

# Medidas efectivas para adaptar los hoteles a futuras crisis sanitarias

## Effective measures to adapt hotels to future health crises

### Autores:

Mercedes Alonso-García\*  
Maribel Rodríguez  
Leonor M. Pérez  
**University of Córdoba, Spain**

### Corresponding author:

Mercedes Alonso-García  
mercedes.alonso@uco.es

- **Recepción:** 20 - January - 2025
- **Aprobación:** 14 - April - 2025
- **Publicación online:** 30 - June - 2025

**How to cite this article::** Alonso-García, M., Rodríguez, M. & Pérez, L. (2025). Medidas efectivas para adaptar los hoteles a futuras crisis sanitarias. *Maskana*, 16(1), 135 - 152. <https://doi.org/10.18537/mskn.16.01.09>



# Effective measures to adapt hotels to future health crises

## Medidas efectivas para adaptar los hoteles a futuras crisis sanitarias

### Resumen

La pandemia de COVID-19 impactó profundamente al sector de alojamiento turístico, condicionado por la reducción de la movilidad y el cierre de fronteras. Los hoteles se adaptaron para cumplir con las directrices sanitarias. Este estudio, analiza las diferencias en las percepciones de turistas y gerentes sobre las medidas adoptadas, a partir de una encuesta a 521 turistas y 14 gerentes de hoteles en Córdoba, España. Utilizando un contraste de medias y una prueba de Mann-Whitney, se identifican discrepancias significativas cuando las medidas consideradas son menos críticas para ambos grupos. Existe consenso en cuanto a los protocolos de limpieza, pero las medidas tecnológicas muestran opiniones divergentes. Estos hallazgos proporcionan información útil para los profesionales del sector, permitiéndoles priorizar inversiones para garantizar la seguridad de los clientes, mejorar la preparación ante futuras pandemias y alinearse mejor con las expectativas de los clientes durante las crisis.

**Palabras clave:** control de riesgos sanitarios, consumidores, gerentes, grupos de interés, crisis

### Abstract

The COVID-19 pandemic has deeply affected the tourism accommodation sector, reducing mobility and closing international borders. Hotels have adapted by implementing sanitary measures to meet mandated guidelines, addressing growing health security concerns. This study, based on Stakeholder Theory, analyzes differences in perceptions of COVID-19 measures between 521 tourists and 14 hotel managers in Córdoba, Spain. Using a contrast of means and a Mann-Whitney test, it identifies significant disparities in the importance assigned to these measures, particularly when both groups view them as less critical. There is consensus on the value of cleanliness protocols, but technology-related measures reveal contrasting opinions. These findings provide practical insights for industry professionals guiding prioritization of investments that enhance preparedness for future pandemics, enabling hotels to better align with customer expectations and foster trust during crises.

**Keywords:** health risk control, consumers, managers, stakeholders, crisis

# 1. Introducción

---

Aunque varias epidemias ya habían afectado al turismo en determinadas zonas del mundo durante el siglo XXI, ninguna había causado efectos tan devastadores como la aparición del SRAS-CoV-2 a principios de 2020. La reciente crisis sanitaria ha alterado los comportamientos de las personas y ha generado una mayor preocupación por la seguridad, sobre todo en lo que respecta a la seguridad sanitaria. La sociedad y los gobiernos han tomado conciencia de la necesidad de establecer medidas para prevenir y controlar la propagación de enfermedades. Las recomendaciones para prevenir la transmisión del COVID-19 incluyen mantener una distancia de seguridad, usar mascarillas, lavarse las manos con frecuencia y desinfectar los espacios compartidos, entre otras medidas.

La aparición del SRAS-CoV-2 ha afectado gravemente al sector turístico. Las restricciones a la movilidad, el cierre de fronteras y el aislamiento geográfico provocaron un descenso sin precedentes de los viajes. Las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial cayeron un 73% en 2020 (OMT, 2021), mientras que en España el descenso fue aún mayor, con una disminución del 80,7% en el número de turistas (INE, 2021). El turismo, que contribuye en más de un 12% al Producto Interior Bruto (PIB) español, sufrió pérdidas significativas. Los alojamientos hoteleros experimentaron un descenso medio mensual del 82% en pernoctaciones, en contraste con el crecimiento del 1,5% registrado antes de la pandemia.

Más allá del impacto económico, el sector tuvo que aplicar amplias medidas sanitarias para garantizar la seguridad de los viajes. Las autoridades impusieron normas como el distanciamiento social, el uso obligatorio de mascarillas, la higiene de las manos y la desinfección de los espacios compartidos (ICTE, 2020).

La industria hotelera respondió con cierres temporales, inversiones en adaptaciones sanitarias

y diversificación de sus servicios. Algunos hoteles readaptaron sus espacios para alojar a teletrabajadores o colaboraron con las autoridades para acoger a empleados sanitarios y personas que necesitaban aislamiento (Hoang et al., 2021). En España, los acuerdos gubernamentales facilitaron el uso de alojamientos hoteleros para trabajadores esenciales (HOSTELTUR, 2020). Los hoteles no estaban preparados para una crisis de este tipo, y la aplicación urgente de medidas durante la pandemia de COVID-19 no permitió una evaluación previa de su impacto en la percepción de seguridad de los clientes o los directivos.

Esta revisión bibliográfica pone de manifiesto la falta de estudios que analicen las diferencias entre los gestores hoteleros y los clientes en cuanto a la importancia de las medidas para prevenir el contagio y garantizar una estancia segura. El objetivo de este estudio es colmar esta laguna, aportando información valiosa para los profesionales del sector mediante la identificación de medidas que puedan mejorar la percepción de seguridad de los clientes y aumentar la ocupación. Utilizando la Teoría de las Partes Interesadas (Freeman, 1994), la investigación pretende explorar las diferencias y similitudes entre las perspectivas de los clientes y los gestores.

Es esencial determinar si existen diferencias. Si existen, los gestores podrán desarrollar estrategias operativas y de marketing más eficaces. Con este objetivo, se plantean las siguientes preguntas:

**RQ1:** En relación con las medidas aplicadas en los hoteles para hacer frente a la COVID-19, ¿existen diferencias entre clientes y gestores en su percepción de la importancia de estas medidas?

Durante la pandemia de COVID-19, las autoridades instruyeron a los establecimientos hoteleros sobre las medidas que debían aplicar para prevenir la transmisión del virus. Estas medidas estaban relacionadas principalmente con la limpieza, la higiene y el mantenimiento de una

distancia de seguridad entre clientes y empleados (Del Chiappa et al., 2022). Además, los hoteles han introducido algunas medidas relacionadas con el uso de la tecnología, también destinadas a minimizar el contacto entre clientes y empleados. Considerando las características de estas medidas, se propone también la siguiente pregunta:

**RQ2:** Considerando que las medidas pueden agruparse en asegurar el distanciamiento social, promover la limpieza y utilizar la tecnología, ¿existen diferencias entre clientes y gestores en la importancia que atribuyen a estas tres dimensiones?

