas con nosotros.
- Todos los indicadores y estudios sobre mercados apuntan que en el mes de septiembre la curva de recuperación será positiva.

- A partir del 15 de Julio, está previsto que no haya restricciones de viaje de ningún tipo a nivel europeo, abriéndose corredores sanitarios internacionales.

A nivel comercial podemos resumir en tres las razones objetivas que recomiendan el inicio de la actividad a partir de Septiembre:

1) Compromiso con nuestros clientes y colaboradores.
2) Unificar nuestra fecha de apertura con el resto de la oferta en Madrid y con el momento previsto de reactivación de la demanda.
3) Tener recorrido de recuperación con las campañas previstas y contratación actual.

Antes de nada, para poder analizar en detalle los recursos humanos del Hotel, se detalla la evolución de los últimos años para entender como hemos negociado con la plantilla con el propósito de disminuir los costes salariales e ir rejuveneciendo los activos.

Obviamente influye el aumento de la ocupación y de forma importante las bajas por enfermedad a cubrir.

	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**Jun2020**
Plantilla fija	28.54	29.40	29.72	30.53	29.33	18.51
Plantilla eventual	3.26	2.43	1.82	0.86	0.44	0
Sub total	31.80	31.83	31.54	31.39	29.77	18.51
Etts	3.30	7.53	8.34	9.85	9.44	2.94
Personal externo	-	-	-	1	1	0.25
Total	35.10	39.36	39.87	42.24	40.21	21.70
Ocupación habs.	69.33	74.70	80.10	81.20	80.00	29.72

2015:

Incorporaciones – Mercedes, Carolina y la camarera Isabel Malo que entra por la prejubilación en un contrato de relevo de la camarera Mari Cruz.

Salidas – Manuel Rodríguez y la camarera Mari Cruz.

2016:

Incorporaciones – Antonio Asúnsolo como jefe de recepción y Diego en mantenimiento.

Salidas – Sale Juan Pablo en mantenimiento.

2017:

Incorporaciones - Entra Sara a recepción y se contrata a Raúl para mantenimiento como personal externo.

Salidas – Se despide a Diego en mantenimiento y se produce la Jubilación total de Eugenio Gómez

2018:

Incorporaciones – Entra Ivonne al departamento de limpieza.

Salidas – Se negocia con Angelita (limpieza) su prejubilación con un contrato de relevo que cubre Ivonne.

2019:

Incorporaciones – Entra Alberto a Recepción y Sabir como camarero de tarde.

Salidas – Se negocia su salida del Hotel con la camarera de pisos Cira y con el recepcionista Rodolfo

Junio 2020:

Salidas – Se negocia la salida de dos lenceras al departamento de pisos. Con una de ellas, Maribel Rodríguez, se realiza un despido por causas objetivas, amortizando el departamento al 100%.

El trabajador externo Raúl Prado de mantenimiento no regresa al Hotel a partir del mes de marzo, por lo que el ahorro a partir de esa fecha es del 100%.

Una vez decretado el estado de alarma y ante la posibilidad de entrar en un ERTE por fuerza mayor, se ajustó la plantilla para dejar servicios mínimos de vigilancia y mantenimiento y así no contratar empresas externas. El ajuste fue el siguiente:

- 7 recepcionistas y 1 jefe de recepción al 0.50%, es decir con 20 horas semanales cada uno. Con lo que cubrimos turnos de mañana, tarde, noche y libranzas (no vacaciones).
- 1 responsable de mantenimiento al 100%, cubriendo 5 de los 7 días de la semana.
- 1 valet con conocimiento de mantenimiento al 0.50% para apoyar a mantenimiento.
- Los jefes de departamento (reservas, ventas, administración y gobernanta) y la dirección al 0.30% (el mínimo) para seguir teletrabajando y pudiendo ir presencialmente al hotel para gestionar.

Esto hace un total de 7 personas, más una recepcionista que no entro en el ERTE por estar de baja médica, un total de 8, el resto en ERTE al 100%.

Expuesto lo anterior, de producirse una crisis económica de calado a medio plazo, aparte de todas las medidas de ajustes de ahorro llevadas a cabo, tendríamos que aplicar reformas y ajustes de mayor envergadura mientras el Hotel diera resultados negativos. Obviamente, estas medidas deberían ser proporcionales al impacto económico negativo. Por lo que he preparado un abanico de medidas que se valorarían llegado el momento:

Opción 1:

Negociar un descuelgue salarial equivalente al ya negociado en la anterior crisis para los años 2021/2022 consistente en la renuncia a una paga cada año, lo que supondría un ahorro para el Hotel en torno a los 64.511€/año.

Opción 2:

Negociación de un descuelgue salarial para los años 2021/2022, consistente en la renuncia a dos pagas en el año 2021 y a una paga en el año 2022, lo que supondría un ahorro para el Hotel en torno a los 193.533€ los dos años.

En ambos casos, entendemos que no se admitiría el despido durante el periodo. Este descuelgue se podría negociar a partir de la finalización del ERTE y, si no cambia la normativa, presentando dos trimestres con pérdidas. Mientras existiera la posibilidad del ERTE ETOP, la comisión paritaria del Convenio Provincial no permitiría la negociación de descuelgue.

Opción 3:

Proceder a ajustar la plantilla a la realidad económica del momento.

