

Estudio Digitalización de la Hostelería



HOSTELERÍA DE ESPAÑA®



Junio 2021





1.

Antecedentes e Introducción
al estudio de digitalización

PESO ECONÓMICO

IMPORTANCIA DE LA HOSTELERÍA
ANTES DE LA PANDEMIA
Datos de 2019



CERCA DE 316.000 ESTABLECIMIENTOS,

entre bares, restaurantes, cafeterías, colectividades, locales de ocio nocturno y alojamientos.



1,7 MILLONES DE TRABAJADORES,

lo que supone el 8,7% del empleo total de España (la tercera industria nacional) y el 64% del empleo turístico.



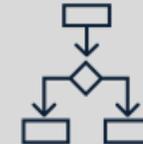
6,2% DEL PIB NACIONAL,

en términos de VAB.



VOLUMEN DE NEGOCIO

129.341 MILLONES DE EUROS.



EL 70% del sector está compuesta por **AUTÓNOMOS y EMPRESAS DE MENOS DE 3 TRABAJADORES.**

El sector de la hostelería ha sido uno de los sectores más castigados por la pandemia

PESO ECONÓMICO

IMPACTO DE LA CRISIS EN LA
HOSTELERÍA

En 2020 y comienzos de 2021

2020

DESCENSO DE EN TORNO
A 85.000
ESTABLECIMIENTOS



2021

DICHA CIFRA ALCANZA
CASI UN TERCIO DEL
SECTOR EN EL PRIMER
TRIMESTRE DE 2021

2020

700.000 TRABAJADORES
AFECTADOS POR EL
IMPACTO DE LA CRISIS



2021

EN MAYO DE 2021, HABÍA
40.000 TRABAJADORES
MENOS QUE EN MAYO DE
2021

En Mayo 2021 todavía estaban
acogidos a ERTE 267.000 personas,
el 45,9% del total de los ERTE

2020

PÉRDIDA DE FACTURACIÓN
DE HASTA 85.000
MILLONES DE EUROS



2021

EN EL COMIENZO DE 2021,
LA FACTURACIÓN CAE UN
60% RESPECTO AL AÑO
ANTERIOR

Con fuerte incidencia en nuestro estilo de vida y en nuestra cultura

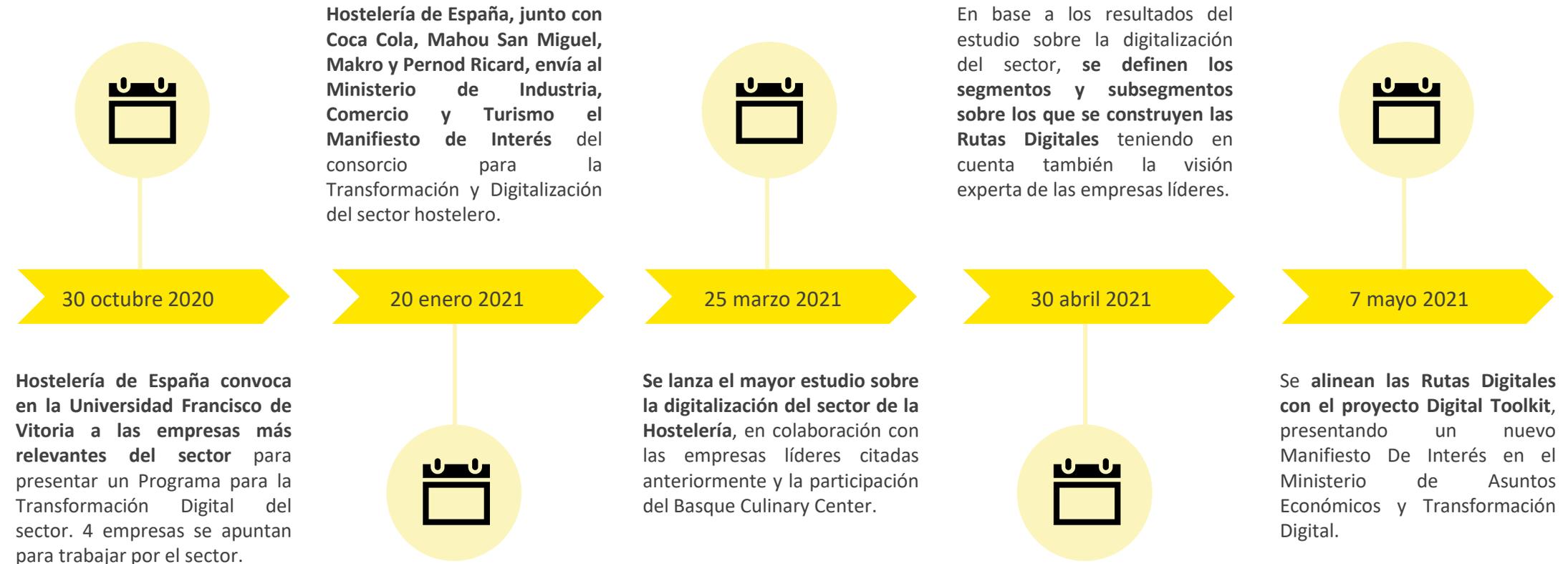
LA HOSTELERÍA FORMA PARTE DE NUESTRO ESTILO DE VIDA, muy diferente al de otros países europeos, con una socialización en la que la cultura de los bares no está tan arraigada, sino que optan más por encuentros en domicilios privados.

Este estilo de vida tan propio de nuestro país es un atractivo turístico para muchos visitantes. De hecho, el 15% de los turistas que vienen a España lo hacen motivados por la gastronomía. Ese turista gasta un 20% más que un turista medio.

PESO SOCIAL

12 MILLONES DE TURISTAS VIENEN A ESPAÑA POR LA GASTRONOMÍA

Hostelería de España decide ponerse a trabajar por el sector y anticiparse a la llegada de fondos junto con 4 empresas líderes

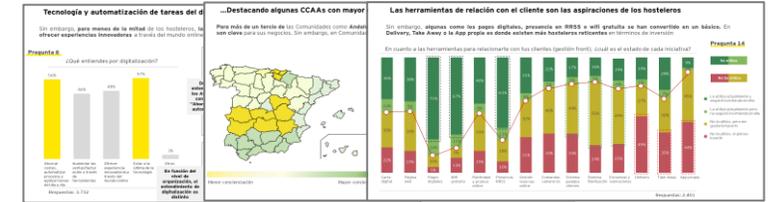


Más de 8 meses trabajando en beneficio del sector, tratando de definir cuál es la mejor forma para acompañarle en el reto de la digitalización

Grandes avances y activos disponibles en el proyecto

01 Estudio de la Digitalización en la Hostelería

Permite profundizar en las claves de la Digitalización en la Hostelería. Profundizar en qué es Digitalización y en la foto actual de la Digitalización en el sector, para cada uno de sus segmentos



02 Perfilación Digital del sector

Profundizar en el perfil Digital de cada una de las tipologías de negocio y tamaños. A través de fichas se obtiene una radiografía completa de cada clúster en materia de digitalización



03 Las Rutas Digitales (Toolkits)

En base a las necesidades de cada clúster y según su nivel de madurez, se identifican las principales soluciones y herramientas demandadas por el negocio para avanzar en su digitalización



04 Diseño funcional de la plataforma del HUB en base a las Rutas y necesidades del sector

Encajar las Rutas Digitales y las necesidades del sector en el diseño funcional del HUB, planteando sus pilares de actuación y los diferentes servicios ofrecidos en la plataforma



05 Modelo del HUB Digital para el impulso

Modelo planteado a través del HUB para asegurar la transformación Digital del sector. Definición de su visión, enfoque, modelo de gobierno, modelo económico y figuras clave para su éxito





2.

