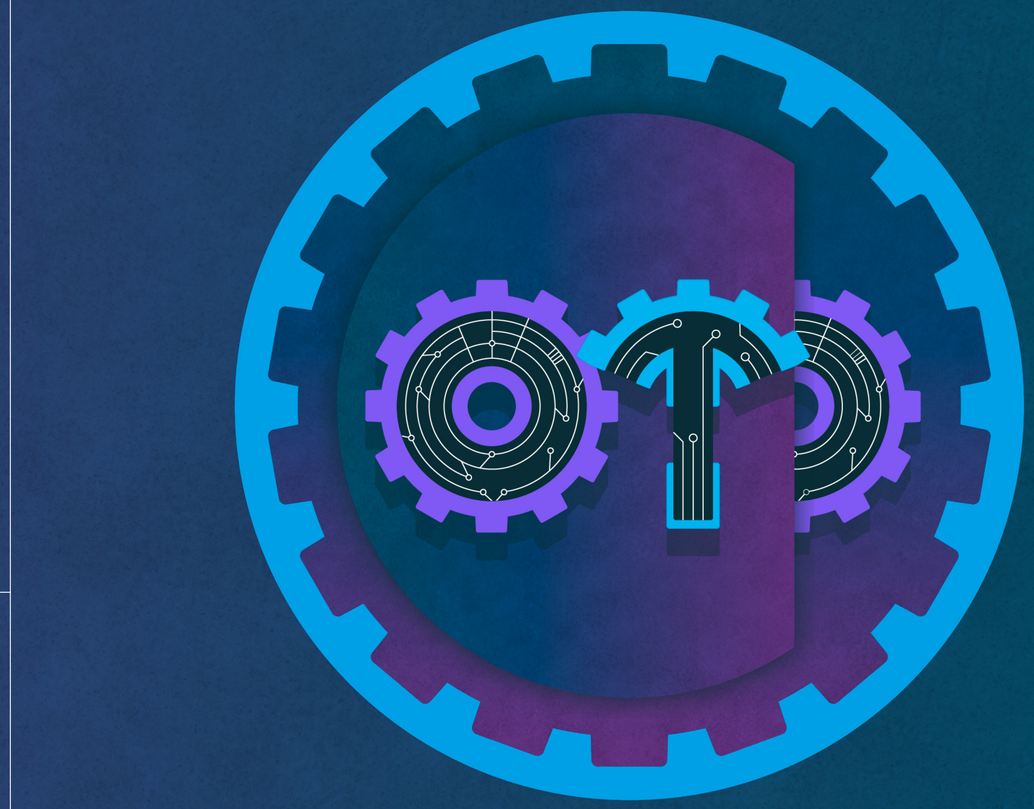
Desafíos de la transformación digital en pymes de hostelería en Canarias

Transformación digital en PYMES
Oficinas de Transformación Digital

ashotel
ASOCIACIÓN HOTELERA Y EXTRAHOTELERA DE TENERIFE, LA PALMA, LA GOMERA Y EL HIERRO

Desafíos de la transformación digital en pymes de hostelería en Canarias



Oficina de Transformación Digital de Ashotel
Contenido:
Jorge Marichal González, presidente de Ashotel
Juan Pablo González Cruz, gerente de Ashotel
Enrique Padrón Fumero, director de Innovación y Desarrollo de Ashotel
Naima Pérez Pérez, directora de Comunicación de Ashotel
Eliana Bautista Prieto, técnica de la OTD de Ashotel
Candelaria Santos Chinea, técnica de la OTD de Ashotel

Colaboran: Gobierno de España
Red.es
Oficina de Transformación Digital
Ashotel
Unión Europea

Copyright © 2020. Desafíos de la transformación digital en pymes de hostelería en Canarias

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y EMPRESA

red.es

Transformación digital en PYMES

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Una manera de hacer Europa

índice

Desafíos de la transformación digital en pymes de hostelería en Canarias

La Oficina de Transformación Digital de Ashotel	4
Modelo de Madurez Digital de la OTD de Ashotel	5
El proceso de transformación digital en cinco pasos	6
Las mesas de trabajo de transformación digital turística	8
Mesas de trabajo	
Mesa de trabajo OTD 'Infraestructura y tecnología'	11
Mesa de trabajo OTD 'Experiencia de cliente'	18
Mesa de trabajo OTD 'Procesos'	22
Mesa de trabajo OTD 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento'	27
Casos y experiencia de éxito de transformación digital en establecimientos de hostelería en Canarias	34
Programa Retos Digitales	37
Modelo de referencia de transformación digital en la pyme hostelera canaria	39
Bibliografía	40

La Oficina de Transformación Digital de Ashotel

OTD de Ashotel

La Oficina de Transformación Digital de Ashotel es una de las 27 aprobadas en España, al haber resultado Ashotel beneficiario de la convocatoria C027/17-ED para la puesta en marcha de una Oficina de Transformación Digital. Este programa persigue incentivar la creación y consolidación de las OTD, que faciliten el proceso de digitalización de la empresa española y el emprendimiento digital.

Las actuaciones para realizar son financiadas con cargo al Programa Operativo Plurirregional de España (POPE), Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER) del periodo de programación 2014-2020 y bajo el lema 'Una manera de hacer Europa' que tiene entre sus objetivos mejorar el uso, la calidad y el acceso a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

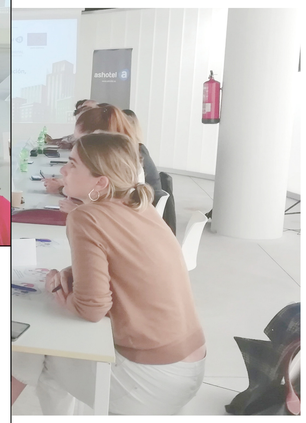
La OTD de Ashotel se dirige a las pymes del sector de la hostelería en Canarias y consiste en ofrecer un servicio de apoyo al sector para impulsar el avance en sus procesos de transformación digital y aumentar su competitividad. El objetivo principal de esta oficina es fortalecer el ecosistema de soporte a la pyme turística de Canarias en materia TIC a través de servicios de difusión y de apoyo.

Los servicios de difusión ofrecidos por esta oficina, que se encuentran encuadrados en el 'LAB de Transformación Digital en Turismo', son los siguientes:

→ **Presentación de soluciones TIC aplicables al sector turístico:** la OTD coordina la organización de jornadas de presentación de soluciones TIC aplicables al sector, donde los asistentes pueden conocer casos de éxito de implantación en empresas de turismo, así como diversos asuntos de interés desde el punto de vista de la transformación digital.

→ **DEMOS tecnológicas:** jornadas destinadas a la presentación y demostración de distintas soluciones tecnológicas aplicadas al sector de la hostelería.

→ **Seminarios *online* de difusión:** ponencias presenciales impartidas por expertos que se graban y posteriormente están disponibles a través de las redes sociales de Ashotel y la página web de la Oficina de Transformación Digital.



Participantes en la mesa de trabajo sobre estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento.

→ **Programa 'Retos Digitales':** iniciativa que nace para dinamizar proyectos de intraemprendimiento y al mismo tiempo premiar estrategias de transformación digital en las pymes turísticas. Este programa consiste en identificar una serie de desafíos abordables por parte de equipos interdisciplinares de pymes turísticas que, acompañadas de un mentor o experto en estrategias digitales, los afrontan mediante un proyecto de aplicación en su empresa, pero replicable en otras.

→ **Mesas de trabajo de Transformación Digital Turística:** formadas por expertos y pymes de hostelería, entre sus objetivos se encuentran detectar nuevas necesidades en los procesos de transformación digital en pymes del sector de la hostelería y favorecer la colaboración entre empresas tecnológicas y hosteleras para la transformación digital de estas últimas.

→ **Portal de la Oficina de Transformación Digital de Ashotel:** https://otd.ashotel.es/, desde la cual puede accederse a todos los servicios que ofrece.

→ **E-book 'Desafío de la transformación digital en pymes de hostelería en Canarias':** recopilación de los resultados obtenidos en las mesas de trabajo celebradas por el grupo de trabajo de Transformación Digital Turística.

Por su parte, los servicios de apoyo se encuentran recogidos en el Programa 'Impulso Digital en Turismo', cuya metodología de trabajo sigue el siguiente esquema:

→ **Diagnóstico digital:** consiste en la realización del cuestionario de autodiagnóstico denominado 'Modelo de Madurez Digital', que permite conocer el nivel de digitalización de la pyme basado en cinco ámbitos.

→ **Asesoramiento personalizado presencial y *online*:** sesión desarrollada con la pyme, que incluye desde la colaboración en la realización del cuestionario 'Modelo de Madurez Digital' hasta el análisis de los resultados para continuar con el asesoramiento.

→ **Agenda de proyectos:** documento en el que se describen los proyectos identificados tras el asesoramiento, incluidas las acciones propuestas y plazos para su implantación.

→ **Asesoramiento en la búsqueda de financiación:** servicio que permite identificar distintas líneas de financiación aplicables a los proyectos propuestos en la agenda de proyectos.

A lo largo de este año, más de 120 pymes de hostelería se han beneficiado de los servicios de difusión y apoyo ofrecidos por la OTD de Ashotel. ■

Modelo de Madurez Digital de la OTD de Ashotel

Una herramienta para conocer el punto de partida

El Modelo de Madurez Digital es una herramienta de autodiagnóstico que permite conocer el estado actual del proceso de transformación digital de una pyme de hostelería, que analiza cinco ámbitos estratégicos claves para la digitalización y, por tanto, la competitividad empresarial.

→ En el ámbito de infraestructura y tecnología se analizan los pilares tecnológicos existentes en la empresa que habilitan el proceso de cambio.

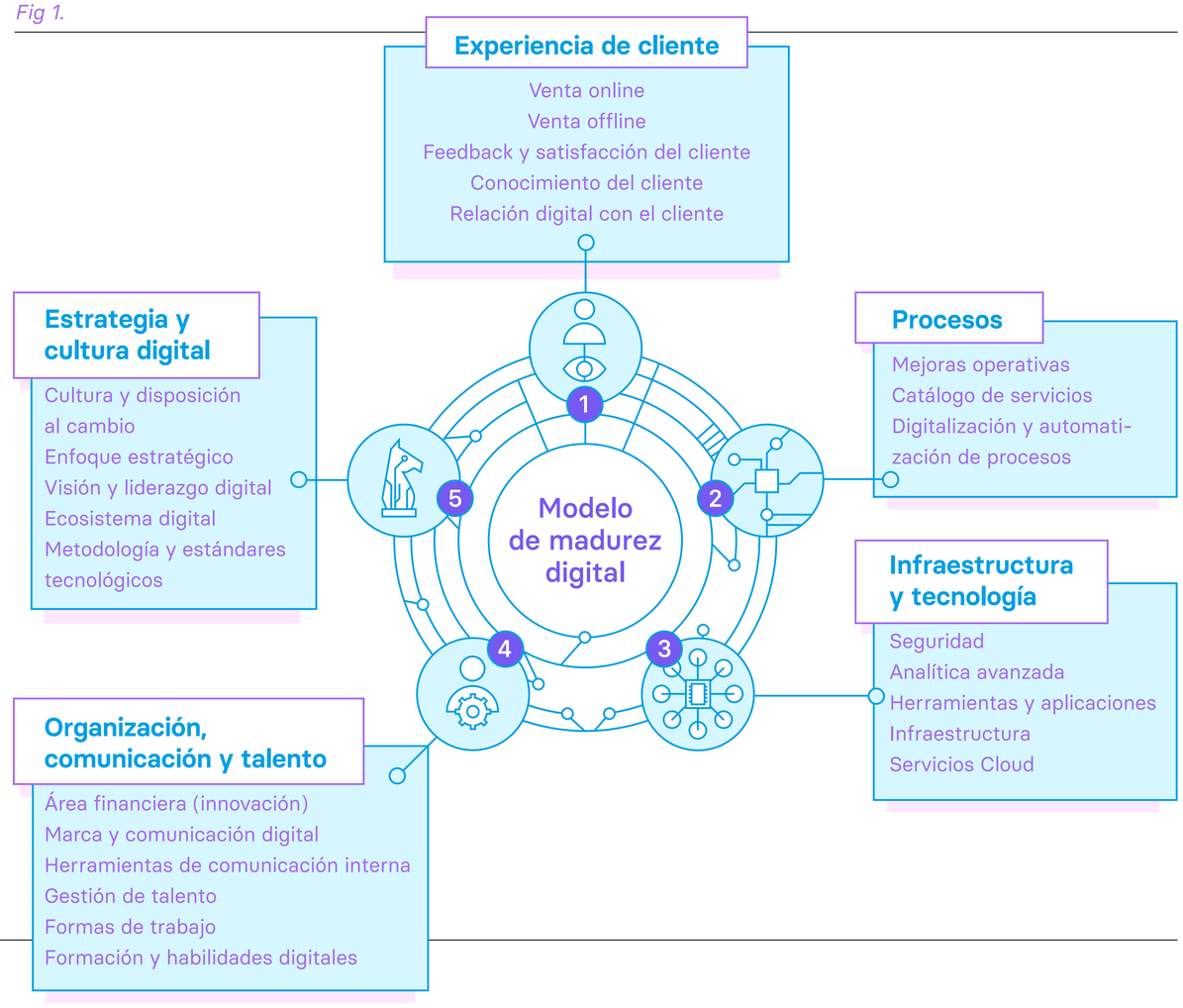
→ En el ámbito de procesos se analiza la digitalización en el desarrollo de las actividades de la empresa y las habilidades digitales en el funcionamiento de la organización.

→ En el ámbito de experiencia del cliente se analizan las necesidades y las oportunidades del mercado, así como las preferencias de los clientes actuales y potenciales.

