



**CAPÍTULO II**

---

# **EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN HOTELERA EN EL ESTADO DE SANTA CATARINA, BRASIL**

---

**Silvana Dalmutt Kruger**

**Antonio Zanin**

**Amanda Valandro**

**Dyeniffer Packer Eigenstuhler**



## Resumen

Este estudio pretende identificar el impacto del covid-19 en la gestión hotelera del estado de Santa Catarina. La investigación es descriptiva, realizada mediante una encuesta y un análisis cuantitativo, con una muestra de 37 empresas del sector hotelero. Los resultados indican que, entre las empresas que respondieron, el 70.3% disponía de reservas financieras, pero utilizadas después de la pandemia, el 67.6% tuvo que suspender los contratos de trabajo durante 30 y 60 días y el 65,7% tuvo que recurrir a préstamos para cumplir sus compromisos. Entre las estrategias utilizadas por los hoteles para reanudar las ventas, el 72,43% de los hoteles utilizan el *marketing* digital como medio para vender paquetes de viajes y difundir medidas de prevención, mejorando la comunicación. Entre las variables analizadas se encontró que existe una correlación positiva entre la caída de los ingresos y la caída del número de alojamientos al analizar las empresas que no invirtieron en *marketing* digital tras el inicio de la pandemia. Otra cuestión es que el descenso del número de huéspedes, la caída de la facturación y la necesidad de recurrir a los préstamos están relacionados positivamente con las micro y pequeñas empresas. En general, la investigación revela que la red hotelera se vio fuertemente afectada por la pandemia, y destaca la importancia de la información para apoyar el proceso de control y gestión de las empresas.

**Palabras clave:** cadena hotelera; coronavirus; contabilidad de gestión.



## Abstract

This study aims to identify the impact of covid-19 on hotel management in the state of Santa Catarina. The research is descriptive, conducted through a survey and a quantitative analysis, with a sample of 37 companies in the hotel sector. The results indicate that, among the responding companies, 70.3% had financial reserves, but used them after the pandemic, 67.6% had to suspend work contracts for 30 and 60 days and 65.7% had to resort to loans to meet their commitments. Among the strategies used by hotels to resume sales, 72.43% of hotels used digital marketing as a means to sell travel packages and disseminate prevention measures, improving communication. Among the variables analyzed, it was found that there is a positive correlation between the drop in revenue and the drop in the number of accommodations when analyzing the companies that did not invest in digital marketing after the start of the pandemic. Another issue is that the drop in the number of guests, the drop in turnover and the need to resort to borrowing are positively related to micro and small businesses. Overall, the research shows that the hotel network was strongly affected by the pandemic, and highlights the importance of information to support the process of business control and management.

**Keywords:** hotel chain; coronavirus; management accounting.

## Introducción

La amenaza más reciente para la salud mundial se refiere a la enfermedad del coronavirus (covid-19) que comenzó a finales del 2019 en la ciudad de Wuhan (China), y que se hizo presente en más de 185 países, declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo del 2020 (Souto, 2020). La pandemia ha llevado a los países afectados a realizar diversos esfuerzos para contener la transmisión de la enfermedad que incluyen cuarentenas, medidas higiénicas, restricciones de viaje, aplazamiento o cancelación de eventos y cierre de instalaciones y fronteras (Souto, 2020).

La pandemia de covid-19 tuvo un enorme impacto en los gobiernos, la sociedad y las empresas de todo el mundo (Clark et al., 2020). Aunque algunos sectores sufrieron consecuencias menores, las empresas del sector de la hostelería perdieron en gran medida sus ingresos durante meses (Baum y Hai, 2020). El turismo y la red hotelera están bastante conectados, porque el turismo es una de las actividades económicas más productivas e importantes para el desarrollo de una sociedad (Silva, 2020). Y los medios de alojamiento, actualmente, forman parte de sus segmentos, la llamada industria de la hostelería. Y, al igual que el turismo, la hostelería es un mercado que, con menos recursos, genera muchos empleos directos e indirectos (Silva, 2020).

Debido a las medidas exigidas e impuestas por las autoridades de cada nación, el mundo cambió y tuvo que adaptarse a la pandemia. Los sectores de los viajes y la hostelería fueron los más afectados por la crisis del coronavirus (Silva, 2020). Una de las razones de tal crisis en este sector, se debió a que la industria del turismo y la hostelería es la cocreadora y la principal transmisora del virus (Gallen, 2020).

Anteriormente, en el brote de gripe porcina, se descubrió que los viajes en avión, por ejemplo, eran un factor que amplificaba y aceleraba la gripe (Browne et al., 2016) y, de forma similar, el segmento del turismo fue testigo de reducciones significativas, ya que la necesidad de seguridad personal y supervivencia se convirtió en algo primordial en el momento de la actual pandemia de coronavirus (Nicola et al., 2020).

Las restricciones a los viajes y las alertas han vuelto a poner de manifiesto la vulnerabilidad del sector del turismo y la hostelería (Zhang et al., 2020). Se sabe que los sectores del alojamiento y la alimentación tienen costes fijos más elevados y son más sensibles a las perturbaciones e inestabilidades del mercado (Dimitropoulos, 2018). La mayoría de los hoteles se benefician cuando hay grandes eventos, especialmente en las regiones turísticas, añadiendo un número significativo de huéspedes y, con la pandemia,

tuvieron que cancelar eventos y convenciones (Costa et al., 2020). La repentina cancelación de los planes de viaje y de las reservas de hotel acabó afectando a la seguridad laboral y a los ingresos de los empleados de los hoteles (Hao et al., 2020).

Independientemente del tamaño del hotel, la cadena hotelera en su conjunto se vio fuertemente afectada, comprometiendo el resultado financiero y el flujo de caja, ya que tuvieron que trabajar con una reducción del 50 % de las camas disponibles, según la ley en Brasil (Soares y Mazon, 2020). La consiguiente escasez de mano de obra y de dinero provocó el aplazamiento de los proyectos de renovación de los hoteles, frenando la expansión de los grupos hoteleros (Hao et al., 2020), lo que puede comprometer la continuidad del negocio.

La pandemia del covid-19 puede tener un origen similar, sin embargo, a diferencia del anterior brote de SARS-CoV, el impacto fue profundo, todavía se está desarrollando en países como Estados Unidos, Brasil e India (Mohanty, 2020; Konarasinghe, 2020; Marques et al., 2020; Yeolekar et al., 2020). Por lo tanto, es esencial tratar de entender cómo este sector está haciendo frente a todos los impactos causados por la pandemia. Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación que guía este estudio es: ¿cuáles son los impactos del covid-19 en la gestión hotelera en el estado de Santa Catarina? Con el fin de responder a la pregunta de investigación, el objetivo es identificar el impacto de covid-19 en la gestión hotelera en el estado de Santa Catarina.

La exploración de los impactos sobre la mano de obra, los ingresos, las medidas adoptadas por los gestores para minimizar los impactos, así como la exploración de cómo estos gestores toman sus decisiones sirve de apoyo a la gestión de riesgos de este segmento a la hora de prever el futuro. De este modo, al identificar las principales medidas de adaptación entre los empresarios del sector hotelero, la investigación también tiene implicaciones prácticas, que ofrecen valor empresarial a los profesionales que operan en el mismo contexto.

Otra de las justificaciones de este estudio está vinculada a que el sector de la hostelería tiene una gran importancia en la economía nacional, ya que afecta directamente a otros sectores como la alimentación, las ventas, el turismo entre otros

(Fundación Getulio Vargas [FGV], 2018), por lo que los impactos de la pandemia, especialmente en relación con el desempleo, se vuelven relevantes para un país como Brasil, que aún está en fase de desarrollo y con grandes problemas políticos y económicos. En general, en estos tiempos de incertidumbre y, para muchos, también de desesperación, aprender cómo las empresas tratan de responder o hacer frente a esta situación sin precedentes, también puede ser inestimable para que otras partes interesadas entiendan y consideren el contexto una gama de opciones disponibles.

## **Marco teórico**

En esta sección se exponen conceptos sobre la importancia de la gestión estratégica en tiempos de crisis, así como estudios relacionados con el tema propuesto.

### **Gestión de crisis en el sector de la hostelería y el turismo**

Desde principios del siglo XXI ha aumentado la sensibilidad y la concienciación ante las crisis y las catástrofes en el sector de la hostelería y el turismo (Laws et al., 2007). Las posibles repercusiones de los acontecimientos desastrosos en la hostelería y el turismo han aumentado en magnitud y frecuencia con el incremento de la hipermovilidad del turismo y la interconexión de la economía mundial (Hall, 2010). La pandemia es un claro resultado de la globalización.

