



EL SECTOR HOTELERO EN TIEMPOS DE COVID Y POST-COVID

Nombre y datos de los autores:

Melissa Alvarado – melissa.alvarado@udla.edu.ec - +593 96808366

Daniela Rojas – daniela.rojas.baquero@udla.edu.ec; +593 982362738

Merly López – merly.lopez@udla.edu.ec - +593 959928443

Nombre del departamento universitario:

Hospitalidad y Turismo

Universidad de las Américas - Ecuador.

Link del audio de la entrevista: [Entrevista a Johan Gómez Actual Gerente General \(e\) y director Financiero de H.O.V. HOTELERA QUITO S.A. \(Swissotel Quito\). .m4a](#)

Pseudónimo:

HYTEC

EL SECTOR HOTELERO EN TIEMPOS DE COVID Y POST-COVID



Entrevistadoras:

Entrevista a:

Johan Gómez Sánchez

Director Financiero y Gerente General (e) de H.O.V. HOTELERA QUITO S.A.
(Swissotel Quito y Hotel Plaza Grande)

Introducción:

Johan actualmente es el director Financiero y Gerente General (e) de H.O.V. HOTELERA QUITO S.A. (Swissotel Quito y Hotel Plaza Grande).

Swissotel Quito, es un establecimiento ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito. Es una franquicia de Accor Hotels, un distintivo grupo francés de más de 4,900 hoteles, con 33 cadenas de diferentes categorías, distribuidos alrededor del mundo. Posee 275 habitaciones y suites, restaurantes, bar, panadería y pastelería, spa y salones diversos para reuniones y eventos.

El Hotel Plaza Grande es un hotel boutique ubicado en el corazón del centro histórico de la capital del país. Consta de 15 suites, restaurantes y un gran salón para reuniones y eventos.

Johan, lleva 11 años vinculado en la empresa, siendo director Financiero desde entonces; su trabajo, se ha centrado en presentar información financiera y contable a la Gerencia General, Accionistas, entes de control, instituciones financieras. Previo a su ingreso a H.O.V., era jefe de Tesorería en Novacero Aceropaxi S.A, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de soluciones en acero en diversas locaciones del país.

Dentro de su trayectoria profesional se ha encontrado con diversos retos, sin embargo, sus buenas habilidades interpersonales y el trabajo en equipo han hecho que el aprendizaje de sus CEO's lo motiven a gestionar ahora proyectos mayores.

Estudió contabilidad y auditoría en la Universidad Central del Ecuador, finalizando su carrera en 1998. Realizó un master en administración y marketing en la Universidad Tecnológica Indoamérica. Y ha recibido diversas certificaciones como diplomados y certificaciones en liderazgo organizacional, administración de empresas, análisis financiero organizacional, desarrollando habilidades en Excel avanzado, Power BI, Data Studio, RStudio, herramientas que ayudan a una mejor interpretación y análisis para las presentaciones financieras y forecast.

Durante la pandemia su capacitación se vio encaminada a un programa intensivo de reactivación empresarial. Lo que ha hecho que sus habilidades como líder y su capacidad de análisis, investigación y aprendizaje sigan creciendo.

Johan se ha caracterizado por ser un colaborador comprometido con los objetivos de las empresas y hoy es un ejemplo de dedicación y pasión por la industria hotelera.

Entrevista

Fecha: 31 de mayo del 2022.

1. ¿Cómo describe usted su carrera laboral?

Empecé realizando prácticas preprofesionales en el área contable, posteriormente quedo vacante la jefatura de Tesorería, Crédito & Cobranzas y en vista que el negocio dio un salto vertiginoso en sus ventas se dividió el departamento y quede a cargo de la Tesorería de una empresa que ya facturaba más allá de los 100 millones anuales.

El cambio se dio dentro de una de las empresas del grupo cuando me postularon para ocupar la posición de director Financiero en HOV Hotelera. Acá ya llevo 11 años manejando las finanzas de los hoteles. Muchas veces pensamos que escalar en el organigrama es la única forma de crecer, para mí el desarrollo en esta gran empresa ha sido aprovechar las oportunidades y responsabilidades que me han asignado al hacerme cargo de más áreas y encargos temporales de la Gerencia General, las mismas que lo he tomado con mucha humildad y la responsabilidad total, dando siempre buenos resultados.