Comprender las disparidades entre gestores y clientes sobre la importancia percibida de las

medidas aplicadas para evitar el contagio puede orientar decisiones de inversión eficaces y, en última instancia, mejorar la satisfacción, la fidelidad y la rentabilidad de los clientes. Cuando los intereses de directivos y clientes coinciden, la satisfacción general del cliente se ve afectada positivamente, lo que se traduce en un aumento de la lealtad y la rentabilidad (Kwok & Huang, 2019). Por lo tanto, comprender las diferencias en la importancia percibida de las medidas proporciona información valiosa para tomar decisiones de inversión y garantizar el éxito del establecimiento.

## 2. Revisión de la literatura

---

Como enfermedad altamente infecciosa que puede propagarse rápidamente entre los seres humanos, la pandemia desencadena un intenso miedo y pánico entre el público. Ni el sector turístico ni los gobiernos estaban preparados para una crisis de la magnitud de la pandemia de COVID-19.

Al principio de la pandemia, la investigación se centró en el efecto de las medidas de control de la infección, como la distancia física, el aislamiento y el rastreo de contactos (Kucharski et al., 2020; Chang et al., 2021; Hsiang et al., 2020). A medida que avanzaba la pandemia, los estudios se centraron en analizar sus efectos en el sector turístico y las estrategias que las empresas debían aplicar para recuperarse y fortalecer su negocio tras la crisis (Garrido-Moreno et al., 2021; Su, 2022). Dadas las frecuentes epidemias causadas por virus respiratorios en este siglo -SARS (2002), gripe A (H1N1) (2009), MERS (2012) y SARS-CoV-2 (2019)-, es esencial estar preparados para futuros brotes con el fin de mitigar sus efectos en el sector y mantener la ocupación hotelera.

Zhang y Lu (2022) ofrecen estrategias recomendadas para gestionar la crisis sanitaria, mientras que Garrido-Moreno et al. (2021)

analizan la opinión de los gestores sobre las medidas necesarias para la recuperación de la actividad tras el COVID-19. Davras & Durgun (2022) examinan la satisfacción e insatisfacción de los clientes con las medidas aplicadas en los hoteles en respuesta a la COVID-19.

Los directivos, en particular los de PYME, no suelen considerar la preparación ante las crisis un elemento esencial de su negocio (Mikušová & Horváthová, 2022). Sin embargo, la literatura sobre gestión de crisis destaca la importancia de contar con un plan para gestionar este tipo de situaciones (Ritchie & Jiang, 2019; Fink y American Management Association, 1986; Hidalgo et al., 2022).

Desde finales del siglo XX, las empresas operan en un entorno cada vez más dinámico e inestable, lo que les obliga a adaptarse a los cambios que afectan a sus actividades y relaciones con grupos externos. La Teoría de los Stakeholders pretende conciliar los intereses de todas las partes interesadas, definidas como “grupos e individuos que pueden influir o son influidos por los objetivos de una organización” (Freeman, 1994,

p. 25). Con esta definición, Freeman se aleja del concepto tradicional de beneficios e introduce la idea de grupos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa, aunque no estén directamente implicados.

En el sector turístico, varios autores han explorado la gestión de destinos y establecimientos turísticos, considerando los intereses de los distintos agentes implicados en la oferta turística y destacando el valor que aportan (Stewart & Cole, 2017; Yang & Wall, 2009; Douglas & Lubbe, 2006). Currie et al. (2009) amplían el análisis de la viabilidad de los proyectos incorporando los intereses de terceros, junto a los de los gestores. Sus conclusiones sugieren que el análisis sistemático de las partes interesadas resulta beneficioso y valioso en el contexto de las evaluaciones de viabilidad.

Concretamente, en el sector del alojamiento turístico, Chang y Lam (2013) examinan la divergencia entre las opiniones de los huéspedes y las perspectivas de los gestores de seguridad sobre las instalaciones de seguridad de los hoteles, un factor crucial en la selección de hoteles. Wang et al. (2014) centran su investigación en la identificación de los factores que influyen en la formación de la confianza entre las partes interesadas en los establecimientos hoteleros.

La decisión de viajar implica incertidumbre, ya que a menudo requiere visitar lugares desconocidos (Yang et al., 2017). La percepción del riesgo y el turismo están estrechamente vinculados, influyendo en el comportamiento de los turistas, especialmente en los viajes posteriores a catástrofes (Cró & Martins, 2017; Floyd et al., 2004; Zheng et al., 2021). Factores como la motivación, la preocupación por la seguridad y el riesgo percibido desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones sobre viajes (Rittichainuwat, 2008).

Un alto nivel de riesgo percibido reduce la satisfacción del viajero e influye negativamente en la probabilidad de repetir la visita (Hasan et al., 2017). Así pues, comprender el riesgo percibido es esencial para mantener la demanda turística. Diversos investigadores han explorado el riesgo en el turismo (Sheng-Hshiang et al., 1997; Fuchs & Reichel, 2011), mostrando cómo los riesgos percibidos influyen en las actitudes, decisiones y comportamientos, incluso cuando los riesgos reales son mínimos (Reichel et al., 2007). Andreu et al. (2020) definen el riesgo percibido como la valoración que hace un viajero de un peligro potencial que supera su umbral aceptable, lo que puede influir en su elección de destino más que las condiciones reales.

Valencia y Crouch (2008) señalan una relación inversa entre la confianza del consumidor y su influencia en la decisión de visitar un destino. Afirman que los consumidores rechazarían viajar a la zona en caso de que se produjeran casos de SRAS, y este rechazo es incluso mayor que el provocado por un acto terrorista. Sin embargo, el estudio confirma que la confianza de los consumidores modera este efecto negativo. Esta decisión de viajar se asocia, entre otros factores, al alto riesgo de contraer un virus (como el SRAS o el VIH) o una enfermedad peligrosa (como la malaria, el cólera o el dengue), así como a las posibles dificultades para acceder a la asistencia sanitaria en el destino (Andreu et al., 2020).

Identificar las medidas que los turistas valoran para reducir el riesgo de contraer la enfermedad permite conocer los factores que influyen en su intención de viajar y elegir alojamientos específicos. Esta información podría ayudar al sector a introducir mejoras en los establecimientos que respondan a los intereses de todas las partes interesadas, contribuyendo así a la recuperación de la demanda.