Metodología y perfilado

Con la ambición de ser el mayor estudio de Digitalización de la hostelería realizado hasta el momento

1



Objetivo:

- Conocer qué significa digitalización para los hosteleros
- El para qué de la Digitalización
- Cuál es su estado de madurez
- Sus principales necesidades y barreras
- Entender cómo podemos ayudarles a definir su Agenda Digital

2



Diseño de la encuesta:

Hostelería de España y Empresas líderes, con la colaboración de Basque Culinary Center y EY

3



Estructura de la Encuesta:

Se han realizado un total de 23 preguntas divididas en cinco bloques:

1) Perfilado, 2) Percepción de la digitalización, 3) Motivaciones, barreras y Madurez, 4) Nivel de inversión y 5) Agenda Digital

4



Alcance:

Se han enviado un total de 339.144 emails, recibándose 4.931 respuestas únicas

5



Fecha:

Se lanzó en 2 oleadas los días 24 y 26 de marzo, habiendo estado activa hasta el 12 de abril

Se consigue un nivel muy profundo de análisis para que sean representativos todos los segmentos de negocio

La heterogeneidad del propio sector hace necesario un nivel de profundidad amplio en el estudio para entender la Digitalización desde todos los ángulos:

1

Representatividad de España y por CC.AA



2

Por Tipología de Negocio

-  Bares y Cafeterías
-  Restaurantes
-  Ocio
-  Alojamiento

3

Por Nivel de Agrupación

- Hostelería tradicional
- Grupos pequeños de restauración
- Cadenas y franquicias

4

Por Tamaño del Negocio

- De 1 a 3 trabajadores
- De 4 a 7 trabajadores
- De 8 a 15 trabajadores
- Más de 15 trabajadores

5

Por Antigüedad del negocio

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 20 años
- Mayor a 20 años

Siendo clave la siguiente afirmación:



“

No hay una ruta de digitalización óptima para la hostelería...

Hay tantas rutas como segmentos diferentes de clientes en base a estas agrupaciones.



Todas las combinaciones nos han servido para construir la Ruta de Digitalización óptima para cada tipología

3.

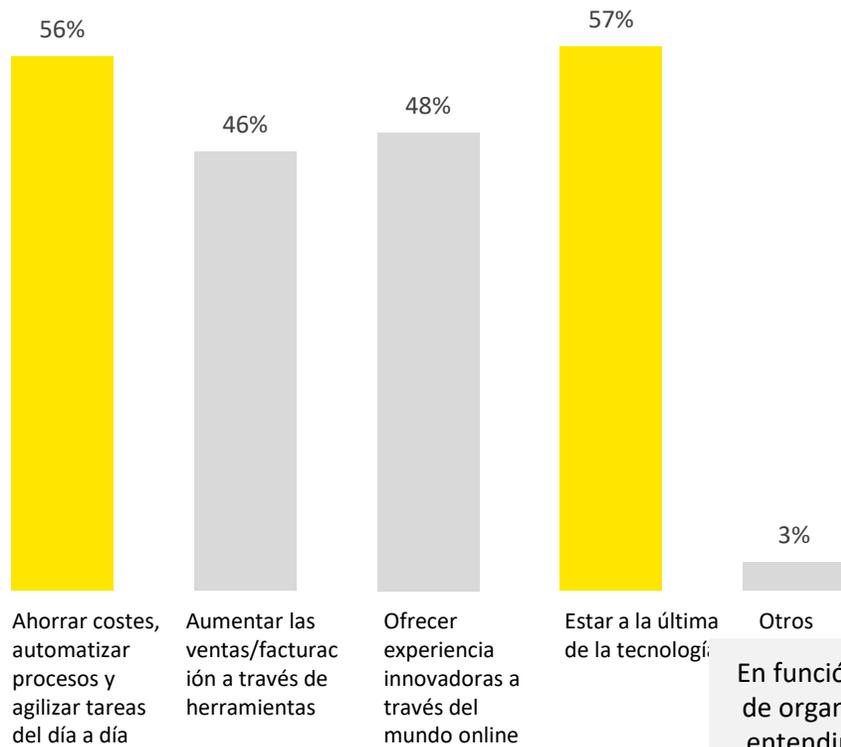
Percepción sobre la digitalización



Tecnología y automatización de tareas del día a día, la principal definición de digitalización...

Sin embargo, para menos de la mitad de los hosteleros, la digitalización es aumentar las ventas a través de herramientas u ofrecer experiencias innovadoras a través del mundo online

¿Qué entiendes por digitalización?



Respuestas: 3.732

Haciendo foco en los tipos de negocio

Más elegido:

Destaca el entendimiento de los Alojamientos, con casi $\frac{3}{4}$ en "Ahorrar costes y automatización"



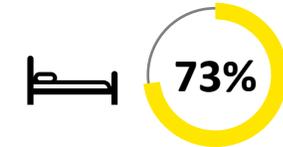
Estar a la última en tecnología



Estar a la última en tecnología



Estar a la última en tecnología



Ahorrar en costes y automatizar tareas

Haciendo foco según la agrupación de establecimientos

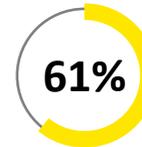
Más elegido

Hostelería Tradicional



Estar a la última en tecnología

Grupos pequeños de restauración



Ahorrar en costes y automatizar tareas

Cadenas y franquicias



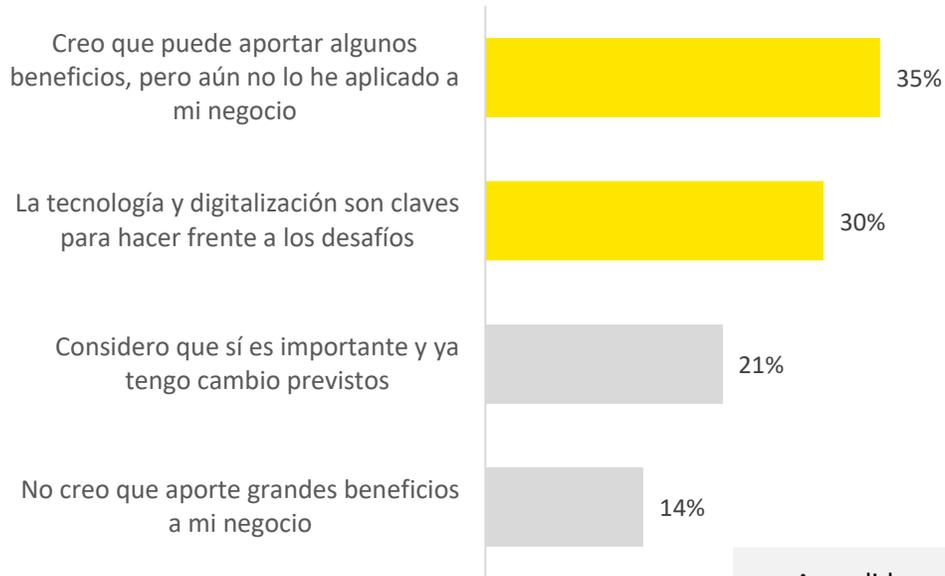
Ahorrar en costes y automatizar tareas

En función del nivel de organización, el entendimiento de digitalización es distinto

La digitalización es importante para la gran mayoría de hosteleros pero falta su aplicación...

Para un **51% de los encuestados la digitalización es clave o muy importante** y están ejecutando, un 35% lo consideran importante pero aún no se han puesto en marcha, y sólo un 14% se muestra escéptico ante los beneficios de la digitalización

¿Qué importancia consideras que tiene actualmente la digitalización en tu negocio?



Respuestas: 3.675

A medida que aumenta el nivel de organización, aumenta la creencia en la tecnología

Haciendo foco en los tipos de negocio

Bares y cafeterías los más conscientes pero a los que más les cuesta dar el paso



40%

Creer que aporta beneficios pero aún no lo han aplicado



30%

Creer que aporta beneficios pero aún no lo han aplicado



30%

Creer que aporta beneficios pero aún no lo han aplicado



17%

Creer que aporta beneficios pero aún no lo han aplicado

Haciendo foco por tipo de agrupación

Hostelería Tradicional

28%

Creer que la tecnología y digitalización son clave

Grupos pequeños de restauración

37%

Creer que la tecnología y digitalización son clave

Cadenas y franquicias

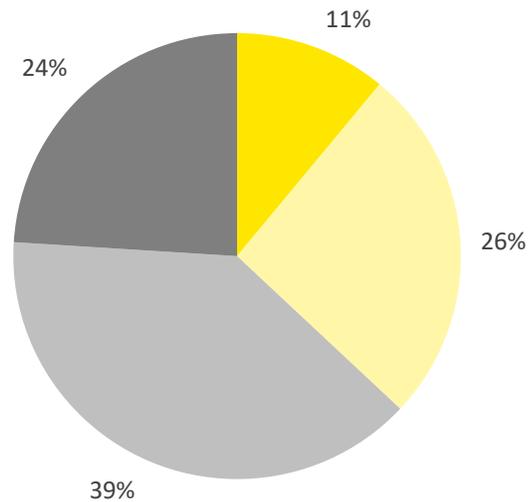
49%

Creer que la tecnología y digitalización son clave

Hay un gran desconocimiento sobre iniciativas y herramientas, pero no dan el paso para informarse...