→ En el ámbito de organización, comunicación y talento se analizan las capacidades y habilidades de los profesionales de la empresa y se identifican las posibles carencias formativas y necesidades de contratación.

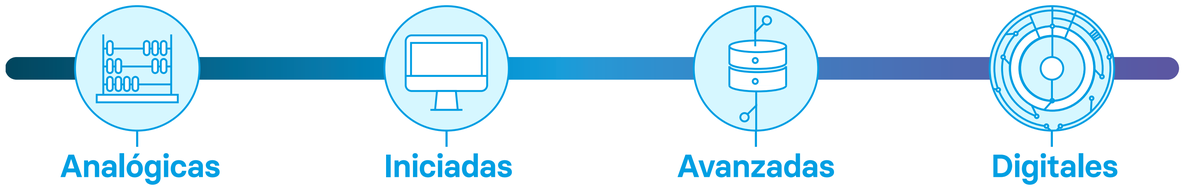
→ En el ámbito de estrategia y cultura digital se analiza la existencia de una conciencia digital corporativa y se profundiza en la implantación de estrategias digitales.

Fig 1.



Una vez definidos los ámbitos sobre los que se articula el Modelo de Madurez Digital, se cuantifica el grado de madurez digital de las empresas, mostrando el estado en que se encuentran. En este sentido, se han identificado cuatro niveles de madurez, definidos en función a la forma en la que las empresas incorporan cada uno de los ámbitos del modelo a sus actividades comerciales. Así podemos hablar de cuatro tipos de empresas:

Fig 2.



Las empresas analógicas no han interiorizado el proceso de transformación digital que está experimentando el ecosistema empresarial. La ausencia de una estrategia digital impide concebir el dato como un activo valioso del que obtener información estratégica mediante su análisis. Persisten los procesos manuales y los canales de venta tradicionales.

Las empresas iniciadas muestran inquietud sobre la transformación digital. Perciben cierto nivel de utilidad en implantar soluciones digitales, aunque no tienen definida una estrategia digital transversal a todos los ámbitos de la empresa. Recopilan y analizan datos muy concretos, cuyos resultados influyen en decisiones tácticas. Disponen de algunos profesionales con capacidades digitales, que aportan una cultura de cambio que aún está por desarrollar.

Las empresas avanzadas creen en los beneficios que la transformación digital puede aportar a su negocio. Siguen una estrategia digital de modernización destinada a transformar las áreas más tecnológicas de la empresa, destinando una pequeña parte del presupuesto a innovación, es decir, a la introducción de mejoras y cambios que están dirigidos a resolver necesidades del cliente. Se percibe una utilización del dato más extendida.

Las empresas digitales disponen de una estrategia específica implantada en todas las áreas de negocio. Conciben el dato como un activo indispensable que influye a nivel operativo, táctico y estratégico. Existe una gran preocupación por la experiencia del cliente y se esfuerzan en mejorar su satisfacción a través de la personalización de productos y de un amplio abanico de canales de venta y modalidades de pago *online*.

El proceso de transformación digital en cinco pasos

La transformación digital es un proceso de innovación, diferente en cada empresa, que implica cambios en la forma en que trabajan las personas, en los modelos de negocio y en las relaciones, tanto con los clientes, como con los proveedores y el equipo interno, todo ello a través de la integración de nuevas tecnologías y conocimiento. La transformación digital, por tanto, trata sobre todo de personas y de un cambio cultural, y no solo, como se puede pensar, de implantación de tecnología que, aunque importante, debe ser una herramienta y no el único elemento para considerar en la transformación digital.

Son muchos los beneficios que se obtienen con la transformación digital, entre ellos destacan los siguientes:

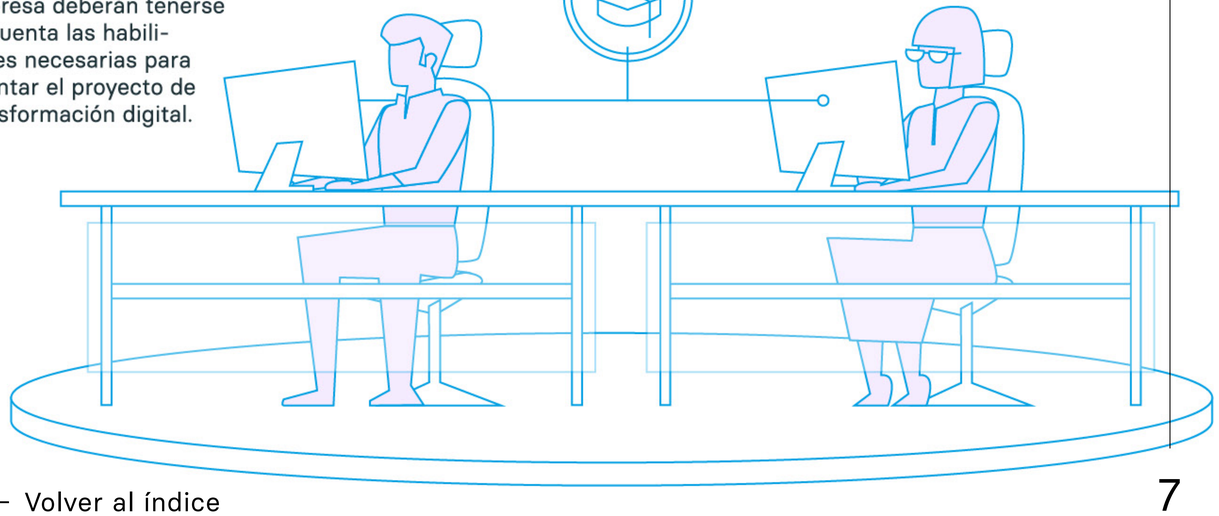
- La mejora en la relación y la experiencia del cliente.
- La reducción de costes y mejora en eficiencia.
- El fomento de la cultura digital y favorecimiento de la innovación.
- El incremento de los beneficios económicos.
- El aumento de la satisfacción de los empleados.
- Supone una ventaja competitiva.

La transformación digital es un proceso continuo de cambio y adaptación que debería implantarse siguiendo una serie de pasos establecidos para que formen parte de la estrategia global de la empresa. En la página siguiente se enumeran los que desde la OTD de Ashotel se consideran que son los pasos que la organización debería seguir para alcanzar esa transformación digital.

El proceso de transformación digital

1

Formación y habilidades de los equipos, siendo fundamental la concienciación y motivación de todos los miembros de la organización. Además, a la hora de incorporar nuevos miembros a la empresa deberán tenerse en cuenta las habilidades necesarias para afrontar el proyecto de transformación digital.



2

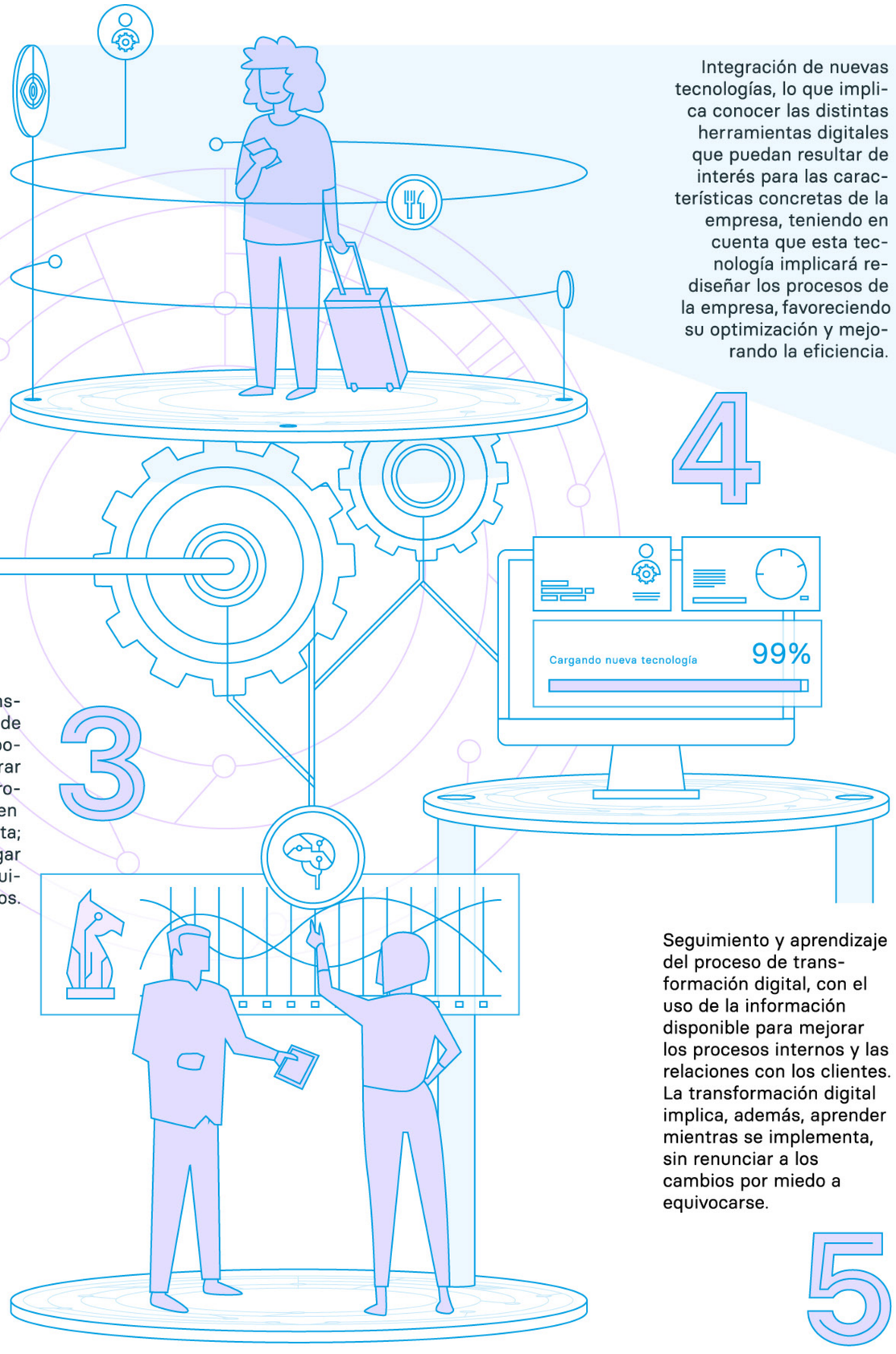
Definición de una estrategia digital en la que estén implicadas todas las áreas de la empresa, poniendo al cliente en el centro. En este sentido es necesario tener el mayor conocimiento posible de este.

3

Diseñar el modelo de negocio en "clave digital". Esta transformación implica repensar continuamente el modelo de negocio para cuestionarlo e identificar así dónde incorporar cambios, y si estos son susceptibles de incorporar nuevas tecnologías. Los cambios pueden estar en los procesos y herramientas de la relación con los clientes o en los canales de comercialización y distribución de la oferta; pueden estar en las actividades clave para hacer llegar nuestro valor a los clientes, en las habilidades de los equipos o en los procesos para mejorar los costes operativos.

4

Integración de nuevas tecnologías, lo que implica conocer las distintas herramientas digitales que puedan resultar de interés para las características concretas de la empresa, teniendo en cuenta que esta tecnología implicará rediseñar los procesos de la empresa, favoreciendo su optimización y mejorando la eficiencia.



5

Seguimiento y aprendizaje del proceso de transformación digital, con el uso de la información disponible para mejorar los procesos internos y las relaciones con los clientes. La transformación digital implica, además, aprender mientras se implementa, sin renunciar a los cambios por miedo a equivocarse.

← Volver al índice

Las mesas de trabajo de transformación digital turística

En el ámbito de los servicios de difusión ofrecidos por la OTD se realizaron mesas de trabajo temáticas de Transformación Digital Turística destinadas a analizar, reflexionar y detectar nuevas necesidades, desafíos y soluciones en los procesos de transformación digital en pymes del sector de la hostelería, así como favorecer la colaboración y sinergias entre empresas tecnológicas y hosteleras para estimular la transformación digital de estas últimas.

Teniendo en cuenta el análisis del Modelo de Madurez Digital y los cinco ámbitos estratégicos clave para la digitalización y la competitividad empresarial que se establecen en él, se conformaron cuatro mesas o grupos de trabajo centradas en las siguientes temáticas:

Mesa de trabajo OTD sobre experiencia de cliente

Se analizaron y debatieron temas como venta *online*, venta *offline*, *feedback* y satisfacción del cliente, conocimiento del cliente, relación digital con el cliente y experiencia del cliente aplicadas al proceso de transformación digital.

Mesa de trabajo OTD sobre infraestructura y tecnología

Se analizaron y debatieron asuntos como seguridad, analítica avanzada, herramientas y aplicaciones, infraestructura, servicios *cloud* y otras tecnologías aplicadas al proceso de transformación digital.

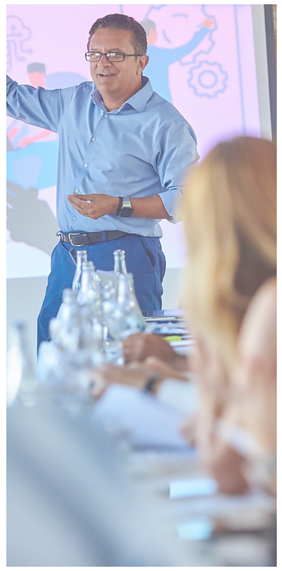
Mesa de trabajo OTD sobre procesos

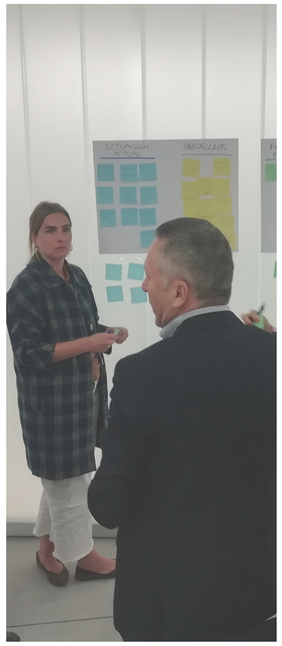
Se analizaron y debatieron cuestiones como las mejoras operativas, catálogo de servicios vinculados y digitalización y automatización de procesos aplicadas al proceso de transformación digital.