### 3. Metodología

Para recabar las valoraciones de clientes y gestores sobre las medidas de seguridad sanitaria, se administraron dos cuestionarios en enero

de 2021. Los cuestionarios se centraron en las medidas que podrían aplicarse en los hoteles para hacer frente a la reciente pandemia. El primer

cuestionario iba dirigido a clientes de hoteles mayores de 18 años residentes en España que se hubieran alojado en un establecimiento hotelero en los últimos dos años. El segundo cuestionario iba dirigido a los directores de establecimientos hoteleros en España.

Se desarrolló un conjunto inicial de 40 medidas basado en estudios previos relevantes para el objetivo del estudio (Gursoy et al., 2021; Yu et al., 2021) y considerando las características de los establecimientos junto con las especificidades de la epidemia en España.

Posteriormente, se reunió un panel de expertos compuesto por dos directores de hotel y dos clientes que se habían alojado en estos establecimientos durante la pandemia de COVID-19. Mediante deliberación entre los expertos, la lista se condensó en 28 ítems, que fueron los utilizados en este estudio (Tabla 2).

A continuación se pidió a los participantes que evaluaran la importancia de estas medidas utilizando una escala Likert de 5 puntos, en la que 1 representaba “nada importante” y 5 indicaba “muy importante”. Se realizó una prueba previa en la que participaron 30 clientes potenciales del hotel para perfeccionar y diseñar adecuadamente las preguntas.

El cuestionario dirigido a los clientes se administró en línea. Este método facilitó la recogida de datos, sobre todo teniendo en cuenta el contexto

de un entorno pandémico en el que se llevó a cabo, y tuvo un coste menor (Jennings, 2001). Dada la crisis sanitaria nacional e internacional, las restricciones de movilidad y los cierres recurrentes, se empleó un muestreo de conveniencia. El muestreo por conveniencia es el tipo de muestreo no probabilístico más utilizado entre los científicos sociales. En un estudio de Clark (2017) sobre el tipo de muestreo no probabilístico empleado en 1.812 estudios, el muestreo por conveniencia se utilizó en el 70% de ellos, una frecuencia muy superior a la de otros métodos no probabilísticos.

En concreto, el cuestionario se distribuyó a través de foros de viajes y redes sociales en enero de 2021. En ese momento, acababa de iniciarse el proceso de vacunación contra el COVID-19 en España, se estaba produciendo una tercera oleada de infecciones a nivel nacional y había surgido una nueva variante del virus, conocida como Alpha o B.1.1.7, en el Reino Unido. Finalmente, se recogieron 568 cuestionarios y, tras un proceso de depuración de datos, se consideraron válidos 521, que es la muestra en la que se basa este estudio.

En términos de representatividad, era necesario un tamaño de muestra de al menos 385 para alcanzar un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5% ( $p=0,50$  y  $q=0,50$ ). Los 521 cuestionarios de clientes válidos permiten considerar exactos los resultados de la encuesta, con un error de muestreo del 4,29% y un nivel de confianza del 95% (Cuadro 1).

**Tabla 1:** Descripción de la muestra de clientes Descripción de la muestra de clientes

Fuente: Elaboración propia

Population	Population: Potential hotel customers residing in Spain, over 18 years old, who have stayed in a hotel in the last 2 years.
Sample	521
Confidence level	95.0%; $p = q = 0.5$
Sampling error	$\pm 4.29$
Procedure	Convenience sampling
Research period	1st week January. 2020

Simultáneamente, contactamos con 14 directores de hoteles de la ciudad de Córdoba, el 70% de los cuales supervisaba un establecimiento de tres estrellas o superior. En Córdoba, los hoteles de

estas categorías representan el 49% del total de establecimientos y suponen el 77% de la oferta de camas disponibles (Junta de Andalucía, 2022). La comparación de sus opiniones con las de los

clientes encuestados resulta adecuada, dado que el 64% de los clientes declararon haberse alojado en hoteles de esta categoría.

Se realizó un análisis de comparación de medias para identificar las medidas con mayores discrepancias en importancia percibida entre clientes y gestores. Se aplicó la prueba de Mann-Whitney para detectar diferencias significativas en las distribuciones de las respuestas de los dos

grupos de interés. Esta prueba es una alternativa no paramétrica a la prueba t para muestras independientes (Ruxton, 2006) y se recomienda para muestras de pequeño tamaño, como las de este estudio.

Para categorizar las medidas en dimensiones según sus objetivos previstos, se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) para evaluar la fiabilidad de la agrupación.

## 4. Resultados

En cuanto a las características sociodemográficas de la muestra, cabe destacar que la distribución entre hombres y mujeres está equilibrada. La mayoría de los encuestados reside en Andalucía (83%), tiene más de 35 años (83%), posee estudios superiores (82%) y gana más de 1.500 euros al mes (64%). En cuanto a sus hábitos de viaje, el 56% de los encuestados viaja más de una vez al año, principalmente por motivos de ocio (94%), aunque el 35% también viaja por trabajo.

El 37% de los encuestados indicó que sólo viajaría cuando hubiera cierta seguridad de que las infecciones están bajo control, y el 36% declaró que pertenece o podría pertenecer a un grupo de riesgo. Estos resultados confirman la importancia que tienen para los huéspedes las medidas que garantizan su seguridad en los alojamientos.

Pasando a las características demográficas de la muestra de directores utilizada, todos supervisan establecimientos en Andalucía, y la mayoría son hombres (78,6%). El 71,4% de los encuestados tiene entre 35 y 49 años, mientras que el resto se sitúa en la franja de edad de 50 a 69 años. Además, el 78,6% de los encuestados tiene estudios universitarios o superiores.

### 4.1. Importancia media de las medidas

Para comparar la importancia asignada por los clientes y los directivos a las medidas destinadas a

augmentar la seguridad de la estancia en los hoteles, se comparan las medias observadas en cada grupo. Ambos grupos consideran importantes las medidas, siendo los clientes los que les asignan una valoración ligeramente superior -una media de 4,04 (en una escala de 1 a 5)-, lo que supone 0,18 puntos más que la valoración media de los gestores, que es de 3,86. Por término medio, los clientes valoran más de 18 de las medidas y les asignan con mayor frecuencia la puntuación máxima. En 20 de los ítems, la moda es 5 para los clientes, mientras que en el grupo de directivos esto ocurre en 13 ítems (Tabla 2).