¿Cuál fue el impacto de la pandemia sobre la demanda y también sobre el ámbito financiero de este hotel?

El año 2020 empezó con mucho optimismo al tener una de las mejores ventas históricas de los meses de enero y con un febrero dentro de lo habitual. Sin embargo, termino siendo el peor año de nuestra historia con la declaratoria de pandemia, lo cual nos puso en una situación que nunca habíamos vivido, y con la que no estábamos preparados; una crisis que pensamos que la superaríamos como otras, en pocos meses, y la realidad es que hasta el día de hoy nos impacta.

Tuvimos semanas muy difíciles, con escasa ocupación, con pocos huéspedes que no podían retornar a sus países, con algunos pasajeros de larga estadía y otros pocos pasajeros que tenían que hacer el aislamiento obligatorio cuando arribaban los vuelos humanitarios, y a pesar de la situación crítica, nos mantuvimos abiertos para atender a nuestras cuentas habituales.

Con los resultados que arrojó el año 2020, resaltó la importancia del buen manejo de las finanzas, al tener un pasivo financiero relativamente bajo y refinanciarlo a más largo plazo, apoyo de proveedores, manejo correcto y apegado a la ley sobre el personal aplicando la ley humanitaria, entre otros factores para hacer frente a la crisis; de modo que el hotel no tenga

que cerrar sus puertas, como tal vez lo hicieron muchos hoteles tanto en ciudad como en el mundo. Todo esto se hizo con un trabajo en conjunto y comunicación efectiva entre la Dirección Financiera, Gerencia General y representantes de los accionistas, consiguiendo nuevos fondos, renegociaciones o cancelaciones de contratos con terceros, revisión de precios con proveedores, control de gastos y costos.

2. ¿Qué estrategias implementó para mantenerse a flote durante la pandemia y no quebrar?

Una de las estrategias, para paliar de alguna manera los cierres de nuestros puntos de venta activamos el Delivery con una carta nueva que nos permitió generar algunas ventas en las primeras semanas de las restricciones. Debido a la caída drástica en los vuelos a la ciudad de Quito lo que afectaba al segmento de turismo y corporativo, decidimos armar paquetes de habitaciones con alimentación incluida para atacar al segmento local; lo cual tuvo una buena acogida para fines de semana. Pudimos captar parte de los vuelos humanitarios donde era un requisito del Gobierno hacer cuarenta. A nuestras cuentas corporativas en el segmento petroleras se les facilitó nuestras instalaciones para que cumplan con sus protocolos de cuarentena antes de ingresar a los campos. Se renegociaron la tarifa con todas nuestras cuentas para que estas mantengan al Swissôtel Quito como su hotel principal. Se presentaron nuevas tarifas especiales por pandemia a las cuentas que no trabajaban con Swissôtel Quito obteniendo buenos resultados y que ahora ya están dando una producción que ayuda en mejorar la ocupación. A pesar de la baja producción del segmento turismo, se presentó nuevas tarifas especiales a las agencias de viajes locales e internacionales para ayudar a levantar el turismo en el país.

3. Con respecto a los impactos de la pandemia en el hotel ¿se vio afectada la ocupación de este, por la modalidad virtual a la cual optaron muchas reuniones y eventos que antes realizaba el segmento bussiness? ¿se está recuperando este segmento a un nivel semejante o considera que tal vez, pueda perderse definitivamente?

Vemos una recuperación lenta pero constante desde octubre del año pasado, y considero particularmente que esto se debe al programa de vacunación en el país. Para el mes de enero de este año se dio un valle en nuestra curva creciente de los ingresos, y esto debido a la aparición en el país de la variante Delta. En el caso corporativo el segmento tiene una muy buena proyección para este año y esperamos que de alguna forma se vaya desterrando el home office, lo que hará que los ejecutivos empiecen a viajar más. En lo que respecta a los eventos corporativos, están teniendo buena acogida y ya se siente ese movimiento en nuestros salones y en el rubro de banquetes. Por lo que definitivamente te digo que los hoteles

continuaremos siendo los preferidos para las estadias y eventos de este segmento tan importante en el pastel de nuestros ingresos.