Las Naciones Unidas (ONU, 2004) han desarrollado un marco para la reducción global del riesgo de desastres que comprende los principales componentes de la gestión de desastres, como el contexto, los factores de riesgo, la concienciación, la evaluación del riesgo, el desarrollo del conocimiento, el compromiso público, la preparación, la alerta temprana, la respuesta, la recuperación y las medidas. En el contexto del covid-19 y de un mundo cada vez más propenso a las catástrofes, el sector de la hostelería debe desarrollar un marco para comprender y aplicar estrategias de gestión de catástrofes (Chan et al., 2019), ya que las cuestiones sanitarias relacionadas con la lucha contra el virus son diferentes de las catástrofes medioambientales y de la crisis financiera del 2008, por ejemplo.

Aunque ya existen algunos marcos y modelos para la gestión de catástrofes, cada vez es mayor la demanda de un modelo específico para el contexto de covid-19 por las siguientes razones: los marcos existentes no están adaptados a las catástrofes relacionadas con la salud; los hoteles desempeñan un papel fundamental en el apoyo a la ayuda de los desastres y la resiliencia (Dobie et al., 2018). Norris et al. (2008) explican la resiliencia como la capacidad de adaptarse con éxito ante la adversidad, el estrés o las perturbaciones.

La gestión de crisis garantiza la formulación de estrategias a un ritmo rápido para superar o disminuir el efecto de la amenaza. Sin embargo, requiere que los sistemas se actualicen para hacer frente a las fases imprevistas y sean capaces de proporcionar orientación a lo largo del ciclo de gestión de la crisis (Mitroff y Shrivastava, 1987). De este modo, la gestión de crisis garantiza una coordinación rápida y oportuna, no solo entre los miembros de un equipo, sino también entre los miembros de diferentes equipos (Reddy et al., 2009)

La preparación de los empleados para contingencias imprevistas y la provisión de fondos de reserva son áreas estratégicas cruciales y aprendizajes que se pueden ex-

traer de estudios anteriores (Malhotra y Venkatesh, 2009; McCool, 2012). Las empresas, grandes o pequeñas, se enfrentan al dilema de seguir pagando a los empleados en caso de que se reduzca la demanda, especialmente en el caso del covid-19, los impactos podrían ser perjudiciales para la industria (Gössling et al., 2020) También se ha recomendado el uso de la inteligencia artificial y la robótica en la industria, lo que está en línea con varias recomendaciones académicas (Ivanov y Webster, 2017, 2020; Yang et al., 2020). El uso de programas informáticos de la gestión que la alta eficiencia informativa puede ser un ejemplo de tecnología de la información que apoya la buena toma de decisiones.

Israel y Reichel (2003) investigaron y construyeron una base con 21 prácticas diferentes que las empresas de hostelería pueden utilizar para superar una crisis. Sus resultados mostraron que el factor más importante para sobrevivir a una crisis en ese momento era la posibilidad de un periodo de gracia para los pagos locales. Además, las empresas de hostelería pueden reconocer las oportunidades durante las crisis y cobrar más a los clientes gracias al valor añadido. Ya en otros estudios la reducción de costes juega un papel importante para sobrevivir a una crisis (Kraus et al., 2020; Wenzel y Stanske, 2020).

Rivera (2020) destaca la necesidad de investigar después de la recuperación en las áreas de planificación y gestión de crisis. Herbane (2019) cita que algunas organizaciones pueden ser capaces de superar una crisis incluso sin preparación. Por lo tanto, depende de investigadores identificar el nivel de planificación y preparación que tienen las organizaciones para afrontar esta crisis.

### ***La contabilidad de gestión y su importancia***

La evolución de la contabilidad de gestión ha ido cambiando su enfoque y su posicionamiento en la planificación en consonancia con el cambiante panorama empresarial. En este contexto, Gorla y Lavarda (2012) consideran que la contabilidad de gestión busca construir, de manera más precisa, información para que los directivos conduzcan las organizaciones dentro de un entorno cada vez más competitivo. También consideraron que la contabilidad de gestión genera información interna para apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones, permitiéndoles planificar, controlar y evaluar los recursos propios y de terceros de la mejor manera para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Según Padoveze (2012), la contabilidad de gestión agrega un conjunto de instrumentos contables que complementan la contabilidad financiera para hacer efectiva la información contable, especialmente en el proceso de gestión en las empresas. O autor indica que las necesidades de información contable de los directivos de las empresas para el proceso de planificación, ejecución y control de sus actividades y para la eva-

luación del rendimiento, se satisfacen con los distintos instrumentos e información de gestión. Para Marion y Osni (2011) la contabilidad de gestión permite el control de la información sobre el patrimonio de la empresa, generando informes sobre la gestión para los usuarios internos y externos a la empresa.

Según Frezatti (2005) y Guerreiro, Cornachione Jr. y Soutes (2011), los artefactos de la contabilidad de gestión consisten en conceptos de medición y evaluación del desempeño, filosofías instituidas por las organizaciones, modelos de gestión, sistemas de costos y sistemas de información, que ayudan a los administradores en el desarrollo de sus actividades, incluso en el proceso de toma de decisiones. Así, los artefactos de la contabilidad de gestión han ayudado a los gestores en la gestión de los costes, los presupuestos y como sistema de información de planificación y control (Soutes; De Zen, 2005).

Dentro de la planificación, es fundamental conocer la necesidad de capital de trabajo, que según Assaf Neto (2005), es un volumen de capital aplicado por la empresa en su ciclo operativo a corto plazo, que adopta diversas formas a lo largo de su proceso de producción y venta. Toda empresa tiene una capacidad financiera limitada hasta cierto nivel de negocio. Cuando se empieza a superar este límite, las empresas se vuelven más vulnerables a las fluctuaciones del negocio y tienden a necesitar un aumento de su capital circulante.

La planificación estratégica es una de las principales herramientas que ayudan en el proceso de toma de decisiones. Según Miedzinski (2015) la planificación permite a la empresa obtener un mayor conocimiento de su “yo corporativo”, concomitantemente con la evaluación del entorno externo en el que vive y compite. Así, los directivos se sirven de ella para fijar un objetivo, idealizando dónde y cómo alcanzar la visión de la empresa.

Assaf Neto (2005) destaca que, en los últimos años, la importancia de la gestión del capital circulante ha alcanzado niveles más altos debido a los altos tipos de interés practicados por el mercado, el aumento de la competencia y las políticas de expansión de las empresas. También destaca que esta actividad debe garantizar que la política de almacenamiento de la empresa, la compra de materiales, la producción, la venta de productos y mercancías y los plazos de recepción se ejecuten de forma eficiente.

Las pequeñas empresas son el camino hacia el espíritu empresarial, que está asociado al desarrollo económico. Al darse cuenta de la oportunidad de desarrollar un nuevo negocio, el empresario, a través de la innovación, es capaz de mover la economía de la región (Sales et al., 2011).

Un estudio de Bedê (2006), publicado en el Boletín Estadístico de las Micro y Pequeñas Empresas, señaló los principales factores de cierre de actividades de las empresas ex-

tinguidas, según las opiniones espontáneas de los propietarios, y destacó que la falta de capital circulante se señala como el principal motivo de cierre de estas empresas, con el 24.1% de las opiniones, seguido de la elevada carga fiscal (16%) y la falta de clientes (8%).

Las micro y pequeñas empresas representan el 98% de los 5.1 millones de empresas formales brasileñas y absorben el 67% de la mano de obra empleada en el sector privado, desempeñando un importante papel económico y social (Sebrae, 2020). La crisis de covid-19 representa un nuevo tipo y calidad de desafío para las empresas. Estas empresas están aplicando medidas que pueden atribuirse a diferentes estrategias para adaptarse a la crisis a corto plazo y salir fortalecidas de ella a largo plazo. Empresas de todos los sectores y de todos los tamaños están adaptando sus modelos de negocio a las cambiantes condiciones medioambientales en un corto periodo de tiempo (Kraus et al., 2020).

Una encuesta realizada por el Sebrae (2020) también indica que las pequeñas empresas se han visto afectadas en este periodo de aislamiento, registrando un descenso del 88% en su facturación. Por ello, las organizaciones deben prepararse para un periodo de recesión y condiciones empresariales adversas. Para la mayoría de las organizaciones, la pérdida de ingresos durante este periodo puede representar una pérdida permanente y ejercer presión sobre su liquidez y sus fuentes de capital circulante.