Cabe destacar que la medida *z\_Robots* de servicio es la menos valorada por ambos grupos. Los directivos le asignan una valoración media de importancia de sólo 2,21. En consecuencia, su implantación no mejoraría significativamente la seguridad percibida del establecimiento, como sugieren estudios anteriores (Chiang & Trimi, 2020). Por lo tanto, es una medida que puede aplazarse, evitando así gastos sustanciales en una medida no probada en esta fase.

En general, las medidas analizadas tienen mayor importancia para los clientes, y a medida que aumenta la importancia asignada por ambos grupos, disminuye la disparidad en sus evaluaciones (Figura 1).

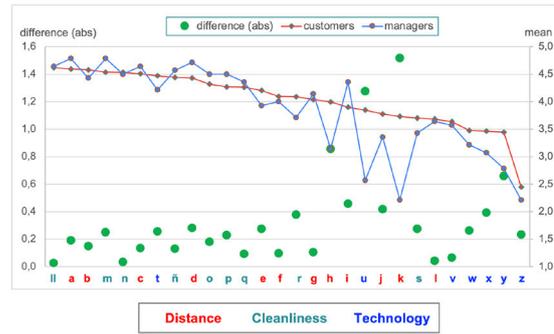


Figure 1: Average Importance ranked by Customer Rating.  
Source: Own elaboration.

	Customers			
	rk	mean	SD	mode
<b>Average DISTANCE</b>	<b>4.13</b>			
a Employees always wear masks.	2	4.60	0.90	5
b Separate tables and seating in common areas, restaurants, bars	3	4.58	0.86	5
c Employees are aware of health and safety protocols.	6	4.051	0.91	5
d Promote the use of masks by clients	9	4.43	1.02	5
e Limits on the number of clients served	13	4.20	1.00	5
f Temperature checks of employees upon arrival at work	14	4.10	1.19	5
g Employees to maintain a minimum distance from their coworkers	16	4.04	1.06	5
h Monthly Covid-19 screening of employees	17	4.00	1.16	5
i Methacrylate protection screen on countertop	18	3.90	1.04	4
Temperature control for customers at the entrance	20	3.78	1.25	5
k Keep the rooms empty one night after the client's departure	21	3.73	1.24	5
l Signage on the ground to remind of minimum physical distance	23	3.69	1.09	4
<b>Average CLEANLINESS</b>	<b>4.31</b>			
ll More rigorous and frequent cleaning of surfaces in common areas	1	4.62	0.85	5
m Employees are meticulous in washing and disinfecting hands.	4	4.54	0.91	5
n Clean the restaurant facilities (tables and chairs) with disinfectants.	5	4.53	0.86	5
ñ Sufficient cleaning and disinfection in the rooms	8	4.44	0.95	5
o Cleaning with disinfectants of staff work areas (desks and tables)	10	4.32	0.98	5
p Cleaning with disinfectants of work equipment	11	4.27	0.99	5
q Hand sanitizer stations throughout the facility	12	4.26	1.04	5
r Periodic management by professional hygiene companies	15	4.09	1.07	5
s Optional daily maid service: no cleaning if towels outside the door	22	3.70	1.15	4
<b>Average TECHNOLOGY</b>	<b>3.54</b>			
t Heating, ventilation, air conditioning system, air quality controls	7	4.47	0.92	5
u Rooms equipped with special air purifiers	19	3.85	1.15	5
v Contactless payment, mobile application, or contactless bank cards	24	3.64	1.20	4
w Non-contact elevator use	25	3.48	1.15	4
x Auto check-in and auto check-out	26	3.46	1.23	4
y Keyless entry or digital room keys	27	3.45	1.19	4
z Service robots	28	2.45	1.14	3
<b>Total average</b>		<b>4.04</b>	<b>1.05</b>	

rk= Clasificación; SD= Desviación estándar

Sig.\* Existen diferencias en la distribución de las variables para ambos grupos de interés a un nivel de significación de 0,10. Se rechaza

**Table 2.** Health measures. Comparison of average importance of the evaluation given by Clients and Managers  
 Source: Own

Managers				Mann-Whitney U test		Reliability
rk	mean	SD	mode	Mean difference	Sig.	Cronbach's alpha
<b>3.95</b>				0.18		<b>0.94</b>
1	4.79	0.43	5	-0.19	0.76	
10	4.43	0.51	4	0.15	0.04*	
4	4.64	0.63	5	-0.13	0.80	
3	4.71	0.47	5	-0.28	0.61	
16	3.93	1.00	4	0.27	0.19	
15	4.00	1.24	5	0.10	0.65	
14	4.14	0.86	4	-0.10	0.92	
23	3.14	1.29	3	0.86	0.01*	
11	4.36	0.93	5	-0.46	0.07*	
21	3.36	1.34	5	0.42	0.21	
27	2.21	1.05	2	1.52	0.00*	
18	3.64	1.55	5	0.04	0.70	
<b>4.33</b>				<b>-0.02</b>		<b>0.94</b>
5	4.64	0.50	5	-0.02	0.43	
2	4.49	0.43	5	-0.25	0.47	
7	4.50	0.51	4	0.03	0.26	
6	4.57	0.51	5	-0.13	0.83	
8	4.50	0.52	5	-0.18	0.96	
9	4.50	0.52	5	-0.23	0.075	
12	4.36	0.50	4	-0.09	0.48	
17	3.71	1.38	4	0.38	0.28	
20	3.43	1.22	3	0.28	0.36	
<b>3.09</b>				<b>0.45</b>		<b>0.89</b>
13	4.21	4.21	4	0.26	0.04*	
26	2.57	2.57	2	1.28	0.00*	
19	3.57	3.57	3	0.07	0.79	
22	3.21	3.21	4	0.26	0.60	
24	3.07	3.07	5	0.39	0.40	
25	2.79	2.79	3	0.66	0.04*	
28	2.21	2.21	2	0.23	0.47	
<b>3.86</b>		<b>0.92</b>		<b>0.18</b>		

za la hipótesis nula

## 4.2. Diferencias relevantes entre las valoraciones de clientes y directivos

Para abordar la RQ1, se realizó una prueba de Mann-Whitney para la comparación de medias con un intervalo de confianza del 90%. Los resultados revelaron diferencias significativas entre los dos grupos para varias variables (valor  $p < 0,10$ ), lo que indica disparidades en las distribuciones de la muestra y conduce al rechazo de la hipótesis nula (Figura 2).

La medida con mayor disparidad en las valoraciones medias entre los dos grupos es *k\_Mantener las habitaciones vacías durante al menos una noche después de la salida del huésped*. Es evidente la falta de asociación entre las dos distribuciones (valor  $p = 0,00$ ). Aunque no figura entre las medidas más valoradas por los clientes (puntuación media de 3,73), es la que menos importancia tiene para los directivos (2,21), lo que arroja una diferencia sustancial de 1,52.