Aquí tendríamos que valorar que, según la normativa actual recogida en el Decreto de los ERTES, no se puede despedir en un plazo mínimo de 6 meses una vez finalizado el ERTE.

La diferencia del gasto en nóminas, si no se prorroga el ERTE actual desde el 1.10.20 al 31.12.20 estaría en torno a los 95.810€. (ver escenario 3).

Aunque de nuevo se aporta, el cuadro completo, con el coste individualizado por despido tanto improcedente como colectivo de la totalidad de trabajadores, se realiza un ejercicio para valorar acciones sobre parte de los trabajadores.

	NOMBRE	Ahorro coste año	Despido improcedente	Despido colectivo
1	Sara Díaz	30.685	6.120	3.709
2	Alberto Carrizo	30.685	1.864	1.130
3	Nacho Pérez	33.175	22.867	13.259
4	Juan Emilio Alegría	39.331	75.746	45.137
5	Antonio Asunsolo	38.031	13.040	7.903
6	Carmen Prados	39.012	48.397	31.960
7	Rosa Rodríguez	27.148	79.777	33.796
8	Rosa Martin	26.823	48.168	29.484
9	Pablo Moreno	35.012	115.887	50.365
10	Gabriel Martín	66.250	226.193	84.273
11	José Rabadan	75.663	268.596	105.744
12	Mercedes Albaladejo	39.933	16.733	10.141

- **Del 1 al 5 corresponden al departamento de recepción**.
  Para tener un esquema de 1 persona por turno, necesitamos mínimo 5 personas para poder dar a librar y las vacaciones correspondientes, eso sin contar con bajas por enfermedad, que sinceramente es difícil en un año. Y dejando una sola persona en el Hotel por la noche, a lo que hemos sido reacios durante mucho tiempo, por un tema básicamente de seguridad. Ahí tendríamos que sopesar si dejamos solas a las mujeres que tenemos en el hotel y si no lo hacemos si nos pueden plantear un problema de discriminación laboral.

Tampoco se podría llevar a cabo labores de envíos y control de facturas etc. hay que tener en cuenta que no tenemos mozo de equipajes y nuestra tipología de cliente si lo demanda, amén de mucha información turística.
En estos momentos la plantilla es de 8 recepcionistas 2 ayudantes y un jefe de recepción.
De nuevo vengo a decir, que en función de la envergadura de la crisis tendríamos que amortizar más o menos puestos.
Así nos quedaríamos con 6 recepcionistas y un jefe de recepción o no, que permitiría cubrir alguna baja y gestionar algunos días turnos partidos de refuerzo.
El orden eso sí, sería Alberto, Sara, Juan Emilio (hace turnos de noche y es el menos versátil) y Nacho (de los último en incorporarse y más flojos). La salida de Antonio sería la última que recomendaría por lo que aporta al departamento y en general al Hotel. Podría ser junto con Mercedes una de las figuras clave en la renovación generacional del Hotel.
Aquí no contamos con Carolina López, que acaba de ser madre, y como tal está "blindada" ante un despido.
En principio y de nuevo dependiendo del alcance de la crisis los puestos serían amortizables.

- **Del 6 al 9 corresponden al departamento de pisos.**
  En primer lugar, la gobernanta, ante una crisis su puesto seria amortizable, ya que ella por sus condiciones físicas no puede hacer habitaciones mientras que dos de las otras subgobernantas son más versátiles para poder tener multifuncionalidad. De esa forma trabajaríamos con dos de las subgobernantas (Susi y Chelo) y tendríamos que echar mano de alguna otra camarera aventajada para cubrir algún día libre, baja y vacaciones de ellas dos.
  El siguiente turno sería para Rosa Rodríguez (quien cumple 63 años en 2021) y Rosa Martín (61) quien tiene numerosas bajas por una extraña enfermedad.
  Por último, dentro del departamento eliminaríamos al valet, Pablo Moreno, el más antiguo del Hotel, que es muy poco versátil y tiene un ritmo demasiado lento de trabajo.
  Estos 3 últimos puestos quedarían amortizados en poco tiempo dados los costes de antigüedad y complementos y las bajas por enfermedad. En el caso de Carmen, la amortización se plantearía total. El coste de una ETT rondaría los 28.800€.

- **Por último, el departamento de Comité de Ventas**.
  A Mercedes como comentaba antes la veo liderando el futuro relevo generacional del Hotel, por lo tanto, sería la última en tener en cuenta.
  Si valoramos la posible salida de Gabriel o de José tenemos que sopesar el altísimo coste de sus despidos y que no son puestos amortizables. Eso sin entrar a valorar sus aportaciones al Hotel.
  Considero que, llegado el momento, si se baraja la opción 3, podríamos sentarnos a negociar una bajada salarial durante el periodo de crisis.

Por último, indicar, que el despido colectivo se entiende como “la extinción de contratos de trabajo fundada en causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, cuando en un periodo de 90 días, la extinción afecte al menos a 10 trabajadores en las empresas con menos de 100 trabajadores” Esto habría que negociarlo por tanto como un ERTE, en el cual, tendrían voz y parte los representantes de los trabajadores a quienes habría que facilitar las cuentas del Hotel. Esto se tendría que hacer dentro de una comisión paritaria con representantes de la patronal, sindicatos y empresa. En estos casos el despido no es tan libre y opinan sobre la decisión de una u otra persona.

Obviamente con el despido improcedente se puede actuar con acuerdo a nuestras decisiones.