El 63% desconoce completamente o sólo alguna idea de las herramientas existentes pero no se han informado en profundidad.

¿Conoces las diferentes herramientas/iniciativas que hay disponibles para digitalizar tu negocio?



- Estoy actualizado sobre nuevas tecnologías
- Conozco las diferentes herramientas que se utilizan en el sector
- Tengo una idea al respecto pero no me he informado
- Desconozco qué herramientas puedo utilizar

Respuestas: 3.629

Haciendo foco en los tipos de negocio

Restaurantes y alojamiento los servicios con más conocimiento sobre herramientas



22%

Conoce las herramientas que se usan en el sector



20%

Conoce las herramientas que se usan en el sector



31%

Conoce las herramientas que se usan en el sector



36%

Conoce las herramientas que se usan en el sector

Haciendo foco según la agrupación de establecimientos

Hostelería Tradicional

25%

Desconoce qué herramientas puede utilizar

Grupos pequeños de restauración

21%

Desconoce qué herramientas puede utilizar

Cadenas y franquicias

13%

Desconoce qué herramientas puede utilizar

A medida que aumenta el nivel de organización, disminuye el desconocimiento de herramientas



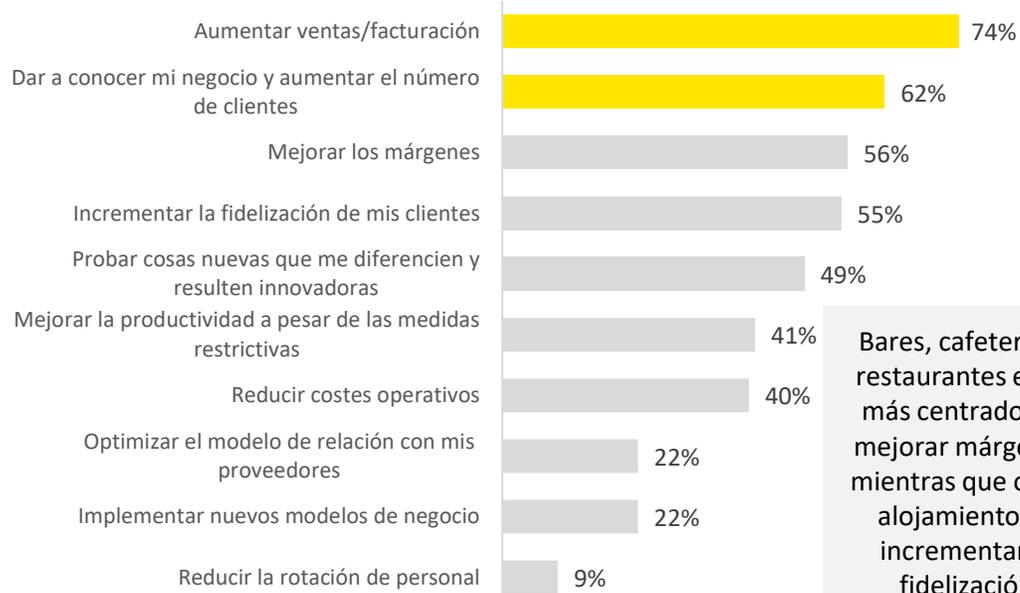
4.

Motivaciones y retos,
barreras y grado de madurez
Digital

Incrementar ingresos y clientes son los objetivos clave de negocio de la hostelería

Casi $\frac{3}{4}$ de los hosteleros tienen como objetivo aumentar la facturación. Sin embargo, el porcentaje de hosteleros con objetivo de reducir los costes operativos u optimizar el modelo de relación con sus proveedores es menor

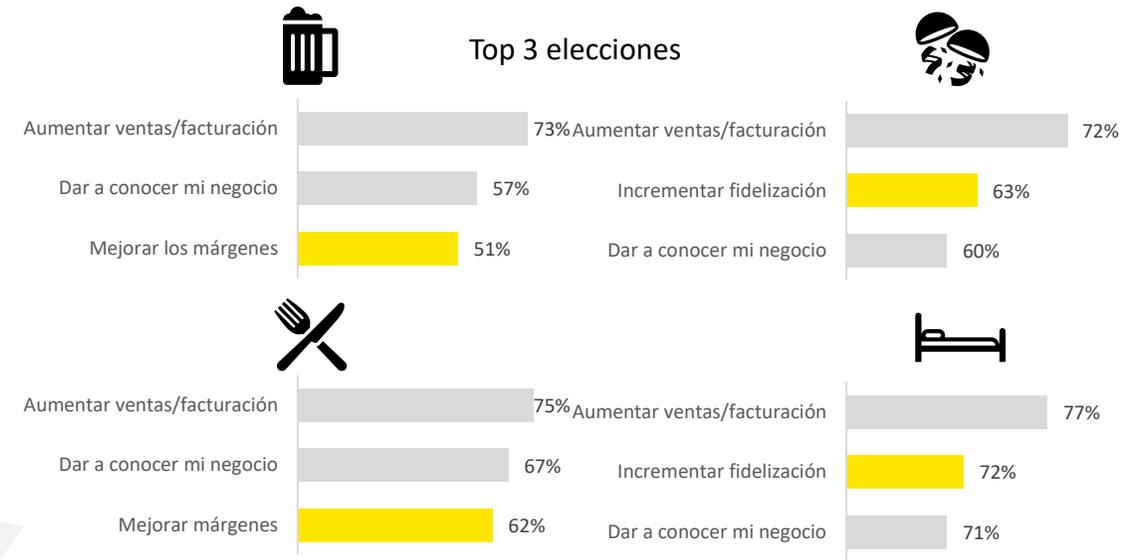
¿Cuáles de los siguientes objetivos y retos de negocio consideras que son los más importantes para ti?



Respuestas: 2.479

Bares, cafeterías y restaurantes están más centrados en mejorar márgenes, mientras que ocio y alojamiento en incrementar la fidelización

Haciendo foco en los tipos de servicios



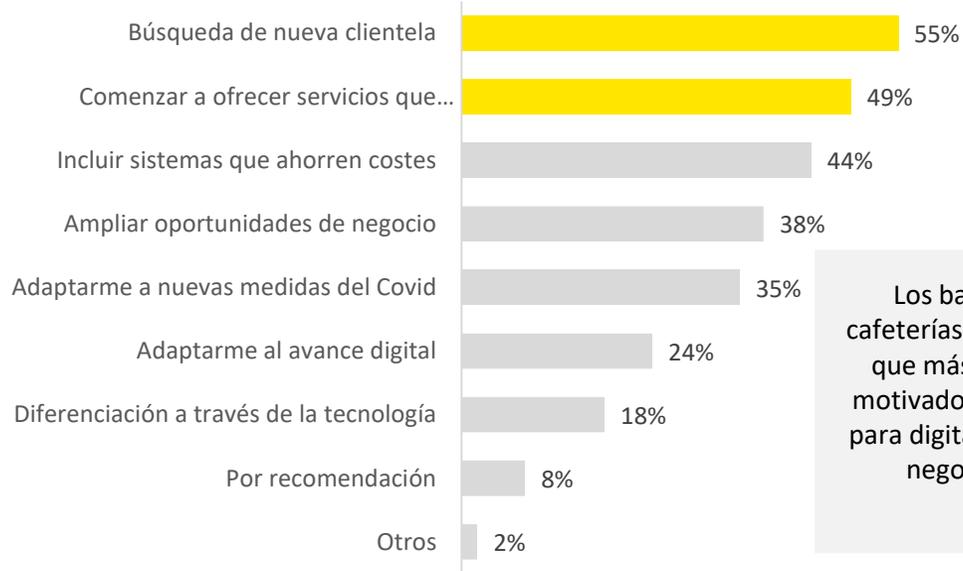
Haciendo foco en los tipos de establecimientos