La segunda diferencia más importante se observa en la medida *u\_Habitaciones equipadas con purificadores de aire* ( $p$ -valor = 0,00), a la que los clientes atribuyen una importancia media de 3,85, mientras que los directivos la valoran con 2,79.

También se identificaron diferencias significativas en las distribuciones de las siguientes medidas: *h\_Prueba mensual de COVID-19 para los empleados*, *b\_Mesas y asientos separados en zonas comunes, restaurantes y bares*, *t\_Sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado* y *y\_Entrada sin*



Figura 2: Diferencias significativas

Ordenadas por valor  $p$  (Mann-Whitney ascendente)

Fuente: Elaboración propia

*llave o llaves digitales para las habitaciones, e i\_Pantalla de protección de metacrilato en la recepción.*

En cuanto a las medidas  $b$  y  $t$ , los gestores deben tener en cuenta la gran importancia atribuida por los clientes a estas medidas (valoraciones medias de 4,58 y 4,47, respectivamente). Su aplicación puede contribuir a mejorar la percepción de seguridad e influir potencialmente en la selección de alojamientos por parte de los clientes.

Destaca la medida  $i$  Pantalla de protección de metacrilato en la recepción como la única valorada como más importante por los gestores, con una puntuación de 4,36 frente al 3,90 de los clientes. Esta medida se alinea con las directrices y recomendaciones emitidas por la Secretaría de Estado de Turismo (ICTE, 2020) y tiene como objetivo específico proteger a los empleados, lo que explica la mayor preocupación de los gestores.

## 4.3. Diferencias de valoración agrupadas por dimensiones.

Las 28 medidas fueron categorizadas en función de su relevancia para mantener el distanciamiento social (Distancia), garantizar la limpieza de las instalaciones y la higiene personal (Limpieza) o utilizar la tecnología para implementar protocolos de seguridad (Tecnología).

La validez de estas agrupaciones se evaluó mediante el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), y su consistencia interna, mediante el alfa de Cronbach. Los resultados superaron 0,7 para todas las categorías, confirmando la idoneidad de las agrupaciones e indicando una consistencia interna relativamente alta entre los ítems (valor propio  $> 1$ ). La Tabla 2 presenta las medidas incluidas en cada categoría junto con sus correspondientes valores de alfa de Cronbach.

Las medidas relacionadas con la Limpieza fueron consideradas las más importantes, recibiendo valoraciones medias similares por parte de los clientes (4,31) y de los directivos (4,33) (Figura 3). No se observaron diferencias significativas en la distribución de las respuestas entre los dos grupos para ninguna de las medidas de esta categoría, ya que todos los valores  $p$  superaban 0,10.

Las medidas asociadas a la Distancia también fueron consideradas importantes por ambos grupos, aunque los clientes les asignaron una importancia ligeramente superior, con una puntuación media de 4,13, 0,18 puntos por encima de las puntuaciones de los directivos (Figura 3).

Se detectaron diferencias significativas en cuatro medidas de esta categoría. Una de ellas, *k\_Mantener las habitaciones libres al menos una noche después de la salida del cliente*, no sólo mostró diferencias significativas en la distribución de las respuestas (valor  $p = 0,000$ ), sino también la mayor discrepancia en las puntuaciones medias de importancia entre clientes y directivos (1,52 puntos). Esta medida fue una de las menos valoradas por los directivos, con una puntuación media de 2,21 puntos.

Además, otras tres medidas dentro de esta categoría mostraron diferencias significativas: *i\_Pantalla de protección de metacrilato en la recepción*, *b\_Separación de mesas y asientos en zonas comunes, restaurantes y bares*, y *h\_Prueba mensual de COVID-19 para los empleados*. En cuanto a esta última, la limitada disponibilidad y el elevado coste de las pruebas diagnósticas en el momento de la encuesta (enero de 2021) pueden haber contribuido a la reticencia de los gestores a dar prioridad a esta medida, lo que se tradujo en una calificación más baja (ocupando el puesto 23 de las 28 medidas en la evaluación de los gestores).

Las mayores discrepancias en las valoraciones de importancia se observaron en las medidas relacionadas con el uso de la tecnología, que, de media, fueron las menos valoradas por ambos grupos. Estos resultados concuerdan con investigaciones anteriores (Garrido-Moreno et al., 2021). Sin embargo, debido a su papel a la hora de facilitar el distanciamiento social, los hoteles han incorporado cada vez más modelos de servicio basados en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) durante la pandemia (Su, 2022).

Dentro de esta categoría, tres medidas mostraron diferencias significativas en la distribución de respuestas entre los dos grupos. Una de las más notables fue *u\_Habitaciones equipadas con*

purificadores de aire, que mostró una discrepancia sustancial en las valoraciones medias de importancia (1,28 puntos). Los directivos asignaron a esta medida una puntuación media de sólo 2,57, situándola en el puesto 26. Además, se observaron diferencias significativas en las distribuciones de *y\_Entrada sin llave o llaves digitales para las habitaciones* y *t\_Calefacción, ventilación, sistema de aire acondicionado y controles de calidad del aire*. La primera de estas medidas (*y*) no sólo presentaba diferencias en la distribución de las respuestas, sino que también fue calificada como relativamente poco importante por ambos grupos, ocupando el puesto 27 entre los clientes y el 25 entre los gestores.

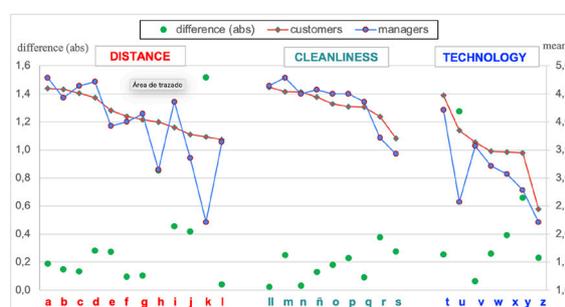


Figura 3: Importancia media. Clasificación por dimensiones

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la RQ2, que examina las diferencias en la importancia atribuida por clientes y gestores a las medidas que garantizan el distanciamiento social, la promoción de la limpieza y la incorporación de tecnología, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

Las medidas relacionadas con la LIMPIEZA de las instalaciones son consideradas las más importantes tanto por los clientes como por los gestores. Además, existe un alto nivel de acuerdo entre ambos grupos, sin que se observen diferencias significativas para ninguna de las medidas dentro de esta categoría.

En cuanto a las medidas asociadas al DISTANCIA social, aunque también se consideran importantes, cuatro medidas presentan diferencias significativas en su distribución entre los dos grupos.