Mesa de trabajo OTD sobre estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento

Se analizaron y debatieron aspectos como cultura y disposición al cambio, enfoque estratégico, visión y liderazgo digital, ecosistema digital, metodología y estándares tecnológicos, innovación del área financiera, marca y comunicación digital, herramientas de comunicación interna, gestión del talento, formas de trabajo, formación y habilidades digitales y competencias vinculadas.

De izquierda a derecha. (1) Miguel Ossorio, director técnico de Sistema de Datos, participando como experto en la mesa de trabajo sobre infraestructura y tecnología. (2) Andreja Vilotijevic, responsable de la Red CIDE de Turismo de Tenerife en la mesa de trabajo sobre estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento. (3) Jorge Marichal, presidente de Ashotel. (4) Carmen Martín, directora general de Intelequia, participando como experta en mesa de trabajo sobre experiencia de cliente.





← Volver al índice

Participantes en las mesas

Cada una de las mesas de trabajo estuvieron conformadas por el equipo de la OTD como coordinador general, expertos de empresas tecnológicas especializadas en el ámbito de la hostelería, directivos y responsables de empresas de hostelería y servicios turísticos y dinamizadores específicos por mesa que coordinaban las temáticas, debates y actividades de la mesa asignada y elaboraban la información y conclusiones derivadas de cada temática. En cada mesa estuvieron también representantes de entidades públicas vinculadas al turismo y colaboradores específicos.

Cada uno de los participantes en las mesas aportó su visión específica sobre diferentes aspectos relacionados con cada temática en la que participó, incluyendo información y aspectos para la reflexión que sirvió para establecer conclusiones de interés.

Dentro de las mesas se establecieron metodologías participativas basadas en intervenciones e información de expertos y colaboradores, dinamización de aspectos para debates colaborativos, sesiones prácticas y talleres basados en dinámicas de cocreación, *Customer Journey Mapping*, metodología *Design Thinking* y puesta en común de conclusiones de cada grupo o mesa de trabajo.

Equipo de la OTD de Ashotel y coordinación general

Juan Pablo González Cruz, gerente de Ashotel
Enrique Padrón Fumero, director de Innovación y Desarrollo de Ashotel
Naima Pérez Pérez, directora de Comunicación de Ashotel
Beatriz Nieto León, técnica del departamento de Estudios y Proyectos de Ashotel
Eliana Bautista Prieto, equipo técnico de la OTD de Ashotel
Candelaria Santos Chinea, equipo técnico de la OTD de Ashotel

Dinamizadores y coordinación técnica

Oswaldo Brito Izquierdo, director de Proyectran. Coordinador y dinamizador de la mesa de trabajo 'Infraestructura y tecnología', con la ponencia introductoria *'Introducción a la infraestructura y tecnología como modelo de Transformación Digital en el sector turístico'*, y de la mesa 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento' con la ponencia *'Presentación sobre estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento en la pyme turística'.*

Dácil Domínguez Reyes, directora de Negocios de Atlantis Technology. Dinamizadora de la mesa 'Experiencia de cliente', con la ponencia 'Influencia de la tecnología en la experiencia de cliente turística', y experta en la mesa de 'Procesos' con la ponencia *'Gestión automatizada de la gestión de procesos con clientes: CRM'.*

Néstor Rodríguez Miranda, director de Operaciones y Desarrollo de Negocios de Adquiver. Dinamizador con la ponencia *'Explicación del funcionamiento de la mesa de Procesos'*, y experto, junto al CEO de Adquiver, Jorge Núñez, de la mesa de trabajo de 'Procesos', con la ponencia *'Dinámica de cocreación: futuro y barreras de la transformación digital en procesos'.*

Patricia Fraile Romero, gerente del clúster Canarias Excelencia Tecnológica. Coordinación y apoyo técnico en las mesas de trabajo.

Participantes institucionales

Carolina Rodríguez Díaz, primera teniente de alcalde del Ayuntamiento de Puerto de la Cruz. Área de Relaciones Institucionales, Igualdad, Desarrollo Turístico y Progreso Económico.

Norma Libertad Dorta Martín, responsable de Empleo del Ayuntamiento de Adeje.

Andreja Vilotijevic, técnico de la Red CIDE en Turismo de Tenerife. Representante de Turismo de Tenerife, Cabildo Insular de Tenerife.

Mario de la Cruz, gerente de la Asociación de Empresarios Turísticos de Fuerteventura, Asofuer.

Expertos participantes

Gustavo A. Luis Cedrés, técnico de la Red CIDE en la Fundación General de la Universidad de La Laguna. Experto en la mesa 'Infraestructura y tecnología' con la ponencia *'Los programas de formación en Transformación Digital, capacitación de las personas y brecha digital en el sector turístico'.*

Miguel Ossorio Méndez, director de Marketing y Resp. Proyectos Estratégicos de Sistema de Datos. Experto en la mesa 'Intraestructura y tecnología' con la ponencia *'Estrategia de migración a cloud, aplicaciones y servicios ERP y sus ventajas para el sector turístico'.*

Jorge Núñez Fernández-Vivancos, CEO de Adquiver, experto en las mesas 'Infraestructura y tecnología' con la ponencia *'Cómo atraer y seducir clientes a través de los datos en el sector turístico'*, y en la mesa 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento', con la ponencia *'La data como palanca de cambio para la estrategia, la cultura organizativa y la transformación digital en empresas alojativas'* y en la mesa de 'Procesos' con la *'Dinámica de cocreación: futuro y barreras de la transformación digital en procesos'.* Facilitada por Jorge Núñez, CEO de AdQuiver.

Sebastian Gómez, director de Fidelización de Noray. Experto en la mesa 'Procesos', con la ponencia *'Gestión automatizada de procesos: PMS'.*

Orlando Santana, CEO de Coco Solution. Experto en la mesa 'Experiencia de cliente' con la ponencia *'Experiencia de cliente'.*

Jorge Díaz, director de Recursos Humanos de Sheraton La Caleta Resort & Spa. Experto en la mesa 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento', con la ponencia *'¿Escucho a mis empleados? Nuevo modelo de gestión de recursos humanos y del talento'.*

Haridian Cañete González, CEO de Sanpani. Experta en la mesa 'Infraestructura y tecnología' con la ponencia *'La Transformación Digital en seguridad alimentaria para el sector de la hostelería'.*

Susana Castellano, responsable de Cuentas de Sector Turístico de Globalan. Experta en la mesa 'Experiencia de cliente' con la ponencia *'Wifi y conectividad, experiencias, personalización y homelike'.*

Javier Ruiz, director de Consultoría de Negocios de Contactel. Experto en la mesa 'Procesos' con la ponencia *'Transformación Digital y gestión del cambio'.*

Carmen Martín, CEO de Intelequia de Software Solutions and Hotelequia. Experta en la mesa 'Experiencia de cliente' con la ponencia *'Hotel inteligente, soluciones'.*

Manuel de la Hoz, socio director de Woll Consultores. Experto en la mesa 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento', con la ponencia *'Marca, comunicación y disposición al cambio en el ámbito de la Transformación Digital'.*

Colaboraciones tecnológicas

Santiago Luis Castro, CEO de Kuetek Technology Consulting. Colaborador y participante tecnológico en la mesa 'Infraestructura y tecnología'. Ecosistema tecnológico en la hostelería.

Mª Eugenia Afonso Medina, Consultores Canarios de Informática (NORAY)

Cristoffer Adrián, asesor tecnológico de iTop Tecnología y Negocio. Colaborador y participante tecnológico en la mesa 'Infraestructura y tecnología'. *Plataforma Curie en la hostelería.*

Florencio Hernández Cruz, director en GF-TIC. Colaborador y participante tecnológico en la mesa 'Infraestructura y tecnología' y en la mesa 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento'.

Bárbara Rodríguez Suárez, Coco Solutions

Pymes de hostelería

Fernando Josa Director del hotel Marylanza Suites & Spa	Luis Hernández García Gerente del hotel RIU Garoé	Manuel Florido Mayor Director de Santa Monica Suites Hotel	Manuel Siverio Morales Gerente hotel El Tope
Sonja Lobenstein Gerente Gara Hotel	Enrique González Director general Ginestar Hotels	Oliver Martín Director hotel Taoro Garden	Carolina Pantoja Directora comercial hotel Diamante Suites
Arianna Santos Directora MyCity Hotel	Enrique Talg Director hotel Tigaiga	Santiago Rodríguez Director hotel Marte	Luis Mesa Méndez Verdeaurora, SL
Luis Pérez Balboa Consejero Paradise Park Fun Lifestyle Hotel.	Guillermo José Barreto CEO de Activity On Canarias	Armando Rodríguez Director comercial y *marketing & ecommerce* hdhotels	Juan Luis Ramos Adjunto de dirección, hotel Aguamarina Golf Hotel & Apartamentos.

Mesa de trabajo OTD ‘Infraestructura y tecnología’

Francisco Almeida y Patricia Almeida
Director y administradora de Omnívero Gestiones y Productos, SL

Jorge Santana
Head of sales Canaries & The Gambia, Meeting Point Hotel Management Canaries

Jorge Martín Hernández Rivas
Director del departamento comercial en Altamar Hotels & Resorts.

Mairead Ryan
Ecommerce manager at Sand & Sea Resorts, hotel Los Olivos Beach Resort

Pedro Hernández
CEO & founder Omnirooms.com

Lara Guillén Díaz
Directora general del hotel Aloe Canteras

Franziska Herms
Directora comercial Grupo Mur Hotels

Moisés Expósito
Coordinador de sostenibilidad, GF Hoteles

Hanna Dzyybenko
Soextuca SL

Javier Ruiz Medina
Contactel Teleservicios SA

Brahim Babba
Meeting Point Hotelmanagement (Mp hotels)

Hermelindo Cruz
Soextuca SL (Playa Park)

Javier Buch López
Sociedad de Explotación Turística Pierre et Vacances España SL

Patricia Martel López
Sunny n Sandy SL.

Miriam Villaverde Ortega
Las Calas Tinamar SL (Hotel Rural Las Calas)

William Rojas A.
Bristol Services SL

Pedro Cabrera H.
Dalia Marrero Carrasco

Christopher Méndez Rodríguez
Central de Servicios Hoteleros de Puerto Rico

Petra Wonisch
Villa del Monte

Jose Luis Suárez
Broncemar Beach SA

Alejandro Moriaga
Alejandro Moriaga

Victoriano Marrero López
Cota SL

Alba Marrero Saavedra, Oasis Mar

← Volver al índice

Estado actual de la transformación digital en infraestructura y tecnología

▲ *Juan Pablo González, gerente de Ashotel y Oswaldo Brito, director de Proyectran durante la celebración de la primera mesa de trabajo sobre infraestructura y tecnología.*

En los últimos años, la industria hotelera en Canarias se encuentra en un proceso de modernización y sensibilización tecnológica imparable, que sitúa a las empresas de hostelería en un nuevo marco de crecimiento y desafío tecnológico, alineado con futuras estrategias de transformación digital. Estas estrategias deben implantarse a medio y largo plazo por las pymes hoteleras para poder mantener un nivel de competitividad en el mercado, en la propia calidad del servicio y actividad del negocio, así como para no perder el pulso con los clientes, cada vez más exigentes y singulares. Esto implica que estas estrategias deben establecer planes de acción tecnológica que faciliten incrementar, mejorar y adaptar nuevas infraestructuras y servicios tecnológicos que les permitan progresar y estar al corriente de los cambios que se producen en el sector.

Los sistemas de reserva integrados, las redes sociales, las *apps*, los metabuscadores, los sistemas de gestión hotelera (PMS/ERP) y de clientes, la inteligencia artificial (AI), herramientas automatizadas o los equipamientos inteligentes, entre otros, están ayudando a redefinir el modo en el que se ejecutan las actividades, los procesos y se ofrecen los servicios hoteleros.

Como resultado de este importante cambio y desafío tecnológico en el proceso de las pymes hoteleras se está mejorando poco a poco el funcionamiento de los servicios y se ha incrementado el nivel de personalización de las experiencias con el objetivo de adaptarse a los cambios de conducta de una cartera de clientes en constante evolución.

Dicho desafío está acompañado frecuentemente por dificultades de inversión tecnológica, brecha digital y déficit de conocimiento, liderazgo y convencimiento, gestión del cambio y otros obstáculos en un entorno acostumbrado a niveles de madurez analógica o iniciada de forma general.

A medida que la transformación digital va ganando terreno hay cada vez más hoteleros que adoptan nuevas infraestructuras tecnológicas de última generación. De esta forma, pueden disfrutar de unos procesos más fluidos que les facilitan sus tareas diarias y les permiten proporcionar una mejor experiencia a los huéspedes para aumentar su satisfacción y competitividad.