Otra forma que encontraron los pequeños empresarios para no interrumpir las operaciones fue implementar una rotación de empleados. Esta opción fue adoptada por el 15.3% de las empresas. La implantación de un sistema *drive-thru* fue la alternativa para el 5.9% de ellos. La encuesta también reveló que la situación financiera de la mayoría de las empresas (73.4%) no era buena incluso antes de la crisis de covid-19. Casi la mitad de los empresarios (49%) respondió que las finanzas eran razonables, mientras que el 24.4% respondió que eran malas. Aunque los costes de personal figuran entre los principales gastos de la mayoría de las empresas (57.1%), solo el 18.1% de ellas ha tenido que despedir personal para mantener la salud financiera del negocio. En promedio, despidieron a tres empleados tras el inicio de la crisis (Sebrae, 2020).

Gullo (2020) destaca que las actividades económicas están siendo fuertemente impactadas y, al igual que la vida en sociedad, en este sentido se destaca el mundo virtual, casi todo se está haciendo en línea, por lo que entender cómo el negocio puede beneficiarse de esta ola es una cuestión de supervivencia y es válido para todos los segmentos de la economía, incluyendo el turismo.

El estudio muestra cómo está evolucionando la forma de actuar de los pequeños empresarios en la actualidad. Entre las empresas que siguieron operando, el 41.9% ya solo realiza entregas a través del servicio *online*. Otro 41.2% trabaja en horario reducido, mientras que el 21.6% lo hace a distancia (Sebrae, 2020).

### **Estudios relacionados**

Estudios anteriores evidencian los impactos del covid en la red hotelera y también a nivel mundial, donde se adoptaron estrategias para sobrevivir en medio de esta situación que aún es persistente. Es importante destacar la importancia del *marketing* digital en este entorno, ya que era una forma de que las empresas atrajeran a su público.

El estudio de Costa et al. (2020) tuvo como objetivo analizar los reflejos de la pandemia mundial causada por el covid-19, a través del análisis de los indicadores económicos y financieros de las empresas que cotizan en la Bolsa de Balcão (B3) de Brasil. El método utilizado en la investigación fue el documental. El estudio señaló que las compañías aéreas sintieron los impactos negativos en sus operaciones, causados por las caídas en el transporte de pasajeros, además de que aún el sector de las agencias de turismo está revisando sus resultados de altibajos afectados por la crisis. El estudio señala que, en el sector de los servicios, los segmentos que podrían verse más perjudicados son las agencias de viajes y el transporte aéreo, por el hecho del aislamiento social.

El estudio de Soares y Mazón (2020) pretendía analizar cómo las acciones de *turnaround* pueden ayudar a la industria hotelera a superar la crisis del covid-19. Se recogieron datos secundarios del sector del alojamiento durante el inicio de la pandemia y se realizó un análisis cualitativo. Los autores descubrieron que hay una gran dificultad en el capital de trabajo y que los problemas financieros afectan al funcionamiento de la empresa. El cambio en el punto de equilibrio y en el flujo de caja puede llevar a las empresas a reducir deliberadamente su estructura como estrategia inicial de cambio. Además del apoyo financiero a corto y medio plazo, hay que destacar la relevancia de las condiciones de apoyo económico, como la exención de impuestos, especialmente para las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector del alojamiento.

El estudio de Sousa y Machado (2020) pretendía evaluar la evolución de la pandemia, comprobar su impacto en el sector turístico y ayudar a encontrar soluciones. El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Portugal, en donde se destaca el papel de la comunicación digital en el cambio del comportamiento del consumidor en contextos

específicos de turismo y *marketing* territorial. Se utilizó el método de naturaleza cuantitativa y cuestionarios. El estudio pone de relieve el papel de la comunicación digital en el cambio del comportamiento de los consumidores en contextos específicos de *marketing* turístico y territorial. La estrategia de la comunicación institucional está fuertemente centrada en las redes sociales, en un intento de captar la atención del público (nacional y extranjero) y de transmitir que todo irá bien, con lo cual se destaca la importancia del distanciamiento social y de ‘saber esperar’ para que (en el futuro) todos puedan volver a viajar.

Moreira, Lopes y Carneiro (2020) se propusieron aportar la innovación como una posible vía para que los gestores de los alojamientos afronten la crisis provocada por la pandemia del covid-19. Como modelo analítico, la reanudación de la cadena de valor tiene sentido por su aplicabilidad, pero se recomiendan adaptaciones según el tipo de alojamiento. Retomar este modelo contribuye a apoyar las decisiones de este sector tan afectado. Indican que, además de las innovaciones en los servicios y los procesos empresariales, debe considerarse la búsqueda de innovaciones sociales que puedan mejorar el bienestar de las comunidades en las que se encuentran los establecimientos de alojamiento.

El estudio de Silva (2020) tuvo como objetivo identificar los nuevos tiempos para la industria hotelera brasileña, así como los impactos de la pandemia en las cuestiones de la movilidad turística y los patrones y hábitos en la cultura de la hospitalidad. La metodología utilizada se basó en un enfoque cualitativo y cuantitativo, teniendo dicho estudio un carácter exploratorio-exploratorio. Os autores verifican que, en términos de relevancia, los patrones y comportamientos impuestos por la pandemia del nuevo coronavirus darán un nuevo significado al concepto de hospitalidad en la reanudación de la nueva normalidad, principalmente en lo que respecta a los protocolos de seguridad sanitaria propuestos por la OMS. Además, la hospitalidad vuelve a los orígenes de la misma. Y esto será una ventaja cuando la pandemia haya terminado. Otro factor diferenciador a partir de ahora será la tecnología utilizada en la hostelería.

El estudio de Maranhão A. y Maranhão R. (2020) tuvo como objetivo revisar la literatura, presentar una visión general del covid-19, las vías de transmisión conocidas, abordar las características de los hoteles, principalmente, presentar medidas preventivas para controlar y minimizar la infección en estos establecimientos. El método utilizado fue una revisión bibliográfica y documental, a partir del análisis de artículos y documentos recientes de la Organización Mundial de la Salud, así como del Ministerio de Salud de Brasil. Los resultados indican que el sector de la hostelería debería establecer un protocolo estricto durante el cierre y, en el momento de la entrada, proporcionar a los huéspedes una hoja de información actualizada en la que se detallen los detalles de cambios en los servicios prestados, mejoras en las políticas de limpieza y cómo contactar con el equipo de recepción en caso de emergencia.

El informe de Oliveira, Cunha, Felício y Morett (2020) tuvo como objetivo discutir las directrices y procedimientos formulados en diferentes documentos emitidos, después de la oficialización de la pandemia covid-19 por la OMS, por las empresas y organizaciones, así como los impactos generados en la prestación de servicios de los medios de alojamiento brasileños. El método de investigación fue el análisis de documentos recopilados en el periodo de abril a junio del 2020, seleccionando específicamente aquellos que abordaban, directa o indirectamente, los medios de hospedaje. Los resultados indicaron que algunos protocolos se limitan a las directrices sobre saneamiento, que los servicios —elemento esencial en las actividades relacionadas con la calidad—, cuando se abordan, son distintos y a veces dispares. Además, aunque es probable que se añadan muchas directrices a las rutinas de los hoteles en el futuro, las cuestiones de sostenibilidad y responsabilidad hacia el destino pospandémico, cuando se mencionan, son superficiales o incluso cuestionables.

En general, los estudios correlacionados muestran los impactos del covid-19 en la red hotelera y la importancia del cuidado que la población debe tener con este virus, los resultados demuestran los impactos económicos y la gestión de las empresas afectadas por la pandemia.

## **Metodología**

En cuanto a la naturaleza del objetivo, esta investigación se caracteriza por ser descriptiva; referido a los procedimientos es una investigación por encuesta, y el planteamiento del problema se ciñe a una investigación cuantitativa mediante el uso de la estadística descriptiva y el análisis multivariante.

Esta investigación abarca los hoteles del estado de Santa Catarina. Según la Agencia de Desarrollo del Turismo de Santa Catarina [Santur] (2021), Santa Catarina es el estado brasileño con mayor capacidad de alojamiento, con 819 unidades de vivienda. La justificación de la muestra se da porque Santa Catarina es considerada uno de los principales polos turísticos del país, al recibir millones de turistas anuales. Aun así, con una cifra estimada de 16.3 millones de visitantes en el 2019, el turismo ocupa una posición destacada en la economía de Santa Catarina (Santur, 2021). El sector representa el 12% del PIB estatal y 630 millones de reales en la recaudación del ICMS en 2019 (Santur, 2021).