Por último, las medidas que implican el uso de TECNOLOGÍA para el control de la infección

son las menos valoradas por ambos grupos, identificándose diferencias significativas en tres de estas medidas.

## 5. Discusión y conclusiones

---

Desde principios del siglo XXI han surgido varias epidemias, como el SRAS (2002), la gripe A (H1N1) (2009), el MERS (2012) y el SRAS-CoV-2 (2019) (Škare et al., 2021). El brote de COVID-19 tuvo un profundo impacto en el sector turístico debido a las restricciones de movilidad y al miedo al contagio, lo que provocó un descenso global de más del 70% en el número de turistas. En España, esta reducción alcanzó el 87% en febrero y marzo de 2021 (INE, 2021). Estas circunstancias subrayan la necesidad de realizar investigaciones que ayuden al sector a prepararse para futuras crisis sanitarias y mitigar consecuencias igualmente devastadoras.

Este estudio aporta valiosas ideas a los profesionales de la hostelería sobre las medidas clave que mejoran la seguridad de los clientes y mantienen la ocupación hotelera durante una crisis sanitaria. Aunque las autoridades han publicado directrices sanitarias, muchos establecimientos han aplicado medidas adicionales sin evaluar previamente las perspectivas de los clientes y la dirección. Dados los elevados costes operativos del sector hostelero, mantener la demanda es fundamental para su supervivencia. Este estudio analiza 28 medidas sanitarias y de seguridad que influyen en la elección de alojamiento.

Utilizando el marco de la Teoría de las Partes Interesadas (Freeman, 1994), esta investigación es la primera que compara las perspectivas de los clientes y los directivos sobre las medidas de salud de los hoteles. La creación de valor a largo plazo depende de la colaboración y el entendimiento mutuo entre las partes interesadas (Kujala, 2016). Así pues, las inversiones en medidas de seguridad están justificadas si añaden valor para los clientes al tiempo que se alinean con las prioridades de gestión. Dicha alineación aumenta la satisfacción del cliente, fomenta la lealtad y mejora la rentabilidad, permitiendo inversiones

estratégicas para el éxito a largo plazo. Song et al. (2022) destacan la importancia de tener en cuenta la perspectiva del cliente, dado que la calidad del servicio es un factor clave en el sector de la hostelería.

Según nuestra encuesta, el 37% de los clientes indicaron que sólo viajarían cuando tuvieran la seguridad de que las infecciones estaban bajo control. Más allá de los factores mencionados anteriormente, estas respuestas refuerzan la necesidad de seguir investigando estrategias que mejoren la seguridad del viajero y la experiencia general del cliente.

La aplicación de medidas de prevención de infecciones puede influir positivamente en la disposición de los huéspedes a alojarse en los hoteles, lo que pone de relieve la importancia de identificar tanto los intereses comunes como las posibles divergencias entre los huéspedes y los gestores, como han señalado diversos estudiosos (Chang y Lam, 2013; Wang et al., 2014; Pérez y Rodríguez, 2014).

### Implicaciones prácticas

Este estudio identifica diferencias entre las opiniones de clientes y gestores, lo que puede ayudar a los administradores hoteleros a diseñar estrategias eficaces para hacer frente a las crisis sanitarias. En general, los clientes tienden a asignar mayor importancia a las medidas analizadas. En particular, cuando ambos grupos otorgan una alta prioridad a una medida concreta, la discrepancia en sus perspectivas disminuye. Existe consenso en cuanto a las medidas más críticas, como la limpieza rigurosa de las zonas comunes, el uso de mascarillas y el lavado frecuente de manos.

Los resultados revelan diferencias significativas en las percepciones de siete medidas, que los

gestores deberían evaluar cuidadosamente, teniendo en cuenta tanto los costes como los beneficios. Las medidas se han agrupado en tres dimensiones: LIMPIEZA del establecimiento y normas de higiene; distanciamiento social (DISTANCE) mantenimiento, según lo dispuesto por las autoridades para controlar la COVID-19; y el uso de TECNOLOGÍA adoptada por los establecimientos durante la pandemia para prevenir infecciones.

Se observó una gran coincidencia entre ambos grupos en cuanto a las medidas de limpieza e higiene. Ninguna de las medidas de esta categoría mostró diferencias significativas en la percepción, y esta dimensión recibió la calificación global más alta (puntuación media: 4,3). Hung et al. (2018) encontraron que el control de la higiene en los hoteles ayudaba a mitigar el impacto de las enfermedades infecciosas, alineándose con los objetivos de las medidas examinadas en este estudio.

Por el contrario, surgieron diferencias significativas en cuatro medidas de distanciamiento social. Por ejemplo, *k\_Mantener las habitaciones vacías durante al menos una noche tras la salida de los huéspedes*, se situó entre las menos valoradas por los gestores (27º de 28 en importancia percibida). En lugar de seguir este planteamiento, los hoteles podrían proporcionar a los huéspedes información detallada sobre los procedimientos de desinfección de las habitaciones para aliviar la preocupación por los riesgos de infección.

Otra medida con diferencias notables fue la *i\_Pantalla de protección de metacrilato en la recepción, así como la b\_Separación de mesas y asientos en zonas comunes, restaurantes y bares*. Aunque se aplican ampliamente siguiendo las recomendaciones oficiales, estas barreras dificultan la comunicación, afectan a la primera impresión de los huéspedes y pueden dar lugar a malentendidos en las interacciones del personal. Los directivos mostraron una fuerte preferencia por esta medida (+0,46), asignándole una puntuación media de importancia de 4,36, mientras que los clientes la situaron en el puesto 18 de importancia. A pesar de su obligatoriedad durante la pandemia, la eficacia real de estas barreras en la prevención de infecciones debería reevaluarse, teniendo en

cuenta su impacto negativo en la experiencia de los clientes.

El requisito de *realizar pruebas mensuales de COVID-19 a los empleados* también reveló diferencias significativas entre las evaluaciones de los clientes y las de los directivos. Investigaciones anteriores indican que el uso de mascarillas por parte de los empleados influye positivamente en la percepción que tienen los clientes de la seguridad sanitaria y la calidad general de un establecimiento (Liang y Wu, 2022). Por lo tanto, se puede reconsiderar la realización de pruebas periódicas si los empleados llevan máscaras de forma sistemática.