Los sistemas operativos de gestión hotelera (PMS) están infrautilizados con bajo aprovechamiento en la gestión avanzada

Según un estudio promovido por *Phocuswright*, O'Connor P., Sileo L., (2019) (Independent Lodging Properties and the Online Marketplace) *Propiedades de alojamiento independiente y la venta online*, fuente: www.phocuswright.com/Free-Travel-Research/Independent-Lodging-Properties-and-the-Online-Marketplace, las tecnologías hoteleras más utilizadas en 2019, teniendo en cuenta el segmento de pymes hoteleras y/o independientes, a quienes se dirige principalmente el análisis y debate de estas mesas de trabajo, los únicos sistemas de tecnología hotelera que se utilizan de forma correcta actualmente, aunque mejorables, son los motores de reservas en internet y los sitios web optimizados para móviles. El 63% de los establecimientos alojativos ya contaba con alguno de estos sistemas. De los alojamientos independientes sin un sitio web para móviles, un 18% declaró que tenía la intención de utilizar uno en el futuro. Del mismo modo, el 24% de los alojamientos sin motor de reservas respondió que tenía previsto implementar uno. El propio estudio indica que los hoteles cuentan con un bajo índice de implantación de otras tecnologías (menos de un 30%) como son las siguientes:

- App móvil
- Gestor de canales independiente / integrado / SIR / sistema de gestión hotelera
- Sistema de gestión de ingresos
- Sistemas CRM, administración de la relación con los clientes
- Otros sistemas

Los sistemas tecnológicos son muy caros y existen dificultades de inversión

Aunque el índice de implantación de tecnologías es relativamente bajo, la tendencia en la decisión de incorporar nuevas tecnologías de apoyo está aumentando. Un 20% de los hoteles participantes mencionó tener planes para integrar una aplicación móvil, un 17 %, aumentar el uso de sistemas de gestión de canales y un 13 % la implantación de sistemas de gestión CRM de relaciones con los clientes. Esto ayudará notablemente a mejorar el estado tecnológico de los establecimientos y a estimular el incremento de los ingresos directos.

La evolución tecnológica ha proporcionado un amplio abanico de soluciones al sector, pero también ha puesto de manifiesto los principales obstáculos que se deben afrontar en el proceso de transformación digital. Algunas de esos problemas y sus posibles soluciones son las siguientes:

→ El hotel puede no estar capacitado por sí mismo para atraer a un público cada vez más global, más conectado y amplio. Los viajeros utilizan cada vez más herramientas tecnológicas para hacer búsquedas y reservas. El cliente es más exigente y experto en el uso de la tecnología, lo que hace que los establecimientos deban mejorar sus acciones de marketing *online* para captar más reservas. Asimismo, deben invertir en tecnología para mejorar su modelo de negocio digital con el fin de aumentar sus reservas *online*. Los sitios web de comentarios y experiencias de viajeros, así como los metabuscadores, son los más efectivos para mejorar la visibilidad del establecimiento, ya que un 65% de los usuarios los consideran prácticos y útiles para la toma de decisiones en la compra. Además, técnicas como implementar acciones de posicionamiento SEO y SEM, la integración de redes sociales o el *email marketing* ayudan a mejorar la presencia *online* del establecimiento.

→ El hotel no consigue atraer las suficientes reservas directas. Teniendo en cuenta el tradicional modelo de alta intermediación en el sector turístico canario este es un aspecto crítico para los hoteleros. Las reservas directas son más beneficiosas, tanto para empresarios como para compradores, ya que permiten al establecimiento aumentar su margen de beneficio y mejorar su estrategia de fidelización proporcionando experiencias y ventajas personalizadas a sus clientes. Gracias a la transformación digital, a través de la tecnología se pueden incorporar, por ejemplo, canales de venta adaptados a móviles, sitios web bien diseñados y motores de reservas eficientes que ayuden a obtener más reservas directas.

→ El hotel no proporciona la mejor experiencia a los huéspedes. Según el estudio *Running on Experience* de Adobe, el 72% de las empresas hoteleras y turísticas consideran que tener una base digital tecnológica va a convertirse en algo esencial durante los próximos años para garantizar una experiencia personalizada para los huéspedes antes, durante y después de su estancia. Servicios hoteleros tecnificados como poder realizar el *check in* y *check out* desde el móvil, sistemas de entrada sin llave, el control inteligente de la temperatura, agua y luz, los servicios orientados a los huéspedes como visitas guiadas digitales según la ubicación, tabletas en las habitaciones, dispositivos móviles, puntos conversaciones inteligentes en habitaciones u ocio digital, entre otros, permiten mejorar la experiencia. Sin duda, la aplicación de tecnologías vinculadas a la mejora experiencial de los huéspedes aumenta la satisfacción de los clientes gracias a una experiencia más completa e integrada. También desde el punto de vista de los datos recabados en el proceso sobre sus hábitos y preferencias (ciclo del huésped) facilita la tarea de detectar y ofrecer servicios más personalizados, cada vez más eficientes y atractivos.

→ El hotel tiene dificultades para realizar las operaciones cotidianas. En los entornos de gestión y operaciones, las pymes hoteleras tienen que hacer frente a multitud de actividades simultáneas, como la gestión y promoción comercial de las reservas, la gestión de tarifas y la supervisión de habitaciones, el servicio de limpieza, recepción, cocina o los análisis de satisfacción de los clientes, entre otras tareas. Por ello, en muchas ocasiones se generan dificultades que pueden mejorarse con la adopción de tecnologías e innovaciones digitales para garantizar que el hotel funcione de la manera más eficiente posible. Dichas tecnologías ayudan, además, a aumentar la productividad de los empleados.

El 78% de las empresas son conscientes de que evolucionar tecnológicamente es un factor crítico para su supervivencia

→ El hotel tiene dificultades para mantener una buena reputación *online*. Gran parte de los viajeros consultan comentarios y opiniones en internet antes de reservar un viaje. Por ello, no cabe duda de la importancia de mantener como negocio una buena reputación *online*. Implantar tecnologías de gestión en este sentido, que permitan analizar valoraciones, nos ayudará a realizar predicciones para futuras reservas, así como mantener y mejorar los estándares de calidad y de experiencia de los huéspedes en el establecimiento.

→ Según los propios responsables de hoteles, otros obstáculos a los que se enfrentan en cuanto a la adopción de un hotel a la hora de adoptar nuevas tecnologías, según la percepción de los propios responsables de hoteles, reflejan lo siguiente:

Jorge Núñez, director general de Adquiver, Haridian Cañete, directora de Sanpani y Moisés Expósito, coordinador de Sostenibilidad de GF Hoteles en la mesa de trabajo sobre infraestructura y tecnología.

Los sistemas tecnológicos son muy caros y existen dificultades de inversión
Falta de tiempo o de recursos cualificados técnicamente para evaluar herramientas y soluciones
Requieren apoyo de asesoramiento externo
Inseguridad y bloqueos derivados en la adopción de tecnologías innovadoras
Desconocimiento de las opciones disponibles
Sin la experiencia necesaria para implementar nuevos sistemas
Los sistemas disponibles no son intuitivos
Elementos prioritarios no identificados
Sistemas no compatibles con la tecnología existente

Solo una pequeña porción de las pymes hoteleras apuntaba dificultades técnicas con los sistemas tecnológicos como un obstáculo para su adopción, lo que refleja que la tecnología hotelera cada vez es más fácil de usar y de implementar. Los obstáculos restantes, relativos al coste, el conocimiento y la comprensión, podrían explicar por qué muchos proveedores actuales de tecnología hotelera se centran en ofrecer soluciones rentables desarrolladas específicamente para pymes hoteleras independientes.

Aplicaciones y soluciones en infraestructura y tecnología

En la actualidad disponemos de un conjunto amplio de posibilidades tecnológicas viables de inversión, desarrollo e implantación en pymes hoteleras. Así, para la puesta en marcha de un plan de acción tecnológico y/o una estrategia de transformación digital adaptada al modelo de negocio de cada establecimiento (modelo singular por establecimiento) se podrá decidir entre diferentes alternativas de aplicaciones y soluciones.

A la hora de adoptar infraestructuras tecnológicas innovadoras o una evolución de las existentes hay que tener en cuenta que estén alineadas con un conjunto de aspectos previos importantes que hay que valorar dentro del proceso de transformación digital que pueda plantearse en cada establecimiento. De esa forma se evitará la compra indiscriminada de tecnología sin ningún tipo de control u objetivos para la empresa. La tecnología que se adopte debe tener un sentido estratégico y definido en el establecimiento que responda a una visión integral.

Algunos aspectos previos que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la adopción de tecnologías alineadas con la transformación digital del establecimiento son los siguientes:

Aceptar un cambio cultural, modos de funcionamiento, filosofía, valores y retos.

Adopción de tecnologías eficientes para mejorar la experiencia del cliente según su modelo de negocio | Generación de un impulso en su crecimiento comercial y fidelización | Marketing en tiempo real y especializado | Aplicación de medidas de inteligencia de cliente específicas.

Establecer nuevos modelos de relación, procesos y actividades alineados con la tecnología a para implantar (que reduzcan tiempos y costes a medio y largo plazo).

Adopción de infraestructuras tecnológicas de apoyo adecuadas que sean eficientes y seguras (ej. wifi de calidad) | Responder al nivel de exigencia definido en el modelo del establecimiento.

Aplicación de medidas para conocer a sus huéspedes, que le permitan adaptarse y ofrecerles un servicio exclusivo y personalizado | Medición de resultados y establecimiento de un cuadro de mando de control en la toma de decisiones.

Establecer un liderazgo comprometido y comunicativo desde la propiedad y/o dirección con el equipo que favorezca su implicación.

Preparación de un plan de formación adaptado al plan de acción tecnológica y estrategia de transformación digital de la empresa. Salvar la brecha digital y la resistencia al cambio.

Tener una visión orientada a la sociedad y al destino al que pertenece. Enfoques orientados a favorecer o aprovechar las ventajas de entornos de destinos inteligentes o servicios que se dispongan.

Responder a una visión y criterios orientados a la seguridad, calidad, sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

Establecer una estrategia TD planificada, sostenible, progresiva, analizada, singular y adaptada al modelo de negocio del establecimiento. Estará alineada con el objetivo de convertirse en un establecimiento con un nivel de madurez digital avanzado y totalmente digital a largo plazo.

Preparar la gestión del talento con un nuevo modelo de recursos humanos adaptado al ecosistema digital que requiere actitud, alto rendimiento y cambios empresariales. Incorporar perfiles tecnológicos de apoyo, junto con asesoramiento TI externo especializado.

Las tecnologías que se implanten deben apoyar la estrategia de comunicación y reputación de la marca y disponer de un nivel de interoperabilidad y conexión con sistemas terceros, permitiendo cohesionar el modelo tecnológico y digital con visión 360 global.

La digitalización implica contar simultáneamente con una estrategia y tecnología específica para gestionar relaciones con los clientes y con la empresa en su conjunto

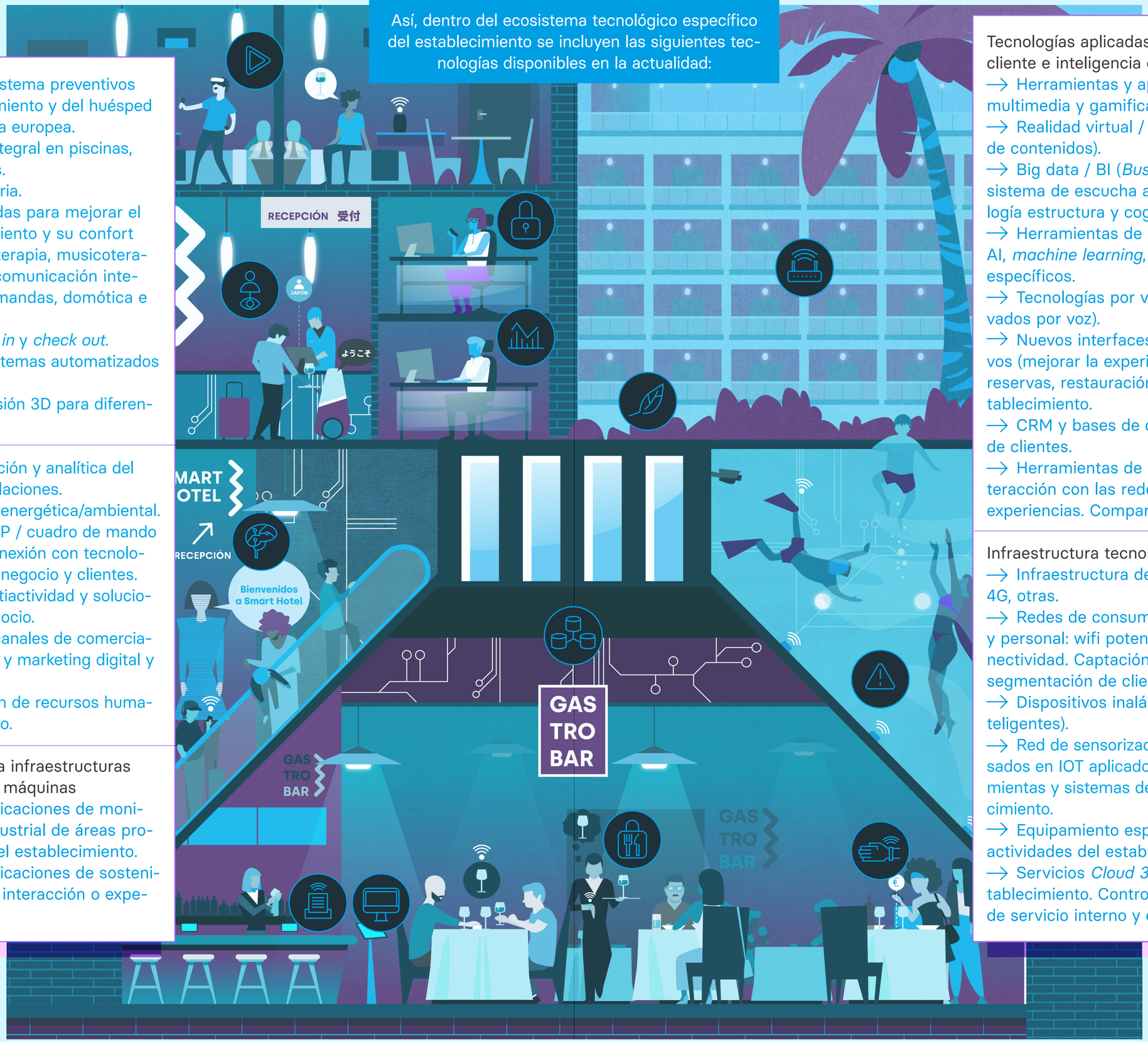
Una vez se haya clarificado y definido la implantación tecnológica y la infraestructura de apoyo, alineadas con el proyecto de transformación digital singular del establecimiento a través del plan de acción tecnológica, se deberán conocer y evaluar las diferentes tecnologías, soluciones y aplicaciones actuales que son aplicables. Hay que establecer una vigilancia y prospección tecnológica continua, ya que la evolución de las tecnologías aplicables es continua y variable. Las tecnologías e infraestructuras que se implanten deberán tener una visión global e integral del establecimiento tal y como se ilustra a continuación en el siguiente ejemplo:

Así, dentro del ecosistema tecnológico específico del establecimiento se incluyen las siguientes tecnologías disponibles en la actualidad:

→ Ciberseguridad y sistema preventivos de apoyo del establecimiento y del huésped adaptado a la normativa europea.
→ Seguridad activa integral en piscinas, accesos e instalaciones.
→ Seguridad alimentaria.
→ Tecnologías aplicadas para mejorar el entorno del establecimiento y su confort (iluminoterapia, aromaterapia, musicoterapia, Spa, pantallas de comunicación interactivas, mando de comandas, domótica e inmótica, etc).
→ Sistemas de *check in* y *check out.*
→ Implantación de sistemas automatizados robóticos.
→ Sistemas de impresión 3D para diferentes usos.