Reinventarse es una de las principales motivaciones para los hosteleros

A pesar de que digitalización les lleva a pensar en reducción de costes y tecnología, las grandes motivaciones para digitalizarse se crean alrededor del cliente, ya que, en su mayoría, buscan nueva clientela y ofrecer servicios que aporten comodidad a estos

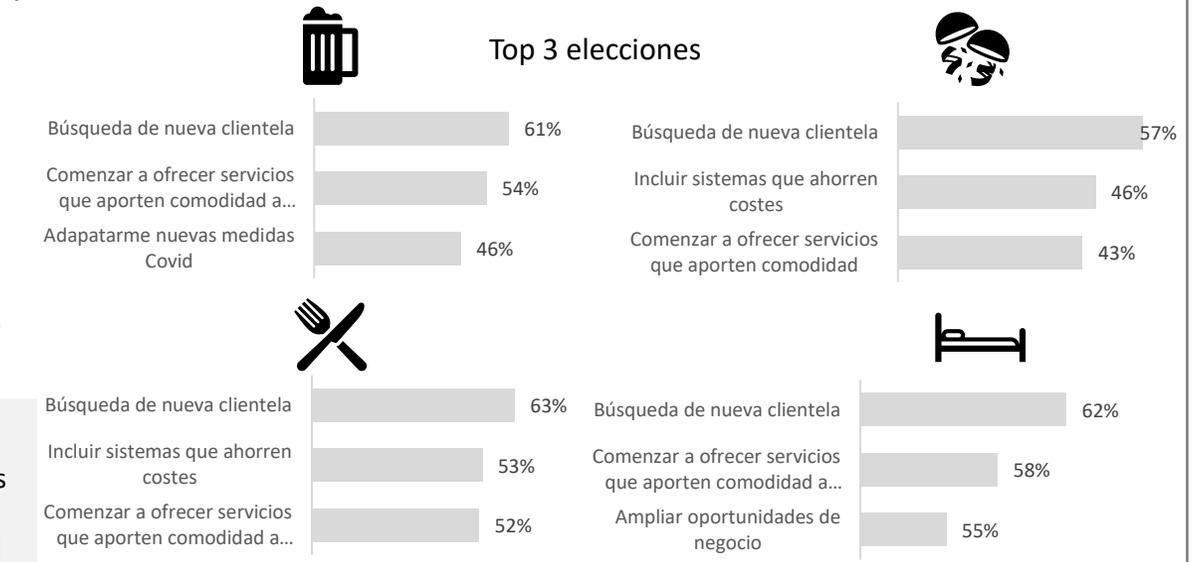
¿Qué te ha motivado o te podría motivar a digitalizar tu negocio?



Respuestas: 3.656

Los bares y cafeterías son a los que más les ha motivado el Covid para digitalizar sus negocios

Haciendo foco en los tipos de servicios



Haciendo foco en los tipos de establecimientos



El presupuesto y la falta de conocimientos son las principales barreras en la digitalización

De la misma manera, otras de las principales barreras son la formación/personal y la dificultad para medir el ROI. Mientras que, un 12%, afirma no haberse encontrado barreras

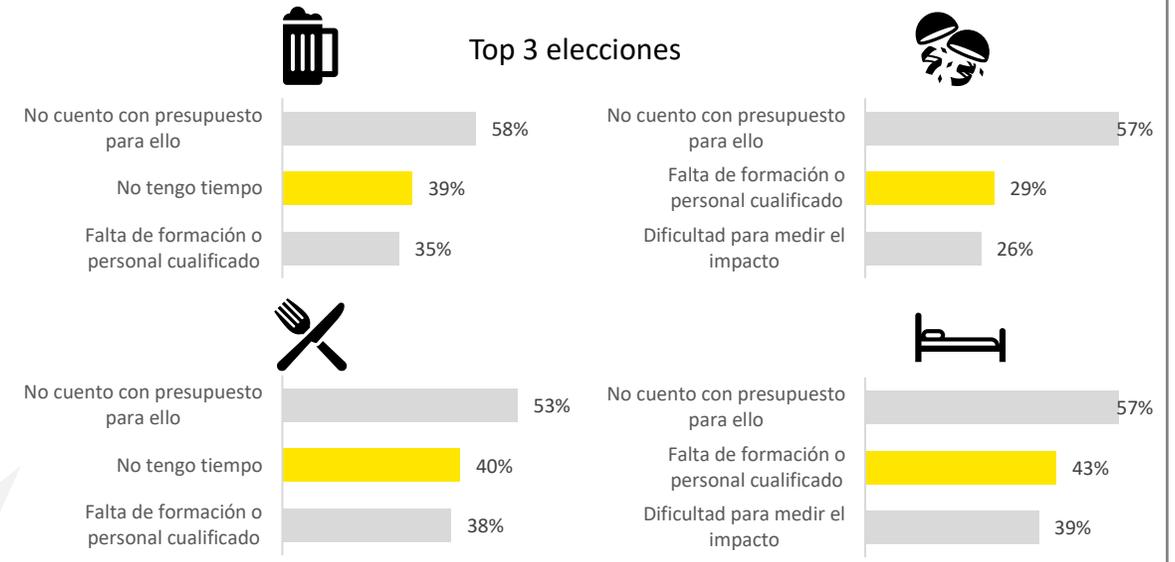
¿Qué barreras te has encontrado para digitalizarte?



Respuestas: 2.319

Aunque el presupuesto es la mayor barrera, los bares, cafeterías y restaurantes también apuntan al tiempo, mientras que el ocio y alojamiento a la dificultad de medir su impacto en negocio

Haciendo foco en los tipos de servicios



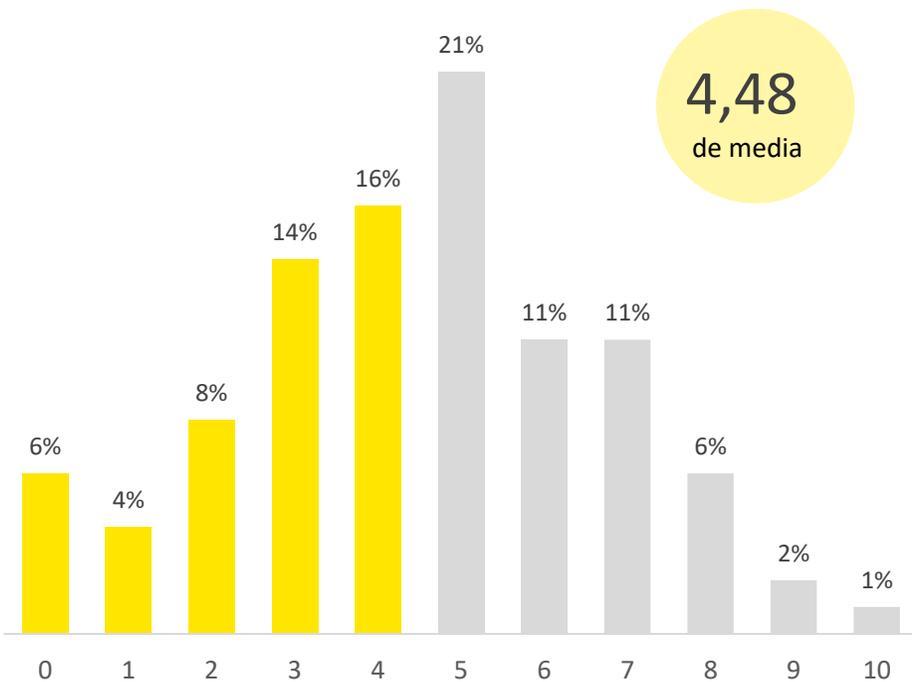
Haciendo foco en los tipos de establecimientos



En promedio la hostelería no llega al aprobado en digitalizar su negocio

Solo un 3% de los hosteleros considera tener un negocio muy desarrollado digitalmente hablando. Un 48% considera tener su negocio muy poco desarrollado en términos digitales, destacando el bajo grado de bares y cafeterías

¿Qué nivel de desarrollo digital consideras que tiene tu negocio actualmente? (0-10)



Respuestas: 2.517

En comparación con el resto de servicios, bares y cafeterías cuentan con menor grado de desarrollo