4. En cuanto, a esas medidas de la “ley humanitaria”, ¿el personal fue entonces uno de los gastos más elevados dentro del hotel?

Sí, es uno de los más representativos. Sin embargo, hay que reconocer que el “energy cost” (diesel, gas, energía eléctrica) que usualmente se lo considera gasto variable no lo es, debido a su alto componente fijo en la práctica, y eso si fue una complicación, porque se debía tener ciertos equipos encendidos a pesar de tener un hotel con baja ocupación.

5. ¿Considera que las tendencias de consumo de un huésped post pandemia, son diferentes a las que había antes, previo a marzo de 2020?

Sí, antes de pandemia éramos más ciudadanos, durante la pandemia, se generó un gran deseo de estar fuera de la ciudad y conectar con la naturaleza como respuesta al aislamiento que se produjo en los primeros meses. Sin embargo, hoy lo que la gente quiere es reunirse, tomar un café, darse un abrazo, vivir experiencias, buscan cualquier pretexto para poder reunirse. Y ahí es donde aparecemos nosotros para cumplir todas estas expectativas.

6. ¿Cuáles considera usted que son las habilidades y valores que más se han desarrollado y fortalecido en los hoteleros para enfrentar las crisis y también cuáles deberían fomentarse para que se desarrollen?

Considero que la habilidad que debemos aplicar es ser transparentes en todas nuestras acciones tanto internas para los colaboradores; así como externas para nuestros clientes. Como ejecutivos debemos ser empáticos y ayudarles ser personas resilientes ya que esto te lleva a ver más allá en los momentos críticos y no desfallecer. Si tienes un empleado feliz, tienes un empleado comprometido y por ende un cliente o huésped feliz. Los valores es lo que define a cada una de las empresas y son el eje para su crecimiento.

7. ¿Se vio afectada la comunicación corporativa, por ejemplo, entre áreas administrativas y operativas, dentro del hotel durante la pandemia?

De alguna forma se podría decir que sí, por el hecho del distanciamiento social y la comunicación interdepartamental por medio de correos, llamadas, video llamadas; sin embargo, cuando tienes bien definido tus procesos, los resultados hacia el cliente serán siempre los mejores.

8. ¿En el ámbito de costos y gastos, hay tal vez, escenarios pre-pandemia y post-pandemia?

Son dos escenarios totalmente distintos; tanto, por la composición de los ingresos, así como la

participación porcentual del gasto. En la reestructuración de gastos y costos, se tiene que analizar el propósito de esos egresos y si se pueden posponer o sustituir, pero si está relacionado con el huésped y su experiencia, no puedes dar más largas. Lo que si te puedo decir es que esta pandemia nos hizo más creativos y eficientes ya que con menos recursos se está logrando mejores resultados.

9. ¿Durante la pandemia y post-pandemia, que servicios del hotel se han mantenido, eliminado o innovado?

Durante pandemia cerramos nuestro restaurante japonés y el spa porque no teníamos una respuesta positiva de los clientes hacia estos servicios; como recordaran el Covid inició en Asia, lo cual afectó la demanda del restaurante ya que pocos querían ir, algo parecido ocurrió con el spa que, por motivos del distanciamiento social, nadie quería ser tocado por extraños, tuvimos que reducir los outlets y los horarios de atención también.

Ahora, en casi ya la postpandemia, estamos recuperando los outlets que perdimos, hemos tenido muy buena acogida en la apertura de estos puntos de venta, e incluso en este mes estamos en algunos outlets aumentando los horarios de atención, vuelvo y repito, la gente se siente en la necesidad de salir, de tener contacto.

10. ¿Qué aptitudes usted considera que se necesita para dirigir un hotel en contexto de pandemia o fuera de ella?