Entre las tres dimensiones, las medidas tecnológicas recibieron las valoraciones globales más bajas de ambos grupos y mostraron las mayores discrepancias. Las cinco medidas menos valoradas del estudio pertenecían a esta categoría. De las siete medidas tecnológicas analizadas, tres mostraron diferencias sustanciales entre las perspectivas de los clientes y los directivos: *u\_Habitaciones equipadas con purificadores de aire*, y *Entrada sin llave o llaves digitales para las habitaciones*, y *t\_Sistema de calefacción, ventilación, aire acondicionado y control de la calidad del aire*.

Los gestores deben evaluar cuidadosamente la relación coste-beneficio, dada la significativa divergencia entre los dos grupos y el bajo nivel general de importancia percibida, excepto en el caso del control de la calidad del aire, que recibió una valoración más alta.

Ciertas medidas tecnológicas también contribuyen a la limpieza (por ejemplo, purificadores de aire, sistemas de ventilación) y al distanciamiento social (por ejemplo, check-in/check-out automatizados, pagos sin contacto). Es aconsejable que los gestores hoteleros evalúen el impacto potencial de estas tecnologías en la percepción de seguridad de los huéspedes, al tiempo que tienen en cuenta las recomendaciones de los expertos sobre su eficacia para prevenir infecciones.

En conclusión, evaluar el coste económico y el impacto en la calidad del servicio es esencial

para determinar la eficacia de cada medida y su influencia en la percepción de seguridad de los clientes. Estas conclusiones ofrecen una valiosa orientación a los profesionales del sector a la hora de realizar inversiones en seguridad con conocimiento de causa y preparar sus instalaciones

para futuras crisis sanitarias. Este enfoque permite al sector de la hostelería mitigar los efectos adversos de la pandemia de COVID-19 al tiempo que refuerza su capacidad de recuperación a largo plazo.

## 6. Limitaciones y estudios futuros

---

El estudio se llevó a cabo durante la tercera oleada de la pandemia, en medio de estrictas restricciones de movilidad, lo que dio lugar a una muestra de conveniencia, que puede introducir sesgos. Por lo tanto, los resultados deben interpretarse con cautela.

Las investigaciones futuras deberían incorporar las perspectivas de otras partes interesadas, como los empleados, las autoridades sanitarias y los proveedores turísticos, para obtener una comprensión más amplia de las medidas sanitarias relacionadas con los hoteles. Además, sería valioso explorar las razones que subyacen a la importancia percibida de estas medidas y su papel en la promoción del turismo sostenible.

Los efectos de la crisis COVID-19 en el sector turístico fueron especialmente significativos en países con una alta incidencia de la pandemia y en los que el turismo constituye una importante fuente de ingresos, como es el caso de España, en el que se centra este estudio. La pandemia afectó a todas las economías (WTTC, 2021), provocando descensos en el PIB anual en 2021 en todas las regiones del mundo, incluyendo un descenso del 58% en el Caribe, del 56% en el noreste de Asia y

del 41% en América Latina.

Muchas de las medidas analizadas se alinean con las recomendaciones del WTTC (2020) sobre los protocolos que los establecimientos hoteleros deben implementar para garantizar una estancia segura. Este estudio se centró en clientes y directivos de España; sin embargo, futuras investigaciones podrían comparar estos resultados con las perspectivas de directivos y clientes de otros países, incorporando como variable la ubicación geográfica del establecimiento. Esto ayudaría a determinar si las diferencias culturales, sociales y políticas arrojan resultados distintos o, por el contrario, si las conclusiones pueden generalizarse a otros países.

Futuros estudios también podrían examinar la relevancia a largo plazo de estas medidas tras la crisis sanitaria y evaluar si las perspectivas de clientes y directivos siguen alineadas o han cambiado. Otra línea de investigación podría explorar el impacto normativo en los establecimientos hoteleros comparando las medidas aplicadas en distintas regiones del mundo.

## 7. Referencias Bibliográficas

---

Andreu, L., Palomo, J. y Stojanovic, I. (2020). Recuperar la confianza de los turistas: Medidas a implementar por el COVID-19. *Turismo Post-Covid. El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación* (1a). Universidad de Salamanca, Ed.

Chang, E. y Lam, D. (2013). Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 202-216. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.010>.

- Chang, S., Pierson, E., K. P., Redbird, B., Grusky, D. y Jure Leskovec, J. (2021). Mobility network models of COVID-19 explain inequities and inform reopening. *Nature*, 589, 82-87. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2923-3>.
- Chiang, AH. y Trimi, S. (2020) Impacts of service robots on service quality. *Service Business*, 14, 439–459. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00423-8>.
- Clark, R. (2017). Convenience Sample. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (pp. 1-2). <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosc131.pub2>.
- Cró, S. y Martins, A. M. (2017). Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters? *Tourism Management*, 63, 3-9. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.009>.
- Currie, R. S. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41-63. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.10.002>.
- Davras, Ö. y Durgun, S. (2022). Evaluation of precautionary measures taken for COVID-19 in the hospitality industry during pandemic. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(4), 960-982. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1932013>.
- Del Chiappa, G., Pung, J. M. y Atzeni, M. (2022). Factors influencing choice of accommodation during Covid-19: A mixed-methods study of Italian consumers. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(4), 1037-1063. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1943599>.
- Douglas, A. y Lubbe, B. (2006). Identifying value conflicts between stakeholders in corporate travel management by applying the soft value management model: A survey in South Africa. *Tourism Management*, 27(6), 1130-1140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.007>.
- Fink, S. y American Management Association. (1986). *Crisis management: planning for the inevitable* Amacom, Ed.
- Floyd, M. F., Gibson, H., Pennington-Gray, L. y Thapa, B. (2004). The Effect of Risk Perceptions on Intentions to Travel in the Aftermath of September 11, 2001. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(2-3), 19-38. [https://doi.org/10.1300/J073v15n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J073v15n02_02).
- Fuchs, G. y Reichel, A. (2011). An exploratory inquiry into destination risk perceptions and risk reduction strategies of first time vs. repeat visitors to a highly volatile destination. *Tourism Management*, 32(2), 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.01.012>.
- Freeman, R. (1994). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Ed.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V.J. y Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102928>.
- Gursoy, D. y Chi, C. G. (2020). Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527-529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1788231>.
- Hasan, M. K., Ismail, A. R. y Islam, M. F. (2017). Tourist risk perceptions and revisit intention: A critical review of literature. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1412874. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1412874>.
- Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Núñez-Serrano, J., Turrión, J. y Velázquez, F. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management*, 88, 104395. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104395>.
- Hoang, T. G., Truong, N. T. y Nguyen, T. M. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam. *Service Business*, 15(2), 209-229. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00441-0>.