Haciendo foco en los tipos de servicios



3,85 de media



5,00 de media



5,11 de media



5,84 de media

A medida que aumenta el nivel de organización, aumenta el grado de desarrollo

Haciendo foco en los tipos de establecimientos

Hostelería Independiente

4,34 de media

Grupos de restauración

5,11 de media

Restauración organizada (cadenas)

5,98 de media

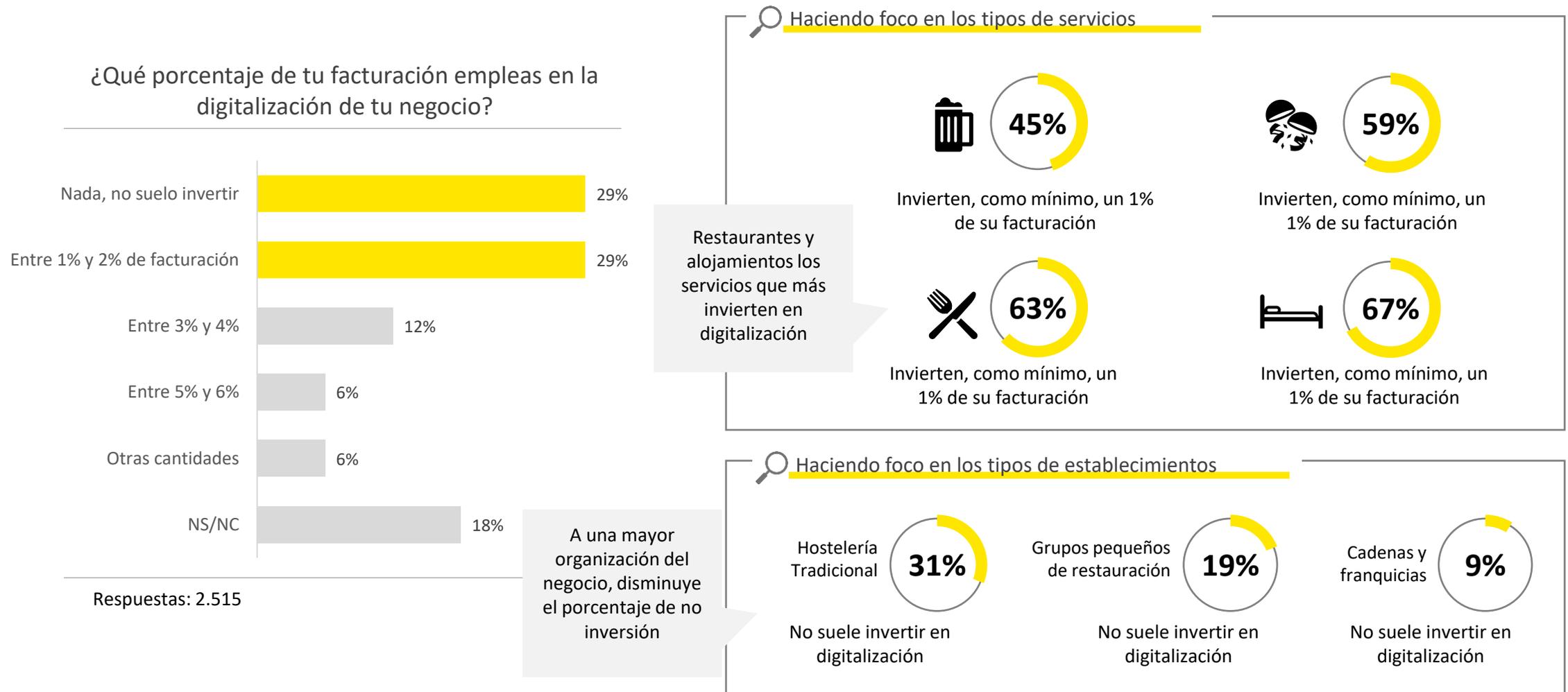


5.

Inversión declarada y
prevista

...Y, además, uno de los retos será ayudarles a incrementar la inversión en digitalización...

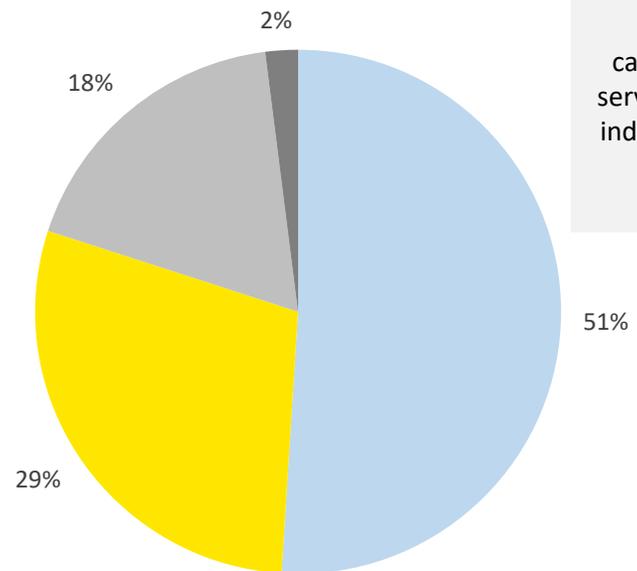
Casi un 60% invierte, como mínimo, más de 1% de su facturación. Sólo el 24% declara invertir más del 3% de su facturación en digitalización. Como es habitual, en los grupos organizados, incrementa el porcentaje de inversión dedicado a la digitalización



Todavía existe mucha indecisión a la hora de asignar inversión a la tecnología en el corto plazo...

Más de la mitad de hosteleros todavía no han decidido sobre la previsión de inversión en tecnología en corto plazo. La tendencia es clara hacia un mayor aumento de inversión entre los que han tomado una decisión

¿Cuál es tu previsión de inversión en tecnología a corto plazo?



- Aún no he decidido
- Aumentar la inversión
- Mantener la inversión
- Disminuir la inversión

Respuestas: 2.501

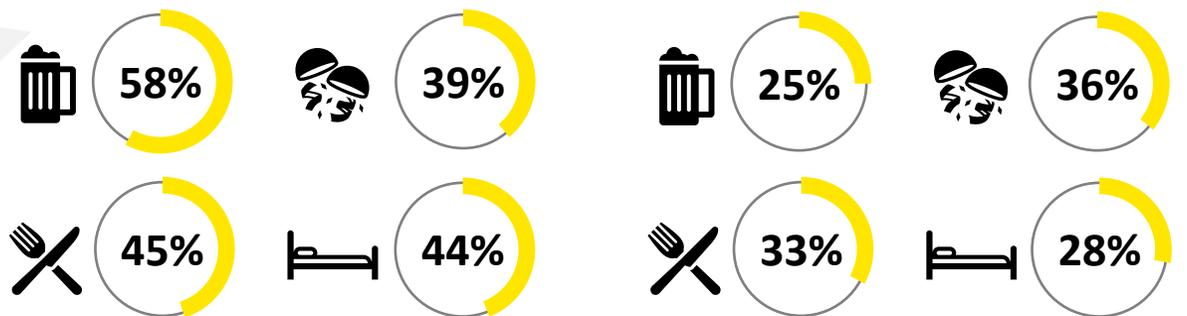
Los bares y cafeterías son los servicios con mayor indecisión a la hora de invertir

A medida que aumenta la profesionalización se incrementa la decisión de aumentar la inversión