Son dos escenarios muy diferentes, los que pudimos manejar los hoteles en este contexto de pandemia nos llevamos una de las mejores experiencias profesionales, y el éxito se basa en: 1) conocimiento del sector. 2) No perder nunca el enfoque en el cliente. 3) Empatía y resiliencia 4) Trabajo en equipo, el conocimiento de cada miembro del comité es de gran aporte para llegar a tomar las mejores decisiones. El trabajo en post pandemia por así llamarlo, será cosechar lo sembrado, lo que se trabajó en pandemia.

11. ¿Qué recomendaría a aquellos que tienen emprendimientos o negocios más pequeños dentro de la industria hotelera para dar una buena experiencia a los huéspedes y manejar sus establecimientos?

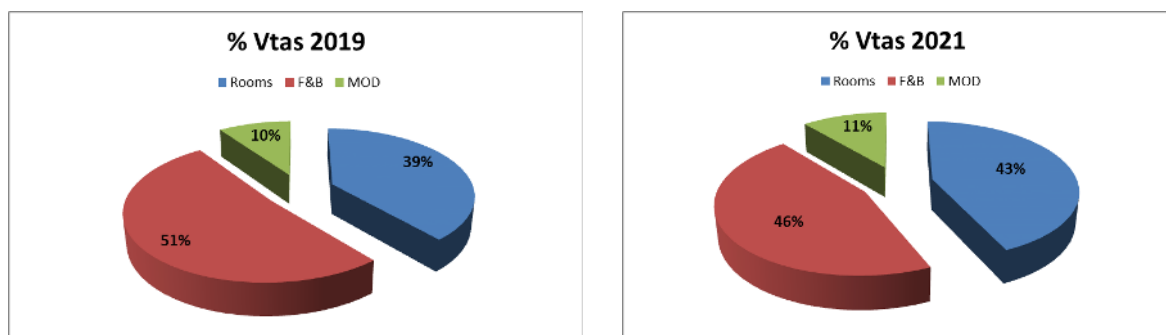
Para los negocios pequeños que forman parte de la industria hotelera, desde un inicio tienen que verlo como un negocio; es decir, armar su estructura organizacional y financiera, es decir, tener definido el personal que trabajará (salarios, beneficios sociales, afiliaciones, etc.) y un registro de ingresos y gastos diarios. Asociarse a uno de los gremios del sector. Gestionar sus ventas por redes sociales. Finalmente, como dueño no te hagas el todólogo, contrata soporte externo en lo que estés consiente que no lo puedes manejar.

12. De acuerdo a los servicios que se ofrecen ¿cuál se ha recuperado más?

Si comparamos 2021 con 2020, podemos decir que los departamentos con mejor recuperación han sido rooms y F&B superando con más del 40%; sin embargo, todavía muy lejos de llegar a cifras pre pandemia del 2019.

13. ¿Antes de la pandemia cómo era la distribución de sus ingresos por departamentos y como es ahora?

Para hacerte más gráfico la composición de nuestros ingresos te voy hacer unos gráficos.



Si vemos el lado positivo de esta composición es que para el 2021 la participación de rooms mejora, lo que beneficia de alguna forma el resultado final, ya que de acuerdo a la USAH el alojamiento se convierte en un **derecho de utilizar un activo**.

Esta es la razón por la cual las actividades que identifican este tipo de intercambio no generaran costo de venta pero si involucran los gastos necesarios para que el activo se mantenga en condiciones adecuadas para ser utilizado.

14. ¿Qué consejos brindaría a aquellos estudiantes de áreas administrativas?

Mi consejo es que realicen más horas de prácticas, ya que es la única forma de no salir como un estudiante de papel, sino que ya pueda ser un verdadero profesional que aportará a la industria. Un ejemplo son los hoteles que están muy necesitados de persona de apoyo en temporadas altas y en este negocio existen diversas áreas para hacer pasantías. He revisado el pensum de materias de la carrera y es lo que necesitamos en nuestra industria, personal no empírico sino con conocimientos y buenas bases técnicas y que mejor que ya tenga horas de prácticas.