- HOSTELTUR. (2025). *Hoteles hospital y hoteles de guardia, la aportación del sector a la lucha*. [https://www.hosteltur.com/135592\\_hoteles-hospital-y-hoteles-de-guardia-la-aportacion-del-sector-a-la-lucha.html](https://www.hosteltur.com/135592_hoteles-hospital-y-hoteles-de-guardia-la-aportacion-del-sector-a-la-lucha.html).
- Hsiang, S., Allen, D., Annan-Phan, S., Bell, K., Bolliger, I., Chong, T., . . . Wu, T. (2020). The effect of large-scale anti-contagion policies on the COVID-19 pandemic. *Nature*, 584, 262-267. <https://doi.org/10.1038/s41586-020-2404-8>.
- Hung, K. M. (2018). The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong. *Globalization and Health*, 14, 117. <https://doi.org/10.1186/s12992-018-0438-6>.
- Instituto para la Calidad Turística Española. (2025). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2. Hoteles Apartamentos turísticos. Directrices y recomendaciones*. <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID-19/turismo/GuiasSectorTurismo/Hoteles.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Encuesta de ocupación hotelera. Viajeros y pernoctaciones por categorías*. <https://www.ine.es>.
- Jang, Y., Zhen, T. y Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.005>.
- Jennings, G. (2001). *Tourism research*. John Wiley and sons Australia, Ltd.
- Junta de Andalucía. (2025). *Registro de Establecimientos y Servicios Turísticos*. <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoculturaydeporte/servicios/app/informeferta-turistica.html>
- Kucharski, A., Klepac, P., Conlan, A., Kissler, S., Tang, M., Fry, H., . . . Edmunds, J. (2020). Effectiveness of isolation, testing, contact tracing, and physical distancing on reducing transmission of SARS-CoV-2 in different settings: a mathematical modelling study. *The Lancet Infectious Diseases*, 20(10), 1151-1160. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30457-6](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30457-6).
- Kujala, J. L. (2016). Toward a Relational Stakeholder Theory: Attributes of Value-creating Stakeholder Relationships. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.13609abstract>.
- Kwok, L. y Huang, Y. (2019). Green attributes of restaurants: Do consumers, owners, and managers think alike? *International Journal of Hospitality Management*, 83, 28-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.011>.
- Liang, L. y Wu, G. (2022). Effects of COVID-19 on customer service experience: Can employees wearing facemasks enhance customer-perceived service quality?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 10-22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.12.004>.
- Mikušová, M. y Horváthová, P. (2022). Are small businesses better prepared for crises? Czech case. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31, 61-76. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12406>.
- Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2014). Sustainable development and stakeholder relations management: Exploring sustainability reporting in the hospitality industry from a SD-SRM approach. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 174-187. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.003>.
- Reichel, A., Fuchs, G. y Uriely, N. (2007). Perceived Risk and the Non-Institutionalized Tourist Role: The Case of Israeli Student Ex-Backpackers. *Journal of Travel Research*, 46(2), 217-226. <https://doi.org/10.1177/0047287507299580>.
- Ritchie, B. W. y Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>.

- Rittichainuwat, B. N. (2008). Responding to disaster: Thai and Scandinavian tourists' motivation to visit Phuket, Thailand. *Journal of Travel Research*, 46(4), 422-432. <https://doi.org/10.1177/0047287507308323>.
- Ruxton, G. D. (2006). The unequal variance t-test is an underused alternative to Student's t-test and the Mann-Whitney U test. *Behavioral Ecology*, 17(4), 688-690.
- Sheng-Hshiang, T., Gwo-Hshiang, T. y Kuo-Ching, W. (1997). Evaluating tourist risks from fuzzy perspectives. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 796-812. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)00059-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00059-5).
- Škare, M., Soriano, D. R. y Porada-Rochoń, M. (2021). Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120469. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120469>.
- Song, Y; Liu, K; Guo, L; Yang, Z. y Jin, M. (2022) Does hotel customer satisfaction change during the COVID-19? A perspective from online reviews. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 132-138. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.027>.
- Su, CH (2022). Post-pandemic studies in tourism and hospitality. *Service Business*, 16, 413-416. <https://doi.org/10.1007/s11628-022-00496-7>.
- Stewart, W. y Cole, D. (2017). On the Prescriptive Utility of Visitor Survey Research: A Rejoinder to Manning. *Journal of Leisure Research*, 35(1), 119-121. <https://doi.org/10.18666/jlr-2003-v35-i1-613>.
- World Tourism Organization of the United Nations. (2024). *International Tourism and Covid. Tourism Dashboard*. <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>.
- Valencia, J. y Crouch, G. I. (2008). Travel Behavior in Troubled Times: The Role of Consumer Self-Confidence. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(1), 25-42. <https://doi.org/10.1080/10548400802164871>.
- Wang, L., Law, R., Hung, K. y Denizci Guillet, B. (2014). Trust in the tourism and hospitality industries: a stakeholder perspective. *Journal of Hospitality and Tourism*, 12(2), 16-29. ISSN: 2322-0198.
- Wen, H. y Liu-Lastres, B. (2022). Consumers' dining behaviors during the COVID-19 pandemic: An application of the Protection Motivation Theory and the safety signal framework. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 187-195. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.009>.
- World Travel & Tourism Council (2025). *Travel & Tourism: Economic impact 2021*. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/EIR/EIR2021%20Global%20Infographic.pdf?ver=2021-04-06-170951-897%5BAccessed>.
- World Travel & Tourism Council (2025). *Leading global protocols for the new normal. Hospitality*. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Protocols%20for%20the%20New%20Normal%20-%20Hospitality.pdf?ver=2021-02-25-183105-457>.
- Yang, C. L., Khoo-Lattimore, C. y Arcodia, C. (2017). A systematic literature review of risk and gender research in tourism. *Tourism Management*, 58, 89-100. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.011>.
- Yang, L. y Wall, G. (2009). Ethnic tourism: A framework and an application. *Tourism Management*, 30(4), 559-570. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.09.008>.
- Yen, H.R., Thi, H.P. y Li, E.L. (2021). Understanding customer-centric socialization in tourism services. *Service Business*, 15, 695-723. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00463-8>.
- Yu, J., Seo, J. y Hyun, S. (2021). Perceived hygiene attributes in the hotel industry: customer retention amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102768. doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102768.
- Zhang, H. y Lu, J. (2022). Forecasting hotel room demand amid COVID-19.

*Tourism Economics*, 28(1), 200-221.  
doi:10.1177/13548166211035569.

Zheng, D., Luo, Q. y Ritchie, B. W. (2021).  
Afraid to travel after COVID-19? Self-protection,  
coping and resilience against pandemic 'travel  
fear'. *Tourism Management*, 83, 104261. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104261>.