Así, para identificar el impacto del covid-19 en la gestión hotelera del estado de Santa Catarina, se realizó la recolección de datos por medio de un cuestionario construido a partir de preguntas que identifican las características de la empresa y los cambios provocados después del inicio de la pandemia. Para la tabulación de los cuestionarios se utilizó una aplicación de la plataforma Google, específica para la elaboración de cuestionarios, llamada Forms.

Los cuestionarios, pues, se enviaron por correo electrónico a 239 direcciones de correo electrónico de empresas hoteleras entre los meses de enero y abril del 2021, por lo que la muestra se originó de forma no probabilística por conveniencia. De estas 239 direcciones contactadas, solo 37 establecimientos devolvieron el cuestionario, que fue el número final de la muestra de la investigación. Todas las preguntas que se abordan en el cuestionario se exponen en el curso del análisis y la interpretación de los resultados. Las regiones del estado de Santa Catarina que estuvieron dispuestas a responder el cuestionario fueron: Gran Florianópolis (4 encuestados), Foz do Itajaí (4 encuestados), sur (3 encuestados), Meseta norte y nordeste (1 encuestado), Vale do Itajaí (11 encuestados), centro oeste y Sierra de Santa Catarina (5 encuestados) y Gran Oeste (9 encuestados).

Tras la recabación de datos, se organizó la información para identificar la frecuencia absoluta y relativa de las respuestas, y se utilizó la correlación de Pearson para identificar la relación entre las variables descritas en el constructo, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Construcción de las variables de correlación de Pearson

Variable	Descripción	Métrica
MEP	Micro y pequeñas empresas	Variable ficticia con 1 para las micro y pequeñas empresas y 0 para las medianas y grandes empresas
Estrella	Clasificación por estrellas del hotel	Número de estrellas (de 1 a 5)
Reservar	Reserva financiera	Variable ficticia con 1 para las empresas que tenían reservas financieras antes de la pandemia y 0 para las que no las tenían
Mercado	<i>Marketing digital</i>	Variable ficticia con 1 para las empresas que utilizan y 0 para las que no utilizan
Alojamiento	Caída del número de alojamientos	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de descenso del número de alojamientos
Facturación	Dropen Facturación	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de caída de la facturación
Préstamo	Necesita solicitar Préstamos	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de necesidad de préstamos tras el inicio de la pandemia
Gobierno	Necesidad de ayuda financiera del gobierno	Indicador de 0 a 10 sobre el nivel de necesidad de recurrir a la ayuda gubernamental tras el inicio de la pandemia
Descartar	La necesidad de despedir a los empleados	Indicador de 0 a 10 cuánto a nivel necesidad de despedir a los empleados.

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de los resultados contempla inicialmente la identificación de los encuestados, la identificación de los hoteles de la muestra y luego la correlación de las variables presentadas en la tabla 1, mediante la correlación de Pearson.

## **Análisis e interpretación de resultados**

El objetivo de este punto es destacar e interpretar los datos recogidos en el transcurso del estudio, para transformarlos en información, con el fin de alcanzar el objetivo propuesto por la investigación. Inicialmente, la tabla 2 y 3 trata, respectivamente, de la identificación de los encuestados y de las características de las empresas hoteleras de la muestra.

**Tabla 2.** Identificación de los encuestados

¿Qué cargo/función desempeña en el hotel?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Director	3	8.1 %
Administrativo/socio/presidente	9	24.3 %
Propietario financiero	1	2.7 %
Director comercial	13	35.1 %
Recepcionista	7	18.9 %
Coordinador de eventos	1	2.7 %
Coordinador de reservas	2	5.4 %
OCM	1	2.7 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

  

¿Cuál es su formación académica?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Escuela secundaria	1	2.7 %
Educación superior	34	91.8 %
Posgrado	2	5.4 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

De las empresas de la muestra, los gerentes y socios/directores fueron los más dispuestos a responder al cuestionario (59.4 %). Además, siguiendo con la observación de la tabla 2, la mayoría de los encuestados, el 91.8%, tiene estudios superiores.

En la tabla 3 se identifican los hoteles del estado de Santa Catarina, inicialmente el tiempo de existencia del hotel, el tamaño de este, la clasificación en la que se encua-

dra, el número de empleados que trabajan en el hotel y si el hotel tiene servicio de comida/restaurante.

**Tabla 3.** Identificación de los hoteles

¿Desde cuándo existe el hotel?		Frecuencia absoluta		Frecuencia relativa	
De 1 a 2 años		3		8.10 %	
De 2 a 5 años		5		13.50 %	
De 5 a 10 años		5		13.50 %	
De 10 a 20 años		7		18.90 %	
Más de 20 años		17		45.90 %	
<b>Total</b>		<b>37</b>		<b>100 %</b>	
Tamaño de la empresa	Frec. absoluta	Frec. relativa	El hotel tiene servicio ¿comida/restaurante?	Frec. absoluta	Frec. relativa
Microempresa	6	16,20 %	Sí, restaurante Abrir al público.	15	40.50 %
Tamaño pequeño	20	54.10 %	Sí, solo a conocidos e invitados.	6	16.20 %
Tamaño medio	6	16.20 %	No, solo el desayuno los invitados.	15	40.50 %
Tamaño grande	5	13.50 %	No servimos ningún tipo de comida.	1	2.70 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
Clasificación	Frec. absoluta	Frec. relativa	Número de empleados	Frec. absoluta	Frec. relativa
5 estrellas	0	0 %	Hasta 10 empleados	11	29.70 %
4 estrellas	9	25.70 %	De 10 a 30 empleados	14	37.80 %
3 estrellas	21	60 %	De 30 a 50 empleados	10	27 %
2 estrellas	4	11.40 %	De 50 a 100 empleados	2	5.40 %
1 estrella	1	2.90 %	Más de 100 empleados	0	
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La encuesta indica que el 45.9% de los encuestados de los hoteles tienen más de 20 años, lo que indica el estudio de Emmendoerfer y Biz (2020) que los negocios hoteleros

en la mayoría de ellas son empresas consolidadas con una buena estructura empresarial. En Santa Catarina, el 90 % de las empresas turísticas activas son microempresas y microempresarios individuales (Jucesc, 2020). De los encuestados, el 16.20 % son microempresas, el 54.10 % son pequeñas empresas, el 16.2 % son medianas y solo el 13.5 % son grandes. Se observa que el 37.8 % de las empresas dicen tener entre 10 y 30 empleados y ninguna tiene más de 100.

Además, según la identificación de los hoteles, la mayoría de ellos trabaja con servicio de comida solo para los huéspedes. La encuesta indica que el 40.5 % de los encuestados ofrece un restaurante abierto al público, y el 40.5 % de los encuestados solo ofrece desayunos. El 2,7 % de los encuestados no ofrece ningún servicio de comida.

Así, la tabla 4 busca identificar cómo son las finanzas de los hoteles en el estado de Santa Catarina, inicialmente, cómo fue la reserva financiera de los hoteles, si tienen reserva financiera y si los hoteles invirtieron en *marketing*.

**Tabla 4.** Finanzas del hotel

¿Cómo era la salud financiera de la empresa tras el inicio de la pandemia?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nos endeudamos y entramos en mora.	3	8.60 %
Recurrimos a los préstamos para cumplir nuestros compromisos.	23	65.70 %
No hubo cambios.	9	25.70 %
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>
El hotel tiene reserva ¿reserva financiera de emergencia?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí, tenemos una buena reserva financiera para utilizarla en casos excepcionales.	6	16.20 %
Sí, tenemos una reserva, pero la usamos después de la pandemia.	26	70.30 %
Nunca logramos hacer una reserva financiera.	5	13.50 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
¿Invierte el hotel en <i>marketing</i> digital?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí, antes de la pandemia ya estábamos invirtiendo.	28	75.70 %
Sí, empezamos a invertir después de la pandemia.	0	0
Sí, pero después de la pandemia empezamos a invertir más.	7	18.90 %
No.	2	5.40 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Los datos indican que el 65.7 % de los encuestados tuvo que recurrir a un préstamo para cumplir sus compromisos. Con esto, el 70.3 % también señala que tenía una reserva fi-

nanciera, pero que la utilizó después del comienzo de la pandemia. Los datos de la encuesta también revelan que el 13.5% de los encuestados nunca ha tenido una reserva financiera. Como era de esperar, en el 2021, las incertidumbres causadas por la pandemia covid-19 golpearon la temporada en Santa Catarina y frustraron a quienes confiaban en el verano como una oportunidad de recuperación económica (Gadotti, 2021).