Haciendo foco en los tipos de servicios

Aún no han decidido su inversión

Ha decidido aumentar su inversión



Haciendo foco en los tipos de establecimientos





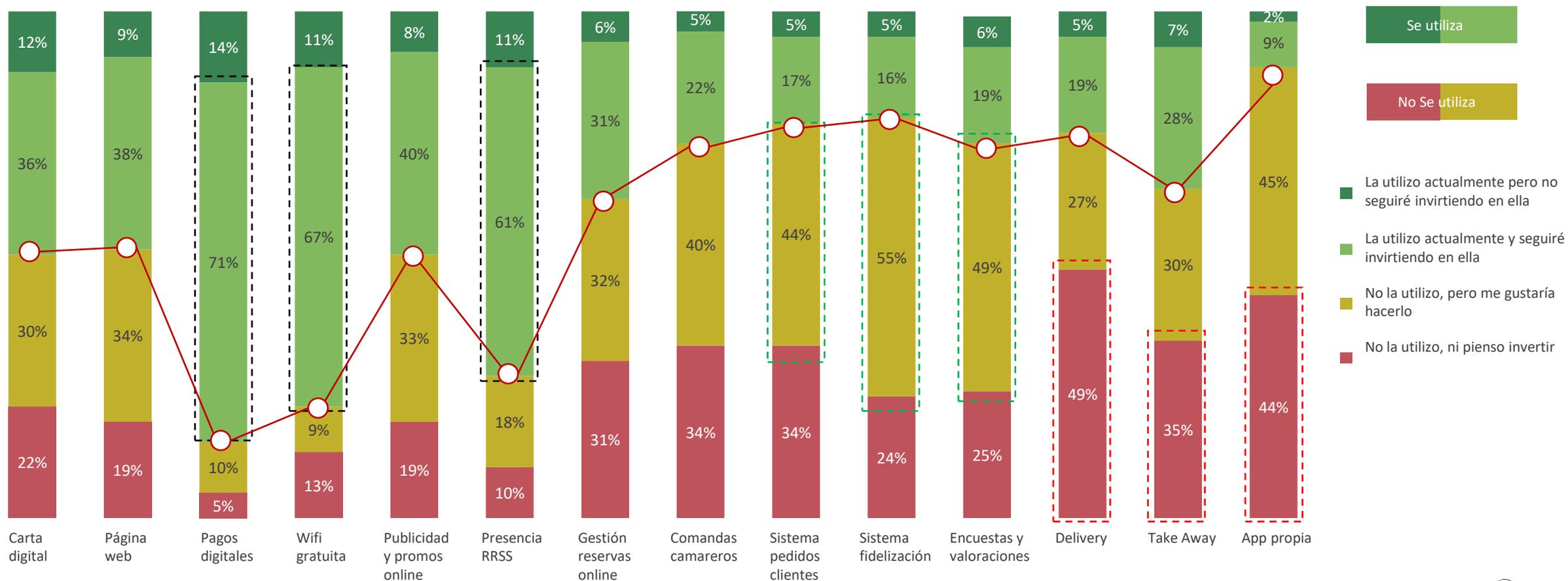
6.

Agenda Digital

Las herramientas de relación con el cliente son las más utilizadas

- Algunas como los pagos digitales, presencia en RRSS o wifi gratuita se han convertido en un básico para la hostelería.
- Hay mucho interés por herramientas de gestión del front, y un alto potencial de utilización de las mismas.
- Delivery y Take Away son claramente interesantes solo para el sector de la restauración.

En cuanto a las herramientas para relacionarte con tus clientes (gestión front), ¿cuál es el estado de cada iniciativa?



Hay un elevado interés por invertir en herramientas de relación con los clientes

Fidelización, encuestas y valoraciones, web y publicidad son los que más interés despiertan dentro del sector. Asimismo, el Delivery, Take Away, reservas online o comanderos digitales suscitan gran interés dentro de la restauración



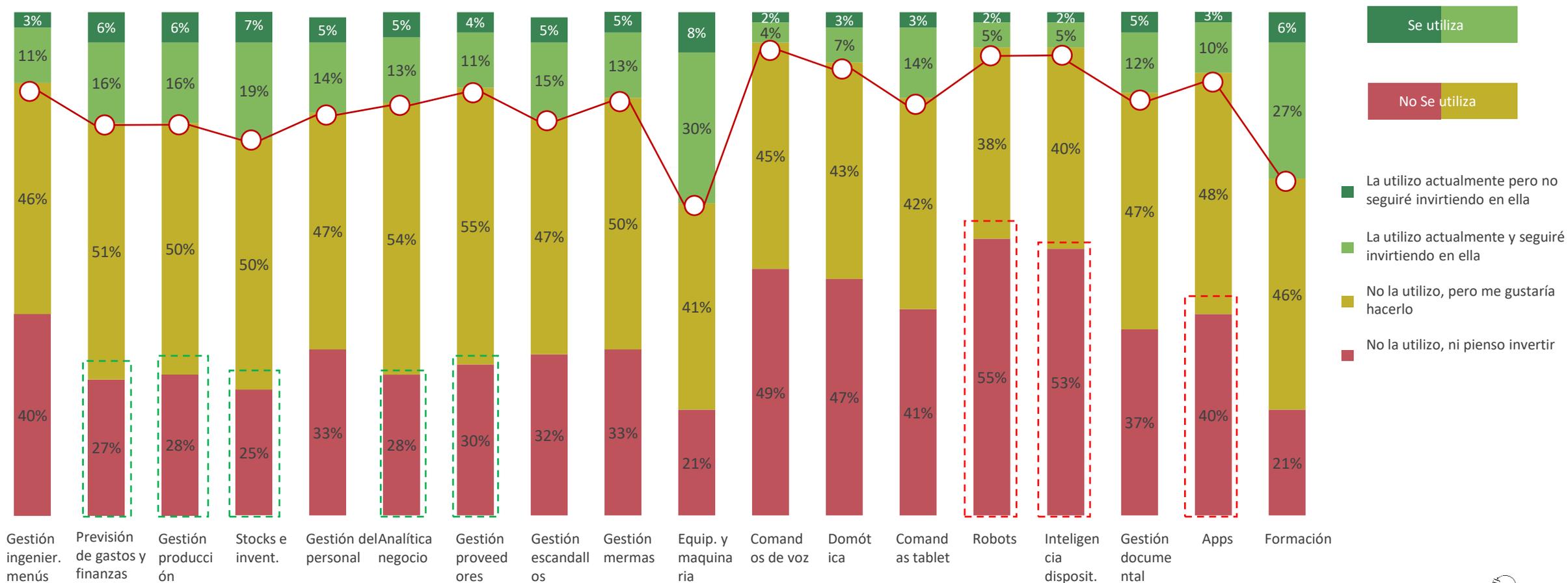
En general, el porcentaje de hosteleros que nos la utilizan pero les gustaría, se comporta de manera muy parecida entre Bares/Cafeterías, Restaurantes y Ocio.

Tipologías de herramientas o iniciativas relacionadas con Internet también cuentan con un porcentaje de interés relevante.

Hay muchas barreras de implantación para las herramientas de back o de gestión

- Los clientes de hostelería no entienden el valor que aportan estas herramientas, quizás por su complejidad y por ser mucho más técnicas
- Maquinaria, formación, gestión de stock y gastos y finanzas son las que menos barreras muestran.
- Sin embargo, todo lo que tiene que ver con inteligencia artificial y voz, genera detracción probablemente por desconocimiento técnico.

Para la gestión operativa y control de tu negocio en el día a día (gestión back), ¿cuál es el estado de cada iniciativa/tecnología?



En general, los Restaurantes y alojamientos son los que cuentan con mayor potencial en herramientas de gestión

El interés en Restauración por las herramientas de la gestión del día a día es bastante elevado. Sin embargo, **las herramientas más avanzadas muestran un menor interés** probablemente por la poca madurez del mercado y la escasez de información del mismo.



El sector tiene mucho interés por las diferentes soluciones digitales tanto de front como de back

- Hay mucha más aceptación en la herramientas del front y, por tanto, va a ser mucho más fácil hacerlas llegar al hostelero.
- Por el contrario, los beneficios de las herramientas del back no son tan fácilmente entendidos dada su complejidad y requerirá de una mayor inversión en información y comunicación

Las que se utilizan y seguirán
invirtiendo o las que no se utilizan
pero querrían hacerlo

Herramientas front



Más de un tercio no utilizan el Take Away pero les gustaría hacerlo



Más de la mitad utilizan y seguirán invirtiendo o les gustaría invertir en Delivery

Herramientas back



Casi la mitad no lo hace pero les gustaría utilizar herramientas para la gestión documental



Más del 40% no lo hacen pero les gustaría utilizar las comandas digitales



7.

Adicionalmente ...