→ Control, monitorización y analítica del establecimiento e instalaciones.
→ Gestión y eficiencia energética/ambiental.
→ Sistemas PMS / ERP / cuadro de mando de gestión hotelera. Conexión con tecnologías de inteligencia del negocio y clientes.
→ *App* de control multiactividad y soluciones específicas del negocio.
→ Monitorización de canales de comercialización, reservas (*App*) y marketing digital y orientado a clientes.
→ Sistemas de gestión de recursos humanos y gestión del talento.

Tecnologías aplicadas a infraestructuras de servicios y salas de máquinas
→ Herramientas y aplicaciones de monitorización y control industrial de áreas productivas industriales del establecimiento.
→ Herramientas y aplicaciones de sostenibilidad, ambiental y de interacción o experiencial al cliente.



Tecnologías aplicadas a la experiencia del cliente e inteligencia del negocio
→ Herramientas y aplicaciones de ocio multimedia y gamificación.
→ Realidad virtual / aumentada (marketing de contenidos).
→ Big data / BI (*Business Intelligence*) / sistema de escucha activa al cliente (tecnología estructura y cognitiva).
→ Herramientas de Inteligencia Artificial: AI, *machine learning*, *chatbot* y sistemas específicos.
→ Tecnologías por voz (dispositivos activados por voz).
→ Nuevos interfaces y entornos interactivos (mejorar la experiencia del usuario) de reservas, restauración o actividades del establecimiento.
→ CRM y bases de datos especializadas de clientes.
→ Herramientas de marketing digital e interacción con las redes sociales y web de experiencias. Comparadores y buscadores.

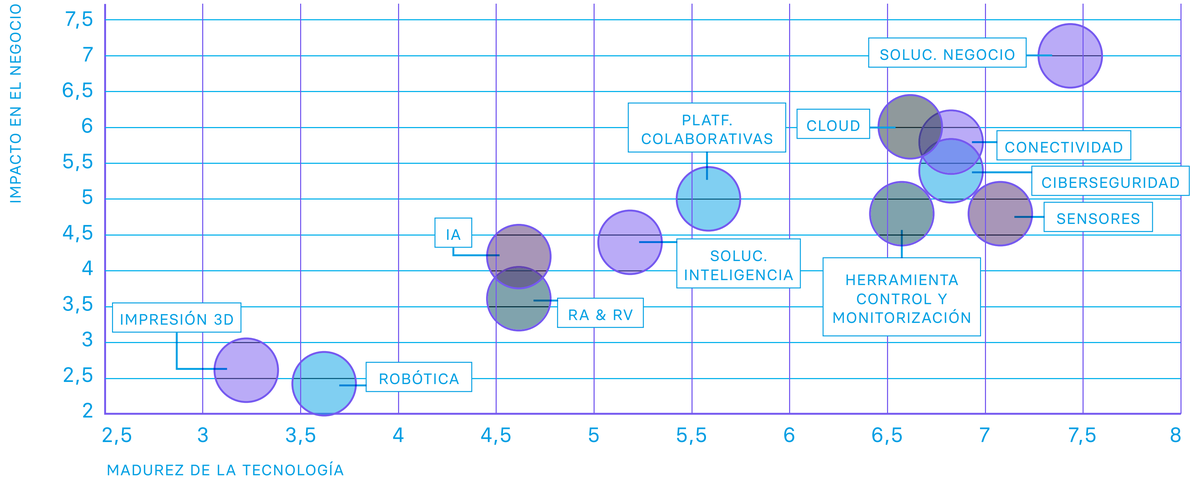
Infraestructura tecnológica
→ Infraestructura de red móvil: 5G, 4G, otras.
→ Redes de consumo, ocio de huéspedes y personal: wifi potenciada y segura / conectividad. Captación de datos orientados a segmentación de clientes.
→ Dispositivos inalámbricos (pulseras inteligentes).
→ Red de sensorización y actuadores basados en IOT aplicado o vinculado a herramientas y sistemas de terceros del establecimiento.
→ Equipamiento especializado aplicado a actividades del establecimiento.
→ Servicios *Cloud 360* aplicados en el establecimiento. Control de la infraestructura de servicio interno y externo.

Fig 4.

Estas tecnologías disponen de un grado de madurez de implementación y de impacto en el negocio. A continuación, mostramos una referencia a la hora de tomar decisiones de adquisición de tecnología en el establecimiento.

Fig 5.

Representatividad tecnologías hoteleras: Grado de madurez de implementación y su impacto en el negocio.



Datos de la visión del sector hotelero extraidos del informe:
La Transformación Digital en el Sector Hotelero. ITH-2018.V

Fuente: ITH

Así, se observa que existe una relación directa en cuanto al grado de madurez de las tecnologías y su impacto en el negocio hotelero; las soluciones de negocio son las que cuentan con un grado de madurez superior y un mayor impacto en el negocio. En el otro extremo se sitúan tecnologías como la impresión 3D o la robótica, con una madurez tecnológica inferior y con un impacto en el negocio mucho menor.

Aportaciones, reflexiones y conclusiones de la mesa de trabajo 'Infraestructura y Tecnología'

El ecosistema tecnológico se adapta al modelo de negocio y digital del establecimiento y al formato establecido para su coordinación con el proceso de transformación digital seleccionado. Existe disposición por parte de los responsables de los establecimientos a evolucionar hacia un proceso de transformación digital, pero existen obstáculos importantes que deben afrontarse. Estas barreras están vinculadas fundamentalmente a la formación, la necesidad de disminuir la brecha digital de los líderes y equipo del establecimiento. Además, hay que tener en cuenta la evolución del mercado y la necesidad de adaptarse a este y al cliente.

Destacan dos cuestiones fundamentales en la adopción de tecnologías innovadoras alineadas con el proceso de transformación digital del establecimiento, el liderazgo y la aplicación de dichas tecnologías en la experiencia del cliente como eje central del modelo de negocio hotelero.

El papel del propietario o CEO es asumir el liderazgo necesario en la transformación digital del establecimiento. El 58% de las empresas españolas aseguran que el CEO/director es el que debería liderar la transformación digital, pero este debería tener las competencias digitales adecuadas para poder llevarlo a cabo y superar la brecha digital teniendo en cuenta los siguientes elementos:

→ Barreras fantasmas o establecidas. El CEO debe subsanar las barreras detectadas para poner en marcha el proceso real de transformación digital.

→ Tener visión: hoja de ruta clara. Debe ser capaz de visualizar cómo va a afectar lo digital no solo a su negocio o sector, sino también a los cambios en los modelos de negocio y cómo influirán estos en la cuenta de resultados.

→ Disponer de conocimiento tecnológico y digital. La digitalización tiene una carga tecnológica que no podemos obviar, pero tampoco debemos ser 'esclavos' de esta. La tasa de obsolescencia de la tecnología es hoy más alta que nunca, y a su vez le estamos pidiendo al alto directivo de la compañía que esté familiarizado con ella. Puede parecer una contradicción, pero no lo es. Para liderar la digitalización de la compañía con éxito se está obligado a conocer las principales tecnologías que existen en el mercado, las que en breve estarán disponibles y a su vez las que están perdiendo efectividad.

Para liderar la digitalización de la compañía con éxito, se está obligado a conocer las principales tecnologías que existen en el mercado

→ Capacidad de adaptabilidad al cambio. Los cambios se pueden sufrir o se pueden liderar. Para ello es necesario tener una capacidad de adaptación grande, un equipo humano entroncado, capaz de asumir e interiorizar el cambio de manera rápida y sin fricciones. La figura de un líder comprometido que abandere el cambio, que sea capaz de comunicarlo, de cohesionar a la organización en torno a la adaptabilidad, que genere confianza en su equipo y que sea capaz de minimizar los miedos que puede ocasionar en las personas la incertidumbre que supone lo digital, cobra más significado que nunca en las organizaciones. No todas las empresas están preparadas para ser disruptivas, tener un enfoque ágil y cubrir las demandas del cliente. Este aspecto impacta directamente en la decisión de adopción de tecnologías alineadas con la estrategia.

→ Capacidad de innovación. La necesidad de anticipar y actuar cobra una gran relevancia en estos momentos donde la digitalización, la inteligencia colectiva, la rápida obsolescencia tecnológica y la falta de barreras, entre otras, hacen de la necesidad de no poder dejar de pensar en cómo aportar capas de innovación y tecnología asociada una ventaja crítica para aquellos directivos que la posean.

→ El dato como valor crucial. Los altos directivos han empezado a valorar el dato digital modestamente como un facilitador transversal para toda la compañía. Las tecnologías que se implementen en el negocio deben estar preparadas para la explotación, tratamiento y gestión del dato al servicio del establecimiento.

→ Tiempo y paciencia. El hecho de invertir en tecnología y obtener resultados supone también tiempo y paciencia. Un estudio de la *MIT Sloan School of Management* re-

fleja que el 78% de las empresas son conscientes de que evolucionar tecnológicamente es un factor crítico para su supervivencia; sin embargo, el 63% decía que estaban adoptando los cambios tecnológicos lentamente, sobre todo por 'falta de urgencia'.

Respecto a la aplicación tecnológica sobre las necesidades y experiencia del cliente como eje central del modelo de negocio hotelero hay que tener en cuenta los siguientes aspectos en la implantación de tecnología:

Wifi esencial y de calidad. Es un elemento determinante en la elección del alojamiento.

Cuidar los básicos tecnológicos. Los clientes valoran la disponibilidad de nuevas tecnologías en el sector hotelero; sin embargo, no perdonan a quienes no les aseguran lo que ellos consideran aspectos básicos, sobre todo centrados en la reserva y contratación.

***Check out* como momento de dolor.** Incorporar experiencias diferenciales en ese momento genera mayor impacto de recuerdo positivo para aumentar la fidelidad del cliente.

Tecnología, generadora de experiencia. Mejorar la experiencia y vida al huésped durante su estancia, así como la personalización, son las grandes oportunidades competitivas que ofrece la tecnología en su estancia

Cuidar la presencia digital. Tecnologías web, RRSS... Muchos clientes no valoran lo que tienes porque no saben que existes.

Tecnologías de personalización de experiencia. Experiencias personalizadas según la tipología del huésped.

Como conclusión se detectó la necesidad de contar con un modelo de arquitectura tecnológica de referencia que alimente el ecosistema tecnológico del establecimiento teniendo en cuenta el modo de utilización.

Por último, se detectó la importancia de disponer de un plan de acción tecnológica que debe contemplar los siguientes aspectos:

1. *Reflexión estratégica y plan por fases*
2. *Estudio del nivel de competencias digitales y herramientas con las que se debe trabajar*
3. *Poner al cliente en el centro*
4. *Diagnosticar y planificar la seguridad digital*
5. *Establecer ejes de trabajo de explotación de la información*
6. *Establecer las herramientas tecnológicas adecuadas para dicho plan*

Imagen de los participantes en la mesa de trabajo sobre infraestructura y tecnología.

Hay que imaginar cómo queremos que sea nuestra empresa en el futuro, qué queremos cambiar en ella, y utilizar la tecnología como motor de ese cambio.