A través de una encuesta realizada por Fecomércio en Santa Catarina de diciembre a febrero del 2021, el miedo a la infección por el coronavirus impactó, por ejemplo, en la proporción de visitantes mayores de 60 años, que cayó del 8.2% en la temporada anterior al 4.9% en 2020-2021. La proporción de extranjeros también se redujo considerablemente: del 17.8% al 2.1%. La caída fue especialmente negativa entre los turistas procedentes de Argentina, la tasa pasó del 14.8% al 0.2%, reflejándose directamente en el sector hotelero. Según los datos de la tabla 3, el 75.7% de los encuestados indicaron que ya habían invertido en *marketing* digital y solo el 5.4% no había invertido nunca. Cabe destacar que el 18.9% se dio cuenta de la necesidad de realizar mayores inversiones en *marketing* digital tras el inicio de la pandemia.

Así, a la vista de los impactos financieros sufridos, la tabla 5 trata de investigar el uso de los controles de gestión y en qué medida la contabilidad ha servido de apoyo a estas empresas. Según el estudio de Padoveze (2010), la contabilidad de gestión agrega un conjunto de instrumentos contables, que complementan la contabilidad financiera para hacer efectiva la información contable, especialmente en el proceso de gestión en las empresas.

**Tabla 5.** Controles de gestión

El contable o el servicio de contabilidad, ¿ayuda en algún momento a la toma de decisiones proporcionando información útil y oportuna, especialmente ahora ante la crisis?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No, mi contable solo se encarga de calcular los impuestos.	19	51.4%
Sí, mi contable está siempre presente y me ayuda en la toma de decisiones estratégicas.	18	48.6%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

  

¿Utiliza alguna de las herramientas de gestión descritas a continuación en la gestión del hotel? En caso afirmativo, ¿cuáles?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Control de caja, cuentas por pagar y por cobrar. Control de costes, gastos y existencias.	35	94.6%
Estados contables (BP, DFC, DRE, DMPL, DVA). Indicadores financieros (rendimiento de la inversión, punto de equilibrio, ingresos netos, etc.).	26	70.3%
No utilizo ningún control. Otros.	23	62.2%
	16	43.2%
	0	0
	1	2.7%
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>273%</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Los datos revelan que el 51.4% de los encuestados indicaron que no reciben ninguna ayuda a la hora de tomar una decisión estratégica. Volviendo a los datos, la muestra se compone de un 70.3% de pymes. Así, cabe destacar que las dificultades y restricciones encontradas en las mypes se refieren al acceso al crédito, a la elevada carga fiscal, a la falta de mano de obra cualificada y, especialmente, a la comprensión de los aspectos financieros y contables del negocio (Moreira et al., 2013).

Estudios como los realizados por Lucena (2004) y Caneca et al. (2009) indican que las mypes presentan altas tasas de mortalidad a lo largo de los años, ya que han encontrado dificultades en materia administrativa, financiera y burocrática, además de la falta de conocimientos específicos que puedan ayudar a los gestores en su ámbito de actuación. La fragilidad de estas empresas asociada a la falta de información contable-financiera en su proceso de toma de decisiones hace que tiendan a presentar una situación de mayor riesgo ante la competencia, lo que lleva a la necesidad de un control más efectivo que permita tomar decisiones más estructuradas, para conducir a la consecución de mejores resultados (Moreira et al., 2013).

Se observa que, aunque la contabilidad se considere únicamente como una ‘calculadora de impuestos’, aun así, el 62.2% afirma hacer uso de los informes contables para la gestión del hotel. Pero si se observa el predominio de los indicadores, se puede comprobar que, en su mayoría, se utilizan más los controles básicos de gestión, como las cuentas por pagar y por cobrar y el control de las existencias. También cabe destacar que, aunque exista una deficiencia en relación con las cuestiones administrativas informativas de la empresa, ningún encuestado informó de que no existe ningún tipo de control de la gestión.

Siguiendo con el análisis, la tabla 6 aborda la identificación de los impactos causados por la pandemia.

**Tabla 6.** Identificación de los impactos de la pandemia

¿Ha habido algún cambio en el funcionamiento de las actividades del hotel?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí, tuvimos que cerrar durante un tiempo y se suspendieron las actividades.	31	83.80 %
Sí, tuvimos que cerrar por un tiempo y adoptamos la oficina en casa.	1	2.70 %
No, continuamos con lo de siempre.	5	13.50 %
Sí, cerramos y nunca volvimos.	0	0 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
¿Fue la oficina en casa una medida adoptada durante la pandemia?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí.	9	24.30 %
No.	28	75.70 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

¿Ha habido algún cambio en el funcionamiento de las actividades del hotel?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Cuáles fueron las medidas adoptadas que afectaron a los empleados tras el inicio de la pandemia (marque la casilla todas las medidas adoptadas por el hotel).	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Suspensión temporal del contrato de trabajo durante 60 días.	25	67.60 %
Suspensión temporal del contrato de trabajo durante 30 días.	15	40.50 %
Reducción proporcional de la jornada laboral y de los salarios.	22	59.50 %
No hemos modificado los horarios de trabajo ni suspendido los contratos.	6	16.20 %
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>183.80 %</b>
Después de la pandemia, ¿fue el servicio de comida/restaurante/reperto una opción estratégica para aumentar los ingresos?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No tenemos servicio de comida.	16	43.20 %
Sí, hemos invertido en el servicio de comidas, principalmente a través del reparto.	5	13.50 %
Sí, invertimos en el servicio de comidas, pero no hacemos entregas.	16	43.20 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>
Antes del brote de coronavirus, ¿tenía el personal del hotel alguna formación sobre las medidas sanitarias necesarias para combatir una enfermedad contagiosa?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí.	12	32.40 %
No.	25	67.60 %
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Ante la situación provocada por el coronavirus, el 83.8% de los encuestados afirmó que tuvo que cerrar sus establecimientos como consecuencia de la pandemia, la mayoría de las empresas ha considerado la idea de trabajar en modo *home-office*. Según un estudio realizado por el Sebrae (2020), *el home-office* es una modalidad de trabajo que ha ido ganando protagonismo en los últimos años. Sin embargo, con la actual pandemia generada por el coronavirus, la práctica se convirtió en algo fundamental ya que ayuda a reducir el índice de contaminación del virus. Por lo tanto, la encuesta presentada señala que el 24.3% de las empresas apropió *el home-office* debido al estado de calamidad pública y a las recomendaciones de la OMS, pero el 75.7% no adoptó la idea de trabajar en casa, por lo que suspendió así todas las actividades.

Con el cierre de los hoteles, las medidas adoptadas perjudicaron a sus empleados; el 76.2% decidió dar una suspensión temporal del contrato de trabajo durante 60 días. Además, algunos hoteles prefirieron interrumpir el contrato de trabajo durante 30 días. En tanto que el 61,9% prefiere reducir la carga de trabajo y los salarios de forma proporcional para que todos los empleados puedan conservar su empleo.

Después de la pandemia, los hoteles tuvieron que reinventarse, un estudio de Sebrae (2020) señala que tales medidas traerán impactos, principalmente, al sector de servicios que representa más del 75 % del PIB brasileño. De un momento a otro, los hoteles tuvieron que cerrar y se vieron obligados a llevar a cabo estrategias para tener un ingreso extra, como el servicio de comida a domicilio. Los encuestados señalan que solo el 13.5% recurrió al *delivery*, se sabe que aún no es posible cumplir con este criterio en los hoteles, también el 43.2% optó por los servicios de comida en el hotel y el 43.2% no utilizó ningún tipo de servicio de comida.

Los resultados de la encuesta también exponen que solo el 32.4% de los encuestados declaran que realizan la formación sobre las medidas sanitarias necesarias para combatir una enfermedad contagiosa, pero el 67.6% de los encuestados no tiene ningún tipo de formación pospandemia. El estudio de Maranhão A. y Maranhão R. (2020) indica que la industria de la hospitalidad debe establecer un protocolo estricto durante el cierre, y en el momento del *check-in*, proporcionar a los huéspedes un boletín actualizado detallando los cambios en los servicios prestados, las mejoras en las políticas de limpieza y cómo ponerse en contacto con el equipo de recepción en caso de emergencia. En este sentido, es importante destacar la importancia del desarrollo de capacidades y la formación del personal de los hoteles.

La tabla 7 destaca las repercusiones de covid-19 según la percepción de los encuestados.