Alineación de las necesidades digitales de la Hostelería con lo marcado en los Paquetes Digitales (Digital Toolkit)

Marketing Digital (Front)

- ◆ Posicionamiento online
- ◆ Trade Marketing PdV
- ◆ Carta Digital
- ◆ Página web
- ◆ Wifi gratuita
- ◆ Publicidad y promociones online
- ◆ Presencia en Redes Sociales
- ◆ Gestión de reservas online/móvil
- ◆ Sistema de toma de pedidos para clientes
- ◆ CRM
- ◆ Sistemas de fidelización
- ◆ Encuestas y valoraciones de clientes

Comercio Electrónico

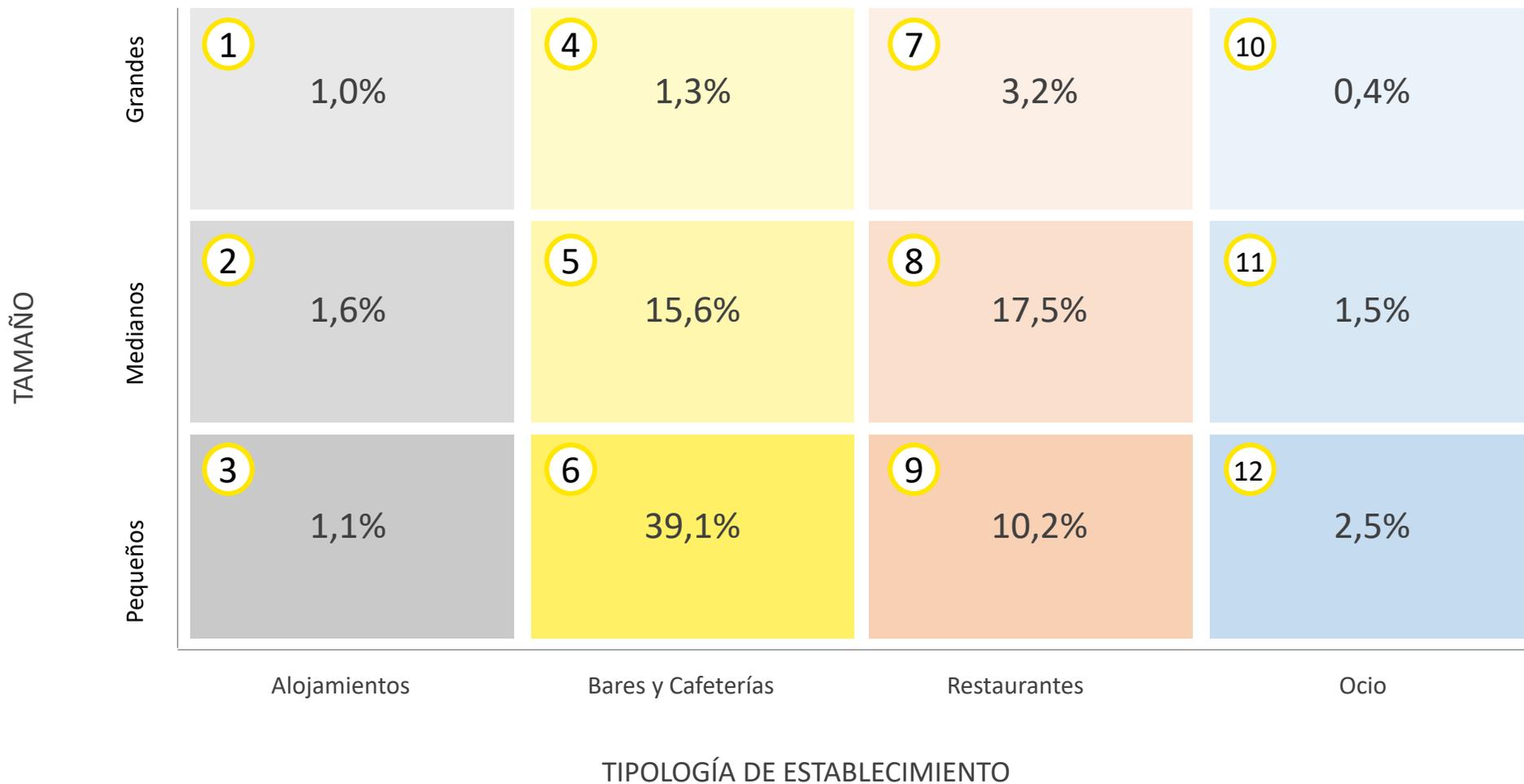
- ◆ Delivery
- ◆ Take Away
- ◆ App propia

Administración Digital (Back)

- ◆ Pagos digitales
- ◆ Sistema comandas para camareros
- ◆ Gestión ingenierías de menús
- ◆ Sistemas de previsión de gastos
- ◆ Gestión general de producción
- ◆ Gestión de stocks e inventarios
- ◆ Sistemas gestión de personal
- ◆ Analítica de negocio
- ◆ Programa para gestión de proveedores
- ◆ Gestión de escandallos
- ◆ Gestión de desperdicios y mermas
- ◆ Equipamiento y maquinaria
- ◆ Comandos de voz
- ◆ Domótica
- ◆ Comandas en tablets
- ◆ Robots
- ◆ Inteligencia en dispositivos
- ◆ Sistemas de gestión documental
- ◆ Apps, formación y trazabilidad productos

Y teniendo en cuenta los diferentes segmentos de la Hostelería e insights obtenidos

Un total de 12 clusters, siendo los más numerosos los correspondientes a bares, cafeterías y restaurantes, sobre todo aquellos de tamaños pequeños y medianos



Adaptación de los DTK por segmento-Tamaño y madurez digital : Rutas/Paquetes digitales | Bares y Cafeterías

Medianas y grandes → 10 o más empleados
Micro y autónomos → Entre 1 y 9 empleados

MARKETING DIGITAL

	Básico	Medio	Avanzado
1	Posicionam. online	Presencia RRSS	Publicidad online
2	Carta digital	Reservas online	Sistemas fidelización
3	Página web	Sistemas fidelización	Pedidos a clientes
4	Presencia RRSS	Encuestas y valoraciones	Envuestas y valoraciones
5	Reservas online	Toma de pedidos clientes	CRM

COMERCIO ELECTRÓNICO

	Básico	Medio	Avanzado
1	Pagos digitales	Delivery	Delivery
2	Take Away	App	App
3	Delivery		
4			
5			

ADMINISTRACIÓN DIGITAL

	Básico	Medio	Avanzado
1	Formación	Formación	Formación
2	Equipos y maquinaria	Equipos y maquinaria	Gestión producción
3	Comandas camareros	Gestión producción	Gestión proveedores
4	Gestión stocks	Gestión escandallos	Análítica de negocio
5	Previsión gastos	Gestión proveedores	Gestión documental

Medianas y grandes

Micro y autónomos

	Básico	Medio	Avanzado
1	Posicionam. online	Reservas online	Publicidad online
2	Carta digital	Presencia en RRSS	Sistemas fidelización
3	Página web	Encuestas y valoraciones	Encuestas y valoraciones
4	Wifi gratuita	Sistemas fidelización	Toma pedidos para clientes
5	Reservas online	Publicidad online	

	Básico	Medio	Avanzado
1	Pagos digitales	Take Away	Delivery
2	Take Away	Delivery	App
3	Delivery		
4			
5			

	Básico	Medio	Avanzado
1	Equipos y maquinaria	Formación	Formación
2	Formación	Equipos y maquinaria	Gestión producción
3	Comandas camareros	Gestión producción	Gestión proveedores
4	Gestión stocks	Gestión escandallos	Análítica de negocio
5	Gestión producción	Gestión proveedores	Gestión documental

Rutas de digitalización para cada segmento hostelero

A partir de la encuesta, se realizó un primer ejercicio de perfilación por tipología de negocio y tamaño, generando fichas con los principales insights y estudiando la escalera Digital con sus principales necesidades



Bares y cafeterías

Tamaño: Medianos

Entre 4 y 7 empleados

Caracterización:



Muestra
756



Antigüedad
14,1 años



H. Independ.
86%

COMPONENTES DE LA RUTA DIGITAL



- 1 Entendimiento digitalización
- 2 Importancia
- 3 Nivel de conocimiento
- 4 Inversión declarada
- 5 Inversión prevista
- 6 Barreras encontradas
- 7 Principales barreras
- 8 Principales barreras
- 9 Agenda Digital
- 10 Interés proyectos tractores

PERCEPCIÓN SOBRE LA DIGITALIZACIÓN

1 Definición Digitalización

Tecnología	61%
Ahorrar costes	56%
Aumentar facturación	50%

2 Importancia

55%

La digitalización es clave o muy importante (ejecutan)

3 Principales necesidades y motivaciones

Ofrecer servicios que aporten comodidad	59%
Búsqueda de nueva clientela	58%
Sistemas de ahorro	50%

4 Nivel conocimiento

25%

Conoce las herramientas que se usan en el sector

MADUREZ Y GRADO DE INVERSIÓN

5 Madurez Digital

4,54

de media

Sobre 10

	5,28
	4,86
	5,80

6 Inversión declarada

57%

Invierten, como mínimo, un 1% de su facturación

7 Inversión prevista

30%

Ha decidido aumentar su inversión

BARRERAS DIGITALES

8 Principales barreras

No cuento con presupuesto para ello	54%
Falta de formación o personal cualificado	43%
Falta de tiempo	41%

ESCALERA / AGENDA DIGITAL

9 Agenda Digital

FRONT

1 Pagos digitales 86%

1 Formación 77%

2 Presencia RRSS 81%

2 Equipos y maquinarias 75%

3 Wifi gratuita 79%

3 Gestión de stocks 71%

Gestión de producción

Propuesta experta según grado de desarrollo

PROYECTOS TRACTORES

10 Interés en proyectos

Plataforma Plan Impulsa	64%
Observatorio Plan Renove	63%
Formación	53%
	52%
	51%

8.