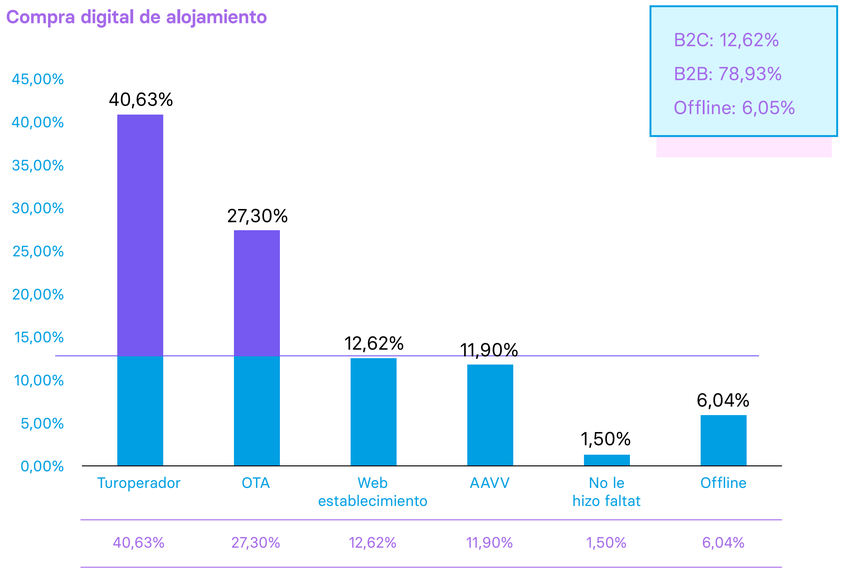
Mesa de trabajo OTD ‘Experiencia de cliente’

Estado actual de la transformación digital en la experiencia de cliente

Las empresas del sector de la hostelería de las Islas Canarias se encuentran en una fase madura de su actividad. A lo largo de los últimos 30 años, el grado de innovación introducido en los procesos relacionados con la relación y la experiencia del cliente han sido residuales, debido fundamentalmente a la alta intermediación que sufre la oferta de alojamiento y restauración en las Islas.

Tanto en el ámbito online como en el *offline,* el 87% de las reservas de alojamiento turístico se gestionan a través de algún intermediario, una práctica ampliamente extendida en nuestro destino debido a la alta dependencia que tienen las islas de la conectividad aérea.

Fig 6.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ISTAC correspondientes a 2018.

El 87% de las reservas de alojamiento turístico se gestionan a través de algún intermediario

Esta situación impide en la actualidad que el empresariado canario tenga una visión 360 del turista, de sus motivaciones, de sus hábitos y de las razones que lo llevaron a elegir Canarias como destino.

El establecimiento mantiene, por lo general, un control sobre los datos del cliente únicamente durante la estancia, que además no explota en beneficio de personalizar la experiencia a cada viajero, como es tendencia en el sector.

La información generada en la preexperiencia –etapa en la que el viajero está decidiendo sobre el destino y la oferta a consumir– y la post-experiencia –momento en el que finaliza sus vacaciones, evalúa y

recomienda– permanece únicamente en manos de un gran canal que no explota los datos en favor de la oferta de los establecimientos turísticos locales, favoreciendo erróneamente que los clientes sientan una desconexión total de su destino de vacaciones cuando están en origen, antes y después, e interrumpiendo por tanto la experiencia viajera.

A esta situación se suma la reciente crisis del mercado de la turoperación, con la quiebra de Thomas Cook, que ha demostrado la fragilidad del sector cuando la dependencia de las ventas radica en un gran canal.

Así, varias son las inquietudes por parte de las pymes en cuanto a la experiencia del cliente: ¿cómo ganar visión de lo que busca el cliente antes de que organice su viaje para saber qué ofrecer?; ¿qué aspectos resuelve el socio comercial intermediador que podrían hacer los establecimientos de manera directa?; ¿cómo se puede llegar a las personas que buscan una oferta como la que existe en Canarias en un ecosistema de competencia global?

Los establecimientos del sector local se encuentran en un momento crucial de sus negocios, en el que identifican que los servicios de promoción, venta, gestión de la información, personalización de la experiencia e interlocución con los clientes deben ser gestionados con medios propios, sin dejar de contar con sus socios habituales, pero con una necesidad clara de equilibrio entre los diferentes canales de venta y un liderazgo de su marca para conseguir que el desarrollo de su actividad tenga garantía de futuro.

Aplicaciones y soluciones en la experiencia de cliente

Las pymes canarias del sector de alojamiento y restauración cuentan con aplicaciones para la gestión de reservas y facturación de diferentes fabricantes. En el caso de los PMS (*property management system*) para establecimientos hoteleros, el sector lleva informatizado desde finales de los años 90 del siglo pasado, cuando empezaron a comercializarse marcas como CCI o la portuguesa New Hotel. En los últimos tres años las empresas han ido renovando sus sistemas en favor de nuevas soluciones basadas en la nube y migrando la información a estas nuevas arquitecturas. Este proceso sigue en marcha y, previsiblemente a lo largo de 2020, la mayoría de los establecimientos contará con alguna solución de nueva generación.

Los PMS son plataformas de gestión para los procesos del negocio hotelero, en las que tradicionalmente viene incluido un módulo de *Cardex*, cuya función es la de almacenar los datos de los clientes que hacen *check in* en el establecimiento. Esta ha venido siendo la única herramienta dedicada a la explotación de la información del cliente, hasta que la tecnología de internet hizo posible que el cliente comenzase a organizar su viaje de manera individual y personalizada, empoderando sus decisiones sin intermediarios.

En la actualidad la realidad para la empresa turística ha cambiado completamente desde el momento en que los viajeros acceden a plataformas de recomendación, publicaciones en blogs y redes sociales de sus experiencias en los destinos y establecimientos turísticos, valoran los servicios

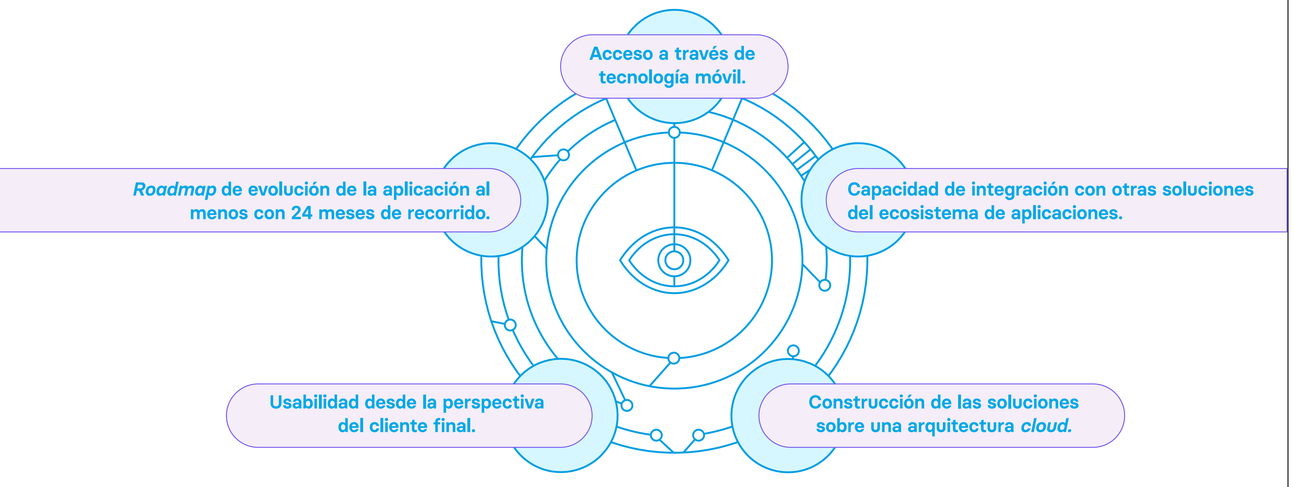
e influyen en la elección de otros usuarios. Para los empresarios comienza entonces una nueva etapa en la que necesitan disponer de diferentes soluciones de plataformas que sean capaces de integrar toda la información que se genera alrededor del *Customer Journey,* el recorrido que hace el cliente antes, durante y después de la experiencia del viaje.

No obstante, se comprueba aún en 2019 que en Canarias existe todavía una baja penetración en la adopción del ecosistema integrado de aplicaciones para la gestión de la experiencia de cliente en los establecimientos turísticos de restauración y alojamiento. Esta situación viene dada, una vez más, por la alta dependencia de las ventas B2B a través de grandes y pequeños canales y la escasa apuesta del empresariado por la venta directa.

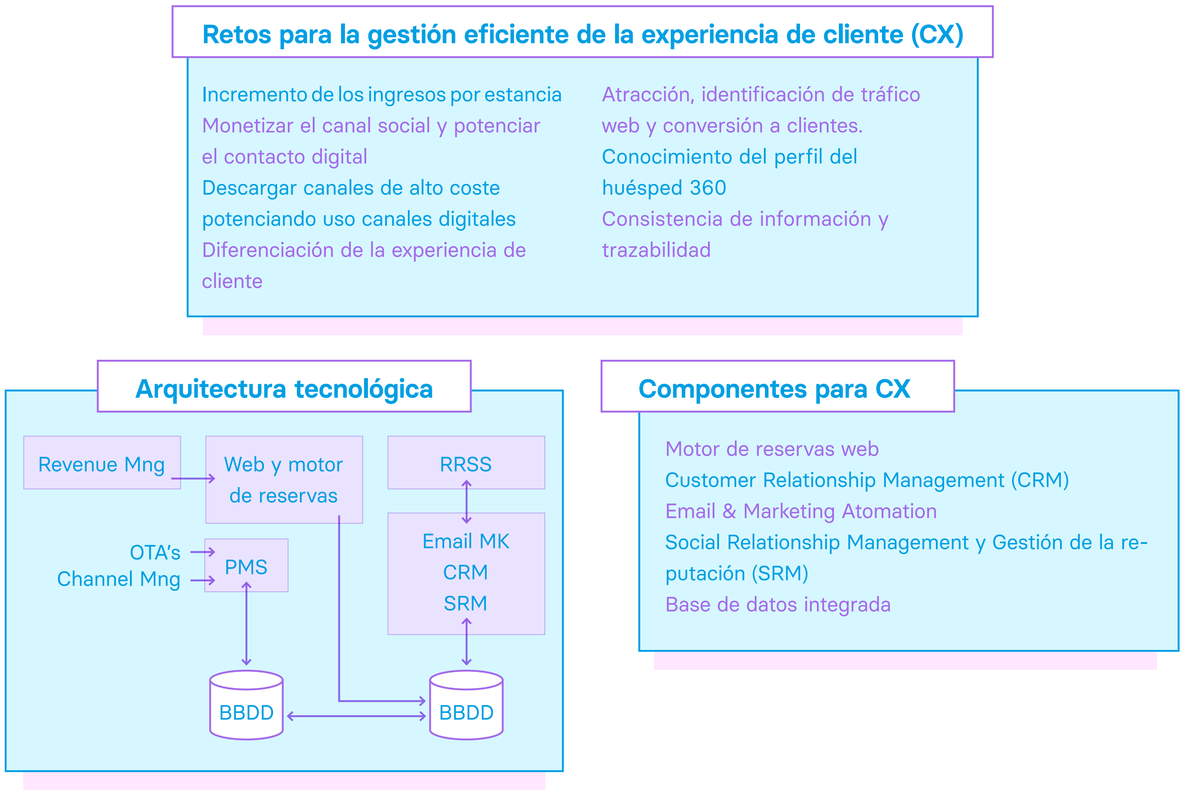
Potenciar el canal directo es un reto que se debe abordar a lo largo de los próximos años para las empresas de esta región. Este enfoque estratégico del negocio representa el cambio en el modelo económico que tantas voces reclaman, pues es el eje estratégico sobre el que pivotan todos los agentes que forman parte del sector turístico y que les permite tener mayor peso en las decisiones de precio, de producto y de promoción de la industria canaria.

El objetivo de crecer en B2C se consigue en gran medida apoyándonos en la tecnología adecuada. Si bien existe una amplia gama de soluciones en el mercado, lo más valorable a la hora de la selección de una tecnología es lo siguiente:

Fig 7.



Como resumen mostramos la siguiente figura que nos ayuda a identificar cuáles son los retos actuales de la industria turística en Canarias, la arquitectura e interrelación de los sistemas de información, así como el tipo de solución desde el punto de vista funcional.



Aportaciones, reflexiones y conclusiones de la mesa de trabajo 'Experiencia de cliente'

La mesa 'Experiencia de Cliente' compartió tres temáticas y una dinámica de grupo. Las presentaciones a cargo de tres expertos del sector ilustraron tres de las tendencias más actuales sobre las que construir la experiencia de cliente en la actividad de hostelería y turismo.

→ Hacer uso de una estrategia de marketing digital y posicionamiento en internet para atraer a los visitantes a la web de los diferentes negocios de hostelería, dedicando esfuerzos a mantener una presencia digital atractiva, accesible y diferenciadora para destacar entre la competencia global. La sesión profundizó en la utilización de técnicas de SEO en la aplicación del algoritmo de Google para favorecer la aparición de un sitio web en los resultados de los usuarios y en ejemplos y métricas que ayudan a este propósito.

→ El impacto de una conectividad wifi de calidad en los establecimientos de alojamiento y restauración como base para una experiencia de cliente positiva. Un aspecto tremendamente relevante para el *Customer Journey,* dado que la calidad de la conectividad wifi y la accesibilidad omnicanal a través de las redes domésticas o de las tarifas de datos de alta velocidad en *smartphones* propios de los viajeros en sus países es

en la actualidad de mejor calidad que la que encuentra en su establecimiento turístico. Una conectividad a internet de calidad es, sin duda, un aspecto fundamental para una experiencia de cliente sin interrupciones, para garantizar el acceso a la información de la oferta de destino y, por lo tanto, para la competitividad de la actividad turística.

▲ *Intervención de Carmen Martín, directora general de Intelequia, en la mesa de trabajo sobre experiencia de cliente.*

→ La aplicación de Inteligencia Artificial a la experiencia de cliente, tanto a la infraestructura de hostelería como a las aplicaciones *software* de la actividad turística. Es este otro aspecto de alto impacto para el viajero, pero también para los negocios, debido fundamentalmente al gran flujo de datos que genera un sistema de IA desde un *SmartRoom* o desde un *SmartHotel.* En general, la impresión recibida por los empresarios es que la IA es compleja de implantar en sus negocios o que económicamente es poco accesible. No obstante, la tecnología pasa por un momento en el que existe mayor integración de los sistemas y menor complejidad para la puesta en marcha de estos servicios. Comprobamos que el viajero está mejor empoderado que el empresario turístico en Canarias para el consumo de estas tendencias.