**Tabla 7.** Impactos de covid-19 por media

Pregunta	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
¿Hubo un descenso en la demanda de alojamiento tras el inicio de la pandemia?	88.65 %	15.12 %	50 %	100 %
¿Hubo un descenso en la facturación tras el inicio de la pandemia?	89.18 %	18.61 %	20 %	100 %
¿Hubo un aumento de la facturación tras el inicio de la pandemia?	20.27 %	20.74 %	10 %	80 %
¿Hubo dificultades para pagar los salarios tras el inicio de la pandemia?	70.27 %	31.66 %	10 %	100 %
¿Hubo dificultades para pagar a los proveedores, el alquiler y otros gastos tras el inicio de la pandemia?	65.67 %	33.04 %	10 %	100 %
¿Hubo dificultades para pagar los impuestos tras el inicio de la pandemia?	72.16 %	32.32 %	10 %	100 %
Tras el inicio de la pandemia fue necesario recurrir a los préstamos.	67.29 %	39.90 %	10 %	100 %

Pregunta	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
¿Hubo necesidad de ayuda financiera del gobierno (federal, estatal o municipal) tras el inicio de la pandemia?	61.89 %	41.01 %	10 %	100 %
¿Hubo alguna ayuda financiera del gobierno (federal, estatal o municipal) para enfrentar la crisis generada por el coronavirus?	40.81 %	32.52 %	10 %	100 %
¿Hubo despidos de empleados tras el inicio de la pandemia?	75.13 %	29.77 %	10 %	100 %
¿Ha habido un impacto negativo en la actividad debido a las restricciones y medidas impuestas por las autoridades federales, estatales y municipales?	86.48 %	21.50 %	10 %	100 %
Durante la pandemia, ¿qué importancia tuvo la ayuda de su contable para la toma de decisiones ante la crisis del coronavirus?	53.51 %	30.47 %	10 %	100 %
¿Hubo una adaptación del espacio asistencial tras el inicio de la pandemia?	62.97 %	27.06 %	10 %	100 %
Tras el inicio de la pandemia, ¿fueron las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, otras) una alternativa utilizada por la empresa para potenciar el marketing, vender paquetes y reservas?	72.43 %	24.65 %	10 %	100 %
En su opinión, ¿fueron suficientes y eficaces las restricciones y medidas impuestas por las autoridades para contener el coronavirus?	42.43 %	23.85 %	10 %	100 %

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

Por término medio, los encuestados afirman que hubo una reducción del 88.65% en la demanda de alojamiento tras el comienzo de la pandemia. Una encuesta realizada por el Sebrae (2020) también indicó que las pequeñas empresas se han visto afectadas en este periodo de aislamiento, al registrar un descenso del 88% en la facturación. Ante esto, la facturación media y mensual de las empresas en el periodo investigado también sufrió una caída del 89.18%, en consecuencia, sintieron la necesidad de acceder al crédito en los meses siguientes, para superar la falta de recursos de la crisis provocada por la pandemia.

Según datos del Informe Anual de Información Social (Santur, 2021), la actividad turística en Santa Catarina emplea a más de 160 000 personas al año de forma diaria. La investigación muestra que, entre las medidas adoptadas en relación con el covid-19, el 75.13% de los hoteles entrevistados han reducido su plantilla. También señala que el 70.27% tuvo dificultades para pagar a sus empleados. Con esto, las empresas, grandes o pequeñas, se enfrentan al dilema de seguir pagando a los empleados en caso de reducción de la demanda, especialmente en el caso de covid-19, los impactos de la falta de ingresos se reflejan en el intento de reducir los costes (Gössling et al., 2020).

Entre las acciones de mitigación de pérdidas por el covid-19 adoptadas por las empresas encuestadas, el 65.67 % tuvo dificultades para pagar a los proveedores, los alquileres y otros gastos, el 72.16 % indicó que también hubo dificultades para pagar sus impuestos. En vista de estas respuestas, durante el periodo de la pandemia, la Agencia de Desarrollo del Turismo de Santa Catarina (Santur) está buscando acciones con el Banco de Desarrollo Económico de Santa Catarina (Badesc) y el Ministerio de Turismo (MTUR) para la facilitación del crédito al sector.

Dentro de la planificación, es fundamental conocer la necesidad de capital circulante, donde antes de la situación actual el 67.29 % de los encuestados indican que han tenido que pedir préstamos o utilizar los límites bancarios para mantener sus actividades. Según Assaf Neto (2005), se trata de un volumen de capital aplicado por la empresa en su ciclo operativo a corto plazo, que adopta diversas formas a lo largo de su proceso de producción y venta. Toda empresa tiene una capacidad financiera limitada hasta cierto nivel de negocio. Cuando se empieza a superar este límite, las empresas se vuelven más vulnerables a las fluctuaciones del negocio y tienden a necesitar un aumento de su capital circulante. La encuesta muestra que el 61.89 de los encuestados afirma que hubo necesidad financiera por parte del gobierno, pero el 40.81 % de los hoteles dijo que recibió ayuda financiera del gobierno (estatal, municipal y federal). También hubo un impacto negativo para las actividades empresariales, con un porcentaje del 86.48 %.

La investigación indica que el 53.51 % de los encuestados expresa que hubo una ayuda importante del contable en el momento de tomar decisiones ante la crisis del coronavirus. En este contexto, Gorla y Lavarda (2012) consideran que la contabilidad de gestión busca construir con mayor precisión la información para que los gerentes conduzcan las organizaciones, así como la contabilidad de gestión genera información interna para apoyar a los gerentes en la toma de decisiones permitiéndoles planificar, controlar y evaluar sus propios recursos y los de terceros de la mejor manera para cumplir con las metas y objetivos de la organización.

La pandemia supuso un nuevo reto para las empresas, que tuvieron que adaptarse con medidas estratégicas a largo plazo. En este momento, muchos hoteles se están reinventando, se han sumado al *marketing* digital y han comenzado a utilizar las redes sociales (Whatsapp, Instagram y Twitter) para vender paquetes de viajes, ofertas y reservas. Además, es importante la difusión de las medidas de prevención del covid-19 a través de Internet. A la vista de las respuestas, el 62.97 % indicó que tuvo que adaptar el espacio para volver a realizar las actividades de forma gradual.

Así, con el objetivo de identificar la relación entre el *marketing* digital y las variables de impacto de la pandemia presentadas durante la investigación, la tabla 8 expone la correlación existente.

**Tabla 8.** Correlación de Pearson

Variables	MEP	Estrella	Reservar	Mercado	Alojamiento	Facturación	Préstamo	Gobierno	Descartar
MEP	1								
Estrella	-,149	1							
Reservar	-,117	,345*	1						
Mercado	,200	,326*	,175	1					
Alojamiento	,467**	,437**	,234	,425**	1				
Facturación	,382*	,322*	,115	,383*	,851**	1			
Préstamo	,374*	,161	-,140	,210	,472**	,489**	1		
Gobierno	,261	,051	-,328*	,011	,421**	,490**	,633**	1	
Descartar	,003	-,051	,120	,164	,293	,308	,220	,224	1

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (2 extremos).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (2 extremos).

**Fuente:** Datos de la investigación, elaboración propia.

La crisis del covid-19 representó un nuevo tipo de desafío para las empresas, que deben aplicar nuevas estrategias para adaptarse a la crisis. Se observa a través de la correlación de Pearson, presentada en la tabla 8, que existe un paralelismo positivo entre el descenso de la facturación y el descenso del número de alojamientos cuando se analiza las empresas que no invirtieron en *marketing* digital tras el inicio de la pandemia. El estudio de Gullo (2020) señala que el mundo virtual se destaca en este momento, donde casi todo se hace en línea. Es importante entender cómo el negocio puede beneficiarse de esta ola, al ser una cuestión de supervivencia y que se aplica a todos los segmentos de la economía, incluyendo el turismo y la hostelería.

Otra cuestión es el descenso del número de huéspedes, la caída de los ingresos y la necesidad de recurrir a préstamos están relacionados positivamente con las micro y pequeñas empresas. Esto se refiere a las dificultades a las que se enfrentan estas empresas, que carecen de conocimientos, falta de mano de obra cualificada o dificultades financieras (Lucena, 2004; Caneca et al., 2009) y, por lo tanto, en tiempos de crisis, son las que más sufren los impactos causados.

Concretamente, en relación con la reserva financiera, se observa que está relacionada positivamente con el número de estrellas y negativamente con la necesidad de ayuda gubernamental. Esto significa que los hoteles más lujosos tienen más probabilidades de contar con reservas financieras y que aquellos hoteles que tenían reservas financieras tenían menos necesidad de recurrir a la ayuda financiera del gobierno. Todavía en relación con las reservas financieras, aunque no es estadísticamente significativo,

se encontró un coeficiente negativo en relación con las pymes, lo que indica que estas empresas no suelen tener algún tipo de reserva financiera.