Siguientes pasos

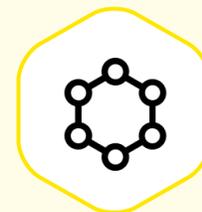


HUB Digital Hostelería de España | Claves del proyecto

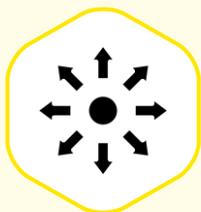
En base a la escucha realizada de los propios hosteleros, asociaciones, fabricantes y la administración, se ha diseñado el **Hub Digital como solución completa** para la Digitalización del sector



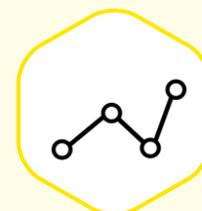
Punto de encuentro y referencia para los hosteleros que quieran desarrollar la digitalización de sus negocios.



Un **ecosistema abierto de soluciones y servicios** donde primará el beneficio de los hosteleros.



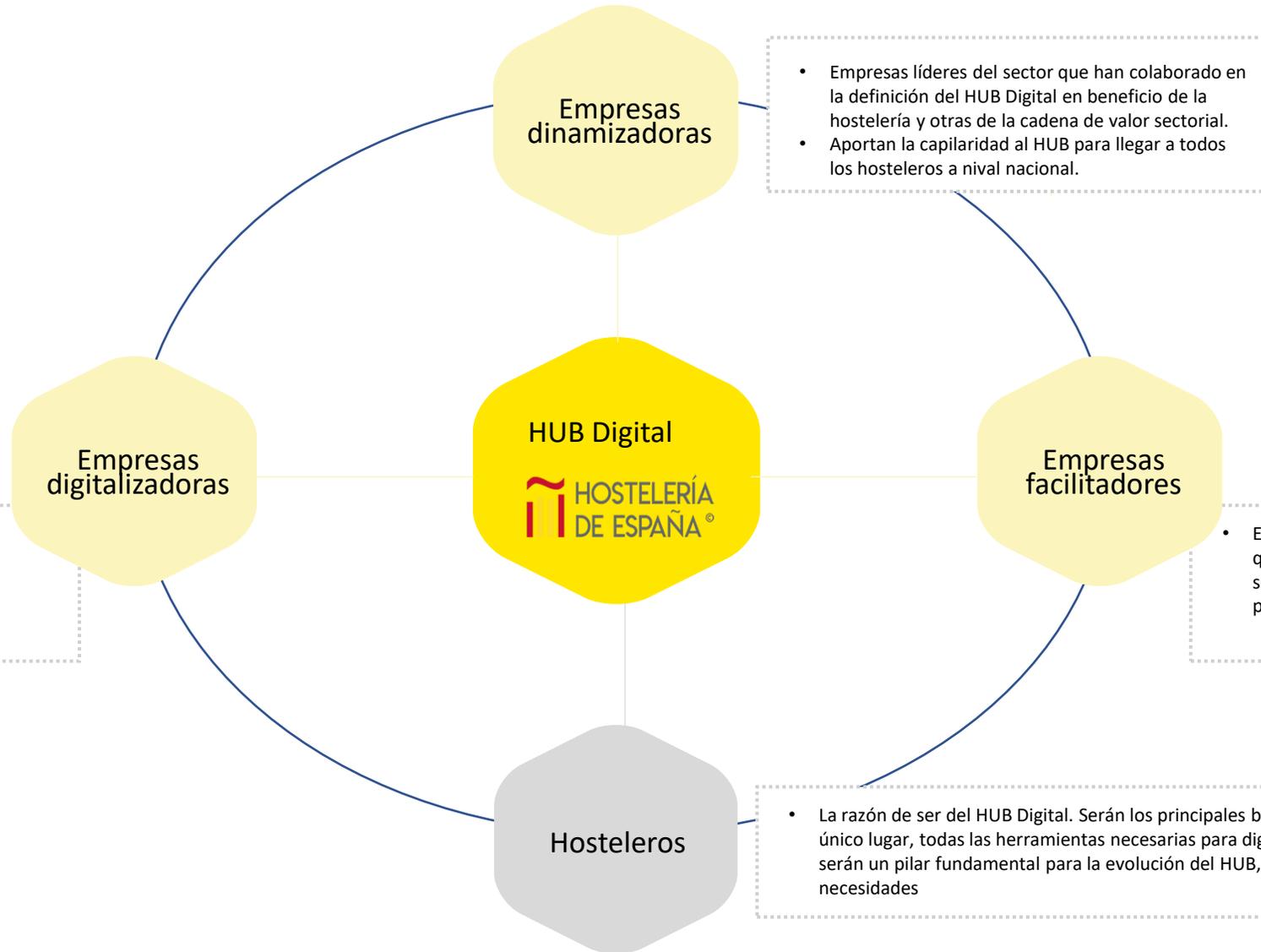
Asegure una alta capilaridad para poder llegar a todos los segmentos de negocio del sector.



Facilita **monitorizar los objetivos y el grado de avance** de la digitalización del sector



HUB Digital Hostelería de España | Ecosistema del HUB



HUB Digital Hostelería de España | Bloques y funcionalidades

Para dar respuestas a las necesidades identificadas a través del estudio de digitalización y de la visión experta aportada por las empresas tractoras

OFICINA

Oficina de Gestión

Búsqueda de sponsors y digitalizadores, Lanzamiento RFP, montar el ecosistema, gestión de la comunicación, impulso institucional, gestionar y coordinar streams, control de costes, ser el punto de referencia y mejora continua del HUB Digital

BLOQUES

01

Servicios para la digitalización



02

Soluciones Digitales (herramientas)



03

Ayuda en la tramitación de subvención



04

Impulso y Mantenimiento



FUNCIONALIDADES

Autodiagnóstico Digital

Formación / Lazarillos

Conectividad

Financiación externa

Digital Toolkit

Gestión Demanda

Comercio Electrónico

Gestión Negocio

Licencia y estatus

Radar de subvenciones

Asesoramiento en tramitación

Observatorio digitalización

Evaluación nuevas propuestas

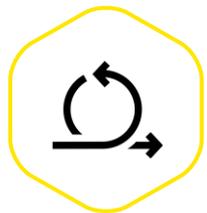
Mapeo Rutas Digitales

Comunicación

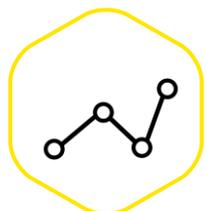
Mantenimiento plataforma

HUB Digital | Ejemplo end-to-end de un caso de uso





Es **necesario dotar de agilidad al desarrollo del proyecto**, para ponerlo a disposición de los hosteleros cuanto antes



La **colaboración de empresas privadas** que aporten capilaridad, soluciones y servicios para la ejecución.



La **colaboración pública-privada** para la puesta en marcha, comunicación, difusión y evolución del HUB

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization and may refer to one or more of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2021 Ernst & Young.
All Rights Reserved.

In line with EY's commitment to minimize its impact on the environment, this document has been printed on paper with a high recycled content.

www.ey.com/Advisory

advisory@es.ey.com