La segunda parte de la mesa de trabajo sobre experiencia de cliente se desarrolló utilizando la metodología del *Customer Journey Mapping*. Este ejercicio consistió en mapear la experiencia desde el punto de vista de las emociones, acciones del usuario, de la tecnología y los procesos de la oferta que van sucediendo a una turista que alquila un vehículo a lo largo de su viaje.

Con este ejercicio se persiguió que los diferentes perfiles asistentes a la sesión pusieran al usuario en el centro y analizaran cómo influyen los procesos empresariales, los canales de contratación y el servicio obtenido de los profesionales de atención al cliente en las decisiones de elección, consumo y recomendación a lo largo de la experiencia de la turista del ejemplo. El hecho, además, de utilizar un caso turístico, pero evitando los servicios de alojamiento o de restauración permitió que los asistentes participasen de manera distendida, con aportaciones objetivas y colaborando entre ellos para el análisis de lo que la situación presenta como un buen servicio o un mal servicio ofrecido por el proveedor.

Existe una baja penetración en ecosistemas integrados de aplicaciones con orientación a la gestión de la experiencia del cliente (CX)

Al mismo tiempo, el ejercicio sirvió de reflexión para extrapolar los resultados del análisis al caso de cada negocio particular y para la puesta en común desde el foco del cliente que está consumiendo los servicios.

Como conclusiones finales podemos afirmar que el modelo de negocio turístico vacacional en Canarias está formado en su mayoría por la industria alojativa. Los productos *Sol y Playa y Familiar* en las diferentes versiones –rural, costa, urbe– son el motor de la economía regional, en la que casi un 79% de las ventas se realizan a través de un canal de distribución masivo ajeno a los propietarios de los establecimientos.

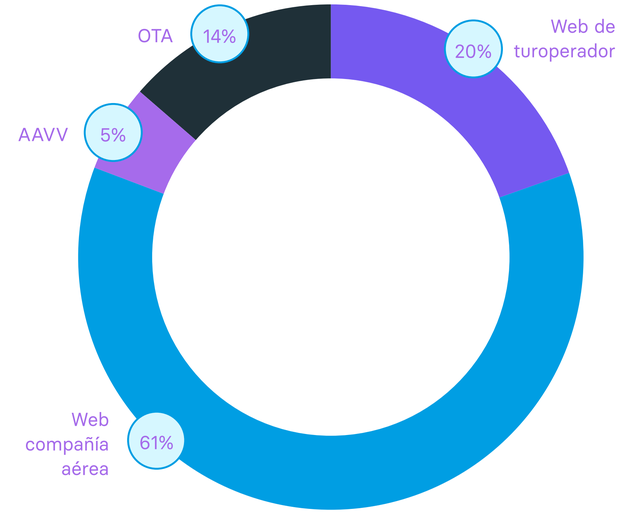
Esta situación de dependencia comienza a mostrar sus debilidades, supone un alto riesgo para la economía de las Islas y ha hecho colapsar recientemente nuestra industria a causa de la quiebra de una única compañía.

La competitividad del destino Islas Canarias está pendiente de la transformación que está cristalizándose a nivel global. Esta es la era del viajero frente a la era del turista, y de la personalización de la experiencia de cliente en el momento de adquirir, disfrutar y recomendar el viaje. Un buen ejemplo de esta tendencia en nuestro territorio se ha manifestado en el transporte, donde los canales para venta de vuelos tienen un equilibrio mayor entre la venta directa y la venta a través de intermediarios.

Fig 8.

Compra digital de vuelos

B2C: 61%
B2B: 34%
Offline: 5%



Fuente: elaboración propia a partir de datos del ISTAC correspondientes a 2018.

El problema que enfrentamos en Canarias hoy es que el modelo intermediado pronto dejará de satisfacer las expectativas de los nuevos públicos: *millennials* y *centennials,* principalmente, pues la ventaja competitiva de la turoperación, basada en su capacidad para desarrollar economías de escala, da como resultado una cartera de productos iguales, estandarizados, que no aportan un valor diferencial de la oferta y del destino, que no aportan un valor individual a la experiencia del viajero.

Perdemos, por tanto, el enorme potencial que tienen nuestros ocho destinos insulares, pues el modelo de comercialización tradicional no puede reflejar la complejidad y variedad de la oferta en su paquete y, por eso, queda fuera de este producto. Podemos concluir que cada vez más viajeros dejarán de lado el paquete turístico y buscarán en Canarias un producto más particular, segmentado, adaptado a sus necesidades y deseos. Los canales donde estarán estos clientes potenciales son redes sociales, blogs de viajes, buscadores como Google o Bing, así como portales y *app* de destino.

También gracias a la mayor vinculación a las marcas que ofrecen productos micro segmentados estos clientes visitan las webs específicas de la oferta hotelera, de transporte y de experiencias o actividades. Observamos cómo para atraer este flujo de nuevos viajeros que navegan por una red global que le ofrece multitud de contenidos, las empresas necesitarán desarrollar dos ejes fundamentales:

→ La implantación y uso de las herramientas tecnológicas mencionadas anteriormente, que les permitan capturar información de valor para interactuar con los usuarios.

→ Profesionales de marketing, ventas y comunicación que estén capacitados para la adopción de las nuevas herramientas, el desarrollo de estrategias B2C y el trabajo de las Oficinas de Marketing de Destino.

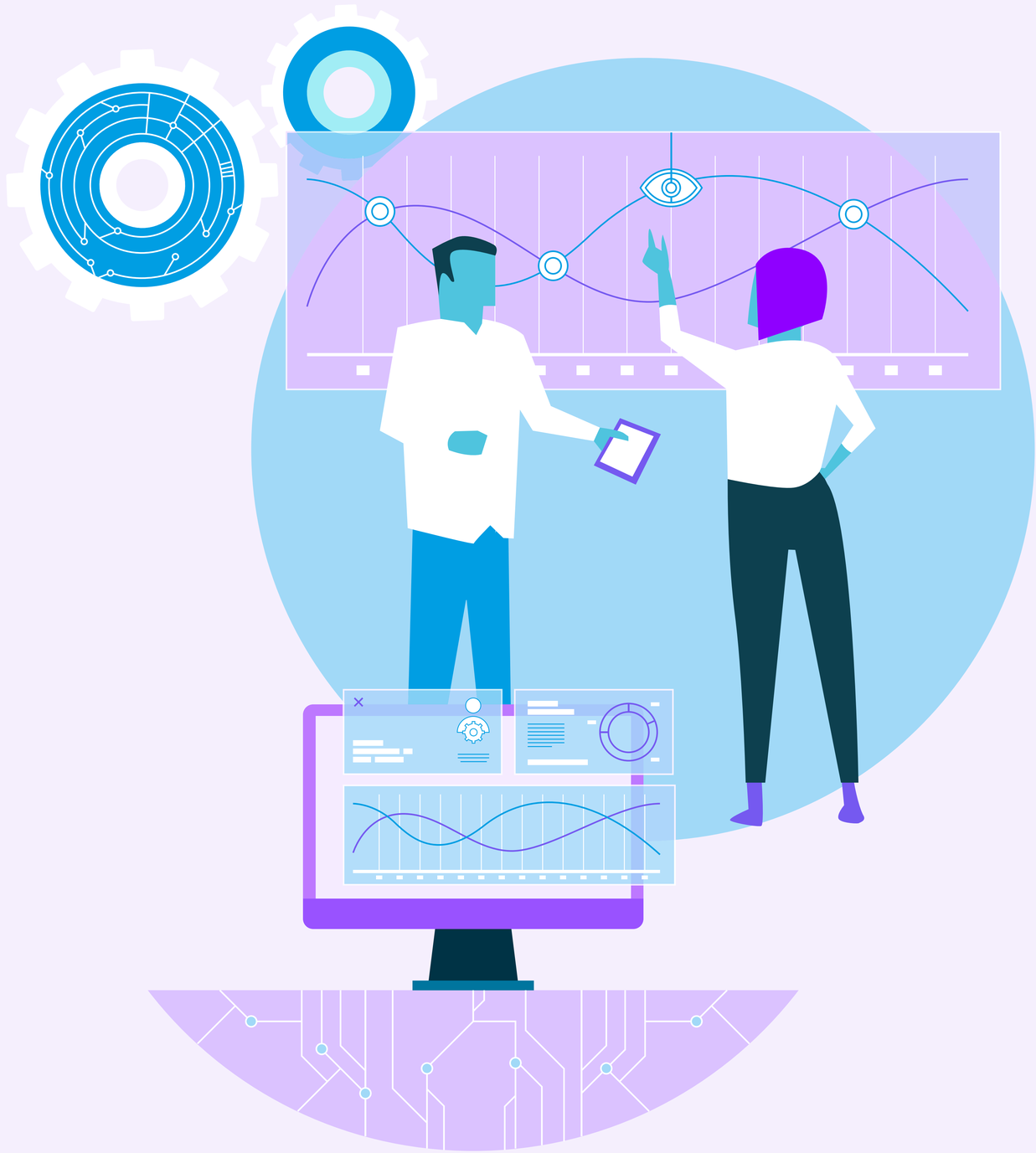
Para los destinos turísticos se abre un nuevo escenario en el que son más protagonistas que nunca del nuevo modelo económico turístico, son los motores de la atracción del viajero gracias a su capacidad para la agrupación, catalogación y microsegmentación de la oferta de los servicios de las Islas. El nuevo modelo de destino pasa necesariamente por la transformación de cada isla en un Destino Turístico Inteligente (DTI), un necesario reto de gran coordinación entre los agentes turísticos y de mayor accesibilidad de la oferta al viajero cuando está planificando sus vacaciones.

Para los establecimientos alojativos y de restauración, independientemente de la cantidad de canales indirectos que utilicen, identificamos la imperiosa necesidad de continuar trabajando en la búsqueda del cliente afín a su producto específico y de presentarle la oferta en modo directo, personalizado y contextualizado.

Definitivamente, toda la información que nos ha aportado la celebración de la mesa de trabajo ‘Experiencia de cliente’ de la OTD de Ashotel nos permite confirmar que el desarrollo de los nuevos productos vacacionales para la industria turística canaria necesita una buena dosis de innovación y creatividad, y también que todos los agentes que participamos en el negocio tenemos uno u otro papel para hacerlo posible.

Participantes de la mesa de trabajo sobre experiencia de cliente dinamizada por Dácil Domínguez, directora de Negocio Digital de Atlantis Technology.

Mesa de trabajo OTD 'Procesos'



Estado actual de la transformación digital en los procesos

El turismo es uno de los sectores más grandes y de mayor crecimiento de la economía mundial (OECD, 2018), generando uno de cada diez empleos a nivel global. Este sector ha vivido un crecimiento exponencial en los últimos años, desde la recesión de 2007 hasta el año 2018, habiéndose amortiguado ese crecimiento en 2019 (Deloitte, 2019; PWC, 2019). Todo ciclo termina y las diferentes amenazas en el macroentorno económico pueden estar anunciando un cambio de ciclo, y más cuando, históricamente, el sector alojativo ha vivido grandes épocas de crecimiento seguidos de épocas con una demanda inferior (Deloitte; 2019).

Estas amenazas de ralentización se ven cumplimentadas con dos hechos muy relevantes para el sector: por un lado, al mismo tiempo que el sector ha ido creciendo, también lo ha hecho la cantidad de destinos que son atractivos para el cliente, haciendo el entorno cada vez más competitivo (Deloitte, 2019); y por otro lado, el sector se encuentra en medio de un cambio de paradigma, determinado por el cambio de comportamiento de compra de sus clientes finales, que empuja a las empresas hacia una transformación digital que permita atender ese nuevo comportamiento y necesidades de los clientes, transformación que no solo queda en la relación directa del cliente con la pyme turística, sino que engloba todos los procesos de la empresa.

La transformación digital está relacionada con la innovación, con la creación de nuevas estructuras y con la implementación de una nueva cultura (Poggi, 2019), y empieza ahora que los viajeros han cambiado, viven conectados y quieren una gran experiencia. Todo ello en un entorno en constante cambio, por lo que cuando hablamos de transformación digital no solamente hacemos referencia a la implantación de tecnologías, sino a la capacidad que puedan tener las pymes turísticas, sus líderes y trabajadores para adaptarse a los cambios (Bree, 2019).

La inteligencia artificial, Big Data, el IOT, BI y otras tecnologías son claves para una transformación digital en materia de procesos

Al fin y al cabo, en unos entornos VUCA (alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) (APD, 2018), la transformación digital se vuelve una cuestión de supervivencia (Bree, 2019), donde las empresas se ven empujadas a la implementación de tecnologías digitales como base para ser más eficientes en sus procesos, generar una experiencia que supere sus expectativas y, de esta manera, poder mantenerse competitivas.

En el caso de los procesos, la transformación digital es clave, ya que gracias a la digitalización de estos podemos obtener los datos que son cruciales para poder mejorar la eficiencia y la experiencia de clientes (Poggi, 2019), además de permitir la automatización y respuesta de la necesidad de los clientes en tiempo real. Es decir, cuando hablamos de transformación digital en el sector hostelero hablamos de un *mix* entre las grandes demandas de los consumidores y la tecnología que permite poder satisfacerlas (Newman, 2018).

En este sentido, hay ciertas tecnologías que son esenciales y que afectan a la transformación digital de los procesos, como la Inteligencia Artificial, convirtiendo en inteligencia y acción el *big data* que generan las empresas turísticas; Internet de las Cosas (IoT) y otras tendencias tecnológicas que están cambiando la manera en la que se gestiona y maximiza la eficiencia de los procesos (Deloitte, 2018; Newman, 2018).

Pero no podemos entender la transformación digital de los procesos, del resto de actividades de la empresa y de toda la organización como un proceso de principio a fin, sino como un proceso continuo que nos permite mejorar y adaptarnos al cambio. Ello conduce a innovaciones que generan ventajas competitivas a largo plazo y, por lo tanto, nos posiciona de manera diferencial en un entorno tan competitivo.

Este proceso tiene una clave fundamental: las personas (Deloitte, 2019), ya que influyen tanto en los líderes de la organización, que son los que tienen que empujar y motivar hacia el cambio, como en los clientes internos como principal artífice de una experiencia de cliente que supere las expectativas de estos.

¿Y cómo se encuentra el sector turístico en España con respecto a la transformación digital? Una de las mejores respuestas a este asunto la podemos encontrar en el Informe de Resultados del TechYhotel Project, elaborado por el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), el brazo de transformación digital e innovación de la Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT), el cual realizó un estudio con 272 cuestionarios en el bloque largo y 124 en el corto, enfocado al sector de alojamiento hotelero (ITH, 2018).

Uno de los primeros datos para destacar, y que nos puede dar una idea sobre cuál es el estado actual de la transformación digital en el sector hotelero, que es referente en el sector turístico, es que mientras que el 72,6% de los hoteles perciben que sus niveles de implementación tecnológica son altos/muy altos, el propio estudio arroja que solo el 35,7% de los encuestados tiene efectivamente esos niveles altos/muy altos de implementación tecnológica.

▾ Mesa de trabajo sobre procesos dinamizada por Néstor Rodríguez, director de Operaciones y Desarrollo de Negocio de AdQuiver.

Este nivel de alto/muy alto de implementación de soluciones tecnológicas lo ha fijado el estudio en aquellas empresas que tienen más de 16 soluciones tecnológicas instaladas; los que tienen un nivel de implementación bajo son aquellos encuestados que tiene de 6 a 10 soluciones tecnológicas implementadas. Las más implementadas son los CRS (motores de reserva) y los *Channel Manager* –junto a las webs adaptadas de comercialización–, con un 92,8% y un 82,6%, por lo que el mayor esfuerzo que se ha realizado en la transformación digital ha estado dirigido a la venta directa y a la cone-

xión con los diferentes agentes del *mix* de distribución turística en el ecosistema digital.

En el caso de los procesos, el 62,5% de los encuestados considera que tiene unos niveles de automatización de los procesos en niveles altos/muy altos, donde el 64,7% considera que tiene una capacidad alta/muy alta de integración y conexión de soluciones tecnológicas, compartiendo más información entre los departamentos (65,8%) que con clientes y proveedores (46,7%).

Por ello, podemos deducir que, teniendo en cuenta que la amplia mayoría de los encuestados tiene un mínimo de 6 soluciones tecnológicas implementadas, y lo unimos con los resultados de automatización y nivel de información compartida, una de las tecnologías tiene que ver con los procesos, como es el PMS.

El mayor riesgo que podemos deducir de este estudio hace referencia a la rapidez que puede tomar la transformación digital en el sector, ya que si cruzamos el dato de encuestados que han implementado efectivamente niveles altos/muy altos de soluciones tecnológicas (35,7%) con los niveles medios de inversión en equipamiento y tecnología, que se sitúa entre 5.000 y 25.000 euros en un 73,5%, deducimos que el cambio será muy lento en el sector.

Esto, además, producirá un efecto diferenciador entre las empresas con mayor transformación digital y las que no lo estén, ya que el 42,8% de las empresas con muy alta implementación tecnológica invertirán entre 50.000 y 100.000 euros.

En la mesa de trabajo denominada 'Transformación Digital sobre procesos' se llevó a cabo una sesión con dos partes diferenciadas. En primer lugar, tres píldoras formativas a cargo de expertos del sector, enfocadas a difundir la transformación digital e inspirar a los asistentes para la siguiente fase; y en segundo lugar, una sesión de cocreación, basada en *Design Thinking*, en la que profundizamos en el estado del sector en cuanto su nivel de transformación digital, sus principales barreras y cuál es su evolución.

El reto es la capacidad que puedan tener las pymes turísticas, sus líderes y trabajadores para adaptarse a los cambios y modelos de actividad

Aplicaciones y soluciones en procesos

Teniendo en cuenta lo expuesto en la introducción, podemos deducir que para la transformación digital en gestión de procesos hay dos aspectos clave para aplicar y tratar:

→ Tecnologías clave en la transformación digital de los procesos. Para ello se decidió llevar a cabo dos píldoras formativas enfocadas a las dos tecnologías más importantes en los procesos internos de organización de una pyme de hostelería:

> PMS (Property Management System), sistema de gestión de las empresas turísticas para cubrir los procesos internos, la eficiencia y su automatización.
>
> CRM (Customer Relationship Management), sistema de gestión de la relación con el cliente, tecnología clave en la gestión de la relación con el cliente.

→ Aspectos importantes para llevar a cabo en la transformación digital, en especial la gestión del cambio, ya que las personas son decisivas en todo el proceso de transformación digital.

A continuación exponemos cada una de estas tecnologías clave abordadas por expertos en la mesa temática sobre procesos.

→ Gestión automatizada de procesos: PMS. El PMS en el sector de la hostelería está evolucionando hacía sistemas ERP (sistema de planificación de recursos empresariales); es decir, un PMS con mayores funcionalidades, un sistema más completo y fiable que no deje fuera ningún dato que pueda ser relevante gestionar de forma integral en nuestro hotel.

El PMS nació como una aplicación inicialmente destinada a gestionar la recepción y las reservas, pero ha ido evolucionando hasta ser el corazón de toda la actividad hotelera y la principal base de la transformación digital de las empresas alojativas, ya que integra los procesos de los diferentes departamentos de la organización, y aún más si nos acercamos al concepto de ERP, gestor integral 360 de todos los departamentos del hotel o de la cadena.

En este sentido, el PMS o ERP se convierte en el repositorio central de la actividad de la empresa, la base de datos central para realizar las acciones diferenciales y de donde podemos extraer la inteligencia –los datos transformados en información– para la toma de decisiones y la mejora de la eficiencia organizativa.

Para poderlo implementar en la empresa se formulan, con la experiencia de expertos del sector, los siguientes *tips*:

> Se necesita de un periodo de adaptación en el momento de la implementación, ya que no es un cambio sencillo en la organización.
>
> Los procedimientos no continuarán siendo los mismos, ya que la adaptación de una herramienta de este estilo necesita de un cambio en los procesos, por lo que uno de los puntos más delicados en

Evolución del modelo de procesos debe acompañarse de un proceso participativo del equipo de la empresa

Néstor Rodríguez, director de Operaciones y Desarrollo de Negocio de AdQuiver trabajando con empresarios y tecnólogos en la mesa de trabajo sobre procesos.

este proceso es sacar de la zona de confort a tu equipo y hacerlo partícipe del proceso de cambio como algo ilusionante y positivo. La labor previa en este sentido va a ser clave para el éxito del cambio de sistema, y es responsabilidad de la dirección del propio hotel o cadena.

Formación continua, necesaria para una correcta implantación de esta herramienta, ya que, si no, caeríamos en el error de que los usuarios no están suficientemente formados y desaprovecharán el potencial de la herramienta o aplicación tecnológica.

Es muy importante trazar unos objetivos claros en la implantación de esta tecnología y no meternos en un cambio de sistema sin tener claro qué es lo que perseguimos.

Pasando más a la tecnología, es importante tener conectadas las partes importantes que conforman el núcleo de la actividad de la empresa, ya que no podemos perder de vista el principal objetivo: ser más eficientes.

Otra forma de perder la fiabilidad del dato, generar duplicidades... es tener más de un servidor, tener muchas herramientas distintas. Hay cuestiones como, por ejemplo, poder analizar de forma consolidada y fiable los datos en nuestro *Business Intelligence* que no podemos hacer o es muy peligroso y poco eficiente hacerlo si trabajamos con este modelo.

La herramienta tiene que estar viva e ir evolucionando con las nuevas funcionalidades y soluciones que aparecen en el mercado, ya que en caso contrario podríamos vernos con una herramienta obsoleta que no permite la evolución y crecimiento de la empresa.

La herramienta debe permitir la movilidad, es decir, poder tener acceso al sistema en tiempo real en cualquier momento, y de esta manera tener un acceso continuo a la información clave de la organización.

El dato es el centro de la toma de decisiones, por lo que es necesario poder acceder a la información en tiempo real.

Finalmente, es importante tener un soporte moderno y eficiente por parte del proveedor tecnológico, de tal manera que, en el caso de un problema con el sistema, podamos tener una respuesta rápida que no pare la gestión de la organización y ofrezca soluciones profesionales en el menor tiempo posible.

→ Gestión automatizada de la gestión de procesos con clientes: CRM. Dentro de la mesa de trabajo se profundizó en otra de las herramientas clave en la digitalización de una pyme turística, pero esta vez desde los procesos referentes a la gestión de los clientes, profundizando en las características de un CRM (*Customer Relationship Management*).

Para ello, se comenzó exponiendo y enfatizando datos que determinan la necesidad de esta herramienta para buscar la atención, como es que el 77% de los turistas que vienen a Canarias son repetidores, de los que el 15,5% ha venido más de diez veces. Con ello se resalta la importancia de conocer al cliente que nos visita, no solo atraer a clientes nuevos, proceso en el que una herramienta como el CRM nos permite tener digitalizados y poder actuar sobre la información del cliente, mejorando y llegando a la personalización de la experiencia.

Como etapa inicial a este proceso es importante definir una estrategia de *Inbound Marketing* que nos permita atraer, convertir, cerrar y deleitar a nuestros clientes, en la que la definición del Buyer Persona (un arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto sobre el que se tienen en cuenta datos sociodemográficos concretos e información sobre aspectos como conducta *online*, personal, profesional y de la relación con la empresa que ofrece este producto o servicio) nos da las primeras hipótesis sobre las características principales del cliente de la organización.

Con la definición del Buyer Persona podemos dibujar el Buyer Journey, y de esta manera encontrar los puntos que generan dolores a nuestros clientes y que necesitan de mejoras e innovaciones, así como aquellos que suponen un gran beneficio, que debemos potenciar y mejorar de manera continua.

Y para todo ello, el CRM es la herramienta donde poder reflejar toda la información del cliente y de su experiencia, de tal manera que nos pueda aportar los datos para la mejora y sea el motor de la automatización de los procesos para poder conocer mejor a nuestro cliente y poder cubrir sus necesidades de manera que superemos sus expectativas.

→ Transformación digital y gestión del cambio. En cuanto a la gestión del cambio como aspecto importante para llevar a cabo la transformación digital en la organización, las personas son la clave; llevar a cabo un proceso de transformación digital en una organización necesita del diseño y planificación de la gestión del cambio que permita aumentar las probabilidades de éxito en la implementación de las nuevas tecnologías. Es decir, iniciamos las soluciones troncales, hablando de tecnologías clave, y las finalizamos viendo cómo podemos llevar a cabo su implantación exitosa.

Para ello, uno de los expertos expuso la metodología CAP (*Change Accelaration Process*), desarrollada por General Electric para llevar a cabo la gestión del cambio enfocada a la transformación digital en las pymes turísticas. En ella es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

Liderar el cambio. El cambio organizacional necesita de un compromiso auténtico de la dirección de la organización hacia el cambio y la duración del proceso; si no el director del proyecto tendrá serias dificultades para la implantación de este.

Crear una necesidad compartida. La necesidad del cambio tiene que sobrepasar la resistencia a este y la inercia de la organización para mantener su estado actual, debiendo generar esa necesidad de cambio, no solo en los líderes de la organización, sino en todos sus componentes.

Dar forma a la visión. Los líderes de la organización deben articular una visión clara y legítima que será realidad una vez se haya llevado a cabo ese cambio, de tal manera que cada acción realizada tenga una dirección y que esta visión sea entendida y compartida por todos los miembros de la organización.

Movilizar el compromiso. Una vez los pasos anteriores se han conseguido, es importante empezar a generar adeptos al cambio, en forma de *early adopters* que te permitan aprender y encontrar los errores en la implantación del cambio.

Lograr un cambio duradero empezando con victorias tempranas. Es importante ir implementando el cambio y llevándolo a otras áreas de la organización, de tal manera que el cambio se vaya haciendo cada vez más duradero.

Efectuar seguimiento de la evolución. Es importante medir la evolución del proceso, con KPI claros (indicadores claves de rendimiento), que permitan entender si existen desviaciones y cómo poder afrontarlas.

Cambio de sistemas y estructuras. Una vez el cambio ha comenzado debe llegar a los sistemas y estructuras de la organización, como a la contratación, los sistemas tecnológicos, la formación, el diseño de la organización, la localización de los recursos... Si no el cambio no será duradero.

Aportaciones, reflexiones y conclusiones de la mesa de trabajo 'Procesos'

Dentro de las dinámicas participativas, en el ámbito de la mesa 'Procesos' se realizó una sesión de cocreación, que se llevó a cabo siguiendo los principios de la metodología *Design Thinking*, partiendo de la divergencia a través de una lluvia individual de ideas, para luego converger en grupo encontrando los puntos clave de cada uno de los puntos analizados.

Esta metodología de base se desplegó para oír la voz de las pymes turísticas participantes, de tal manera que se pudiera conocer cuál es el estado actual de la transformación digital en los procesos de las organizaciones y cuál será el futuro de estos. Así, habiendo formulado esa visión se podrán detectar cuáles son las principales barreras a las que se enfrentan las pymes turísticas. La sesión tuvo las siguientes partes:

Situación actual

¿Cuál es el estado actual de la digitalización y automatización de procesos en el sector turístico?

Visión

¿Cómo te imaginas el futuro del sector en cuanto a la digitalización y automatización de los