## **Observaciones finales**

El momento de la pandemia provocado por el covid-19 es crítico, equilibrar los impactos económicos y sanitarios está siendo un reto para el gobierno de los estados brasileños, sin embargo, es una oportunidad para que la red hotelera se reinvente y planifique. Para identificar si la red hotelera también fue perjudicada por la pandemia, el objetivo de este estudio es identificar el impacto del covid-19 en la gestión hotelera del estado de Santa Catarina, a través del análisis de 37 empresas del sector hotelero.

También es importante considerar que la mayoría de estas empresas operan en el mercado desde hace tiempo, lo que demuestra la solidez de la actividad turística en Santa Catarina. Por otro lado, al analizar que el 54.10% de las empresas que operan en hoteles en el estado de Santa Catarina son empresas de pequeño tamaño, el impacto del covid-19 se vuelve aún más relevante, debido a la fragilidad del poco capital de trabajo de estas empresas en un momento de crisis económica. Esto adquiere mayor relevancia, debido a la fragilidad del escaso capital circulante de estas empresas en un momento de crisis económica.

La investigación señala que el 70.30% de los hoteles tenían una reserva financiera, pero tuvieron que utilizarla tras el inicio de la pandemia. Con esto, el acceso al crédito fue una de las necesidades para las empresas, contando que las principales medidas de mitigación ya realizadas o que se pretenden realizar abarcan estrategias básicas de renegociación de gastos fijos, financiación/préstamos bancarios, aplazamiento de inversiones y nuevos proyectos.

No hay duda de que la red hotelera fue fuertemente impactada, con una reducción del 89.18% en el promedio de los ingresos mensuales, las alternativas iniciales indicadas por la encuesta indicaron la ralentización de los precios, principalmente por el segmento de alojamiento, también hubo una reducción del 88.65% en la demanda de alojamiento en el estado de Santa Catarina. No obstante, una mínima porción activa en el segmento de la alimentación aún pudo trabajar por su supervivencia con la adaptación de ofertas en modalidades a través de internet y servicios de entrega, muchos vinculados con el apoyo de la tecnología. La reducción de más del 50% de empleados era una medida casi inevitable para la cadena hotelera. Este hecho alerta sobre la informalidad de la economía, ya que estas personas deben buscar otras formas de ingresos para mantenerse.

Actualmente en Santa Catarina se instituyó el Programa de Descentralización y Regionalización de las acciones de combate por covid-19. La medida permite a los municipios y a sus respectivas regiones sanitarias evaluar y aplicar las estrategias nece-

sarias para la restricción o, si es posible, la flexibilización de las actividades sociales y económicas. Tendrán que adaptarse a las nuevas normas y protocolos sanitarios para demostrar la seguridad de sus establecimientos. Entender también los nuevos hábitos del viajero será esencial para ofrecer servicios y productos que satisfagan las necesidades, derivadas de los impactos no solo económicos sino también sanitarios.

Debido a la importancia y relevancia de la red hotelera para el estado de Santa Catarina, las recomendaciones para futuros estudios son realizar entrevistas cara a cara para conseguir un mayor número de respuestas. También abrir el cuestionario a más personas que trabajan en los hoteles, aplicar la entrevista a los responsables de la organización, ampliar el estudio a los hoteles de otras regiones para poder comparar la importancia de la red hotelera con otros sectores.

## Referencias bibliográficas

- Agencia de Desarrollo del Turismo de Santa Catarina. (2021). *El diagnóstico de Santur muestra los efectos multiplicadores del turismo en la economía*. <https://www.sc.gov.br/noticias/temas/turismo/diagnostico-da-santur-evidencia-efeitos-multiplicadores-do-turismo-na-economia-catarinense>
- Assaf, N. A. (2005). *Finanças corporativas e valor: exercícios propostos*. Atlas.
- Baum, T. y Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>.
- Bedê, M. A. (2006). *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. Sebrae.
- Bernardes, J. R; De Sousa Silva, B. L; Lima, T. C. F. (2020). Los impactos financieros de covid-19 en las empresas. *Revista da FAESF*, 4, 43-47. DOI: <http://faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/115>
- Browne, A., Ahmad, S., Beck, C.R. & Nguyen-Van-Tam, J. S. (2016). The roles of transportation and transportation hubs in the propagation of influenza and coronaviruses: a systematic review. *Journal of Travel Medicine*, 23(1), doi: 10.1093/jtm/tav002
- Caneca, L. R., Miranda, L. C., Rodrigues, R. N., Libonati, J. J. y Freire, D. R.A. (2009). Influencia de la oferta de contabilidad de gestión en la percepción de la calidad de los servicios contables prestados a los directivos de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensar Contábil*, 11(43) 35-44.
- Chan, C. S., Nozu, K., & Cheung, T. O. L. (2020). Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 23(15), 1864-1885.

- Clark, C., Davila, A., Regis, M. y Kaus, S. (2020). Predictores de las conductas de cumplimiento voluntario de covid-19: una investigación internacional. *Global Transitions*, 2, 76-82. DOI: 10.1016/j.glt.2020.06.003
- Costa, I. B., Pereira, I. F. y De Lima, J. A. (29-31 de julio de 2020). *Impactos en los indicadores económico-financieros de las empresas de los sectores del transporte aéreo y de las agencias de viajes y turismo listadas en B3, frente a la pandemia de covid-19*. Conferencia Internacional de Contabilidad de la USP, São Paulo, Brasil. <https://congressusp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2791.pdf>
- Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M. & Lagiewski, R. (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infraestructuras*, 3(4), 46. DOI: <https://doi.org/10.3390/infrastructures3040046>
- Dutra, A. R. C. S y Callado, A. A. C. (2020). Relaciones entre la adopción de artefactos gerenciales y las características organizacionales: un estudio empírico en el sector hotelero de João Pessoa. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 18(3), 85-98.
- Dimitropoulos, P. (2018). Determinantes de la rentabilidad de la industria hostelera griega: el efecto de la crisis, en V. Katsoni, K. Velandar (Eds.), *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*, (pp. 405-416). Springer. DOI: 10.1007/978-3-319-67603-6\_31
- Emmendoerfer, L., & Biz, A. A. (2020). Perspectivas iniciais dos impactos da covid-19 no turismo do estado de Santa Catarina – Brasil. *Revista Turismo & Cidades*, 2, 139–152. <https://periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14763>
- Fecomércio. (2021). Investigación Fecomércio SC Turismo de verano en la costa de Santa Catarina 2021. <https://www.fecomercio-sc.com.br/pesquisas/pesquisa-fecomercio-sc-turismo-de-verao-no-litoral-catarinense-2021/>.
- Frezatti, F. (2005). Perfil de la contabilidad de gestión de las empresas ubicadas en Brasil: un estudio de campo. *Revista de Administración Brasileña*, 2(1), 73-87. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922005000100006>
- Fundación Getulio Vargas. (2018). Impacto de la cadena hotelera en la economía de Brasil. FOHB: Foro de Operadores Hoteleros de Brasil.
- Gadotti, F. (22 de abril del 2021). La pandemia llegó a la temporada de verano en Santa Catarina. *ND+. Noticias de Santa Catarina*. <https://ndmais.com.br/turismo/a-pandemia-atnguio-em-cheio-a-temporada-de-verao-em-santa-catarina/>
- Gallen, S. (2020). *La respuesta de las empresas turísticas ante las ramificaciones económicas del SARS-CoV-2*. AIEST. <https://www.aiest.org/news/>
- Gil, A. C. (2019). *Métodos y técnicas de investigación social*. 7. ed. Atlas.

- Guerreiro, R., Cornachione Jr., E. y Soutes, D. O. (2011). Las empresas que se destacan por la calidad de la información a sus usuarios externos también se destacan por el uso de artefactos modernos de contabilidad de gestión. *Journal of Accounting & Finance*, 22(55), 88-113. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772011000100006>
- Gorla, M. C. y Lavarda, C. E. F. (2012). Teoría de la contingencia e investigación contable. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 3(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v3i2.46>
- Gössling, S., Scott, D. y Hall, C.M. (2020) Pandemias, turismo y cambio global: un rápido evaluación de covid-19. *Journal of sustainable tourism*, 29(1), 1-20.
- Gullo, M. C. (2020). La economía en la pandemia de covid-19: algunas consideraciones. *Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 12(3), 1-8. DOI: <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a05>
- Hall, M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*,13(5), 401-417.
- Hao, F., Xiao, Q. & Chon, K. (2020). Covid-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90(102636). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>
- Herbane, B. (2019). Replanteamiento de la resistencia organizativa y la renovación estratégica en las pymes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6),476-495.
- Israeli, A.A. y Reichel, A. (2003). Prácticas de gestión de crisis en la hostelería: el caso israelí. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 353-372. DOI: [10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7)
- Ivanov, S. y Webster, C. (26 de julio del 2017). *Adopción de robots, inteligencia artificial y automatización de servicios por parte de las empresas de viajes, turismo y hostelería-un análisis de costes y beneficios*. Conferencia Contemporary Tourism – Traditions and Innovations. Bulgaria. V. Marinov, M. Vodenska, M. & Assenova, E. (Eds.). (2018). *Traditions and Innovations in Contemporary Tourism*. Cambridge Scholars Publishing.
- Junta comercial de Santa Catarina – Jucesc. (2020). Retomada Econômica: Jucesc registra volume de novas empresas.
- <http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/institucional/noticias/510-retomada-economica-jucesc-registra-volume-de-novas-empresas-superior-a-2019-e-lanca-novo-canal-de-comunicacao-com-o-empreendedor>

- Konarasinghe, K.M.U.B. (2020). Modelización de la epidemia de covid-19 de India y Brasil. *Journal of New Frontiers in Healthcare and Biological Sciences*, 1(1), 15-25.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., y Tiberius, V. (2020). La economía de covid-19: primeras pruebas empíricas sobre cómo las empresas familiares de cinco países europeos afrontan la crisis del corona. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067-1092. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Laws, E., Prideaux, B. y Chon, K. (2007). *Gestión de crisis en el turismo*. CABI, Cambridge.
- Lucena, W. G. L. (2004). *Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste Pernambucano* [Disertação de Maestria em Contábeis Programa Multiinstitucional e Interregional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, UNB/ UFPE/ UFPB/ UFRN]. Repositório <https://repositorio.unb.br/handle/10482/39083>
- Malhotra, R.; Venkatesh, U. (2009). Planificación del periodo pre-crisis: lecciones para la hostelería y el turismo. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.
- Mansfeld, Y. (1999). Cycles of war, terror, and peace: determinants and management of crisis and recovery of the Israeli tourism industry. *Journal of Travel Research*, 38(1), 30-36. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004728759903800107>
- Maranhão, R. D. A., & Maranhão, R. D. R. (2020). New coronavirus (2019-nCoV): a preventive approach for the hotel sector/New coron virus (2019-nCoV): a preventive approach for the hotel sector. *Revista brasileira de salud*, 3(2), 2814- 2828. DOI: <https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-125>
- Marion, J. C. e Osni, M. R. (2011). *Introdução à contabilidade gerencial*. Saraiva.
- Marques, G., Agarwal, D. & Torre Díez, I. (2020). Automated medical diagnosis of COVID-19 through EfficientNet convolutional neural network. *Applied soft computing*, 96, 106691.
- McCool, B. N. (2012). La necesidad de estar preparados: la gestión de catástrofes en el sector de la hostelería. *Revista de Negocios y Gestión Hotelera*, 1(2), p. 2. Doi: 10.4172/2324- 9129.1000101
- Mitroff, I. I. y Shrivastava, P. (1987). Gestión eficaz de las crisis. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), 283-292. Doi: 10.5465/ame.1987.4275639
- Moreira, R. de L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. de A., Colauto, R. D. y Angotti, M. (2013). La importancia de la información contable en el proceso de toma de decisiones de las micro y pequeñas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(9), 119-140. DOI: 10.5007/2175- 8069.2013v10n19p119

- Moreira, R. L. F., Lopes, D. P. T. y Carneiro, D. M. R. (2020). *Frente a la crisis de la pandemia de covid-19: ¿sería la innovación una posible vía para los locales de hostelería?* <https://www.researchgate.net/publication/341763408>
- Mogliani, F. & Miller, M. H. (1959). The cost of capital, corporate finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, 49(4), 655-669.
- Mohanty, S.K. (2020). Contextualización de la vulnerabilidad geográfica al covid-19 en India. *The Lancet*, 8(9), e1104-e1105.
- Miedzinski, J. C. (2015). *Planejamento Empresarial: Observando a Teoria e Construindo a Prática*. Atlas.
- Organización de las Naciones Unidas. (2004). *Vivir con el riesgo. Una revisión global de las iniciativas de reducción de desastres*. Estrategia Internacional para la Reducción de Desastres. Naciones Unidas–EIRD.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A. y Losifidis, C. (2020). Las implicaciones socioeconómicas de la pandemia de coronavirus (covid-19): Una revisión. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F. y Pfefferbaum, R. L. (2008). La resiliencia de la comunidad como metáfora, teoría, conjunto de capacidades y estrategia para la preparación ante los desastres. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150.
- Oliveira, S. D., Cunha, M. L. dos S., Felício, E. S. y Morett, L. B. D. (2020). Impactos del covid-19 en la calidad de la prestación de servicios hoteleros en Brasil. *Ateliê do Turismo*, 4(2), 27-52.
- Padoveze, C. L. (2012). *Contabilidade gerencial*. IESDE.
- Reddy, M.C., Paul, S.A., Abraham, J., McNeese, M., Deflitch, C. y Yen, J. (2009). Desafíos para una gestión eficaz de las crisis: uso de las tecnologías de la información y la comunicación para coordinar los servicios médicos de urgencia y los equipos de los servicios de emergencia. *International Journal of Medical Informatics*, 78(4), 259-269, DOI: 10.1016/j.ijmedinf.2008.08.003
- Rivera, J. Q. (2020). Producto interno bruto de Colombia y alternativas económicas frente al COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 2(Especial), 35-42. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.04>
- Silva, R. D. O. (2020). Turismo e a hospitalidade do setor hoteleiro no contexto da pandemia do covid-19. *Revista Turismo e Cidades*, 2, 123-138. <http://www.periodico-seletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14718>
- Soutes, D. O. y De Zen, M. J. de C. M. (10–11 de octubre 2005). *Etapas de evolución de la contabilidad de gestión en las empresas brasileñas*. Congresso USP de Controla-

doria e Contabilidade, São Paulo, Brasil. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos52005/351.pdf>

Souto, X. M. (2020). Covid-19: Aspectos generales e implicaciones globales. *Recital: Revista de Educación, Ciencia y Tecnología de Almenara/MG*, 2(1), 12-36. DOI: <https://doi.org/10.46636/recital.v2i1.90>

Soares, T. C. y Mazon, G. (2020). Las acciones de cambio de rumbo como posibilidad de declive organizativo en tiempos de covid-19. *Revista Reúna*, 25(2), 70-84. DOI: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1165>

Sousa, B., Machado, A., Igreja, C. y Campos, J. (2020). Las redes sociales como vehículo para combatir los efectos nocivos de covid-19: un estudio exploratorio en el contexto turístico portugués. *Cambiassu: Studies in Communication*, 15(25), 21-35. DOI: <http://hdl.handle.net/11110/1939>

Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas. (2020). *Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios*. [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf)

Sales, R. L., Barros, A. A. y Pereira, A. (2011). Factores que condicionan la mortalidad de las pequeñas empresas en un municipio típico del interior de Brasil. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(1), 68-84.

Webster, C. & Ivanov, S. (2020). Demographic change as a driver for tourism automation. *Journal of Tourism Futures*. Doi: 10.1108/JTF-10-2019-0109

Wenzel, M., Stanske, S. y Lieberman, M.B. (2020). Respuestas estratégicas a la crisis. *Estrategic Management Journal*, 41(7-18), 3161.

Yang, L.; Henthorne, T.L. y George, B. (2020). Inteligencia artificial y tecnología robótica en el sector de la hostelería: aplicaciones actuales y tendencias futuras. *Digital Transformation in Business and Society*, 211-228.

Yeolekar, A.; Bhalerao, S. & Bhalerao, M. (2020). The New Normal of ENT OPD: Adapting Safe Practices. *Indian Journal Otolaryngology Head Neck Surgery*. 74(supl. 2) 2714-2720. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12070-020-02140-0>

Zhang, H., Cho, T. y Wang, H. (2020). El impacto de un incidente de defensa de la zona terminal de gran altitud en la percepción del riesgo turístico y el cambio de actitud de los turistas chinos que viajan a Corea del Sur. *Sostenibilidad*, 12(1). 1-13, DOI: 10.3390/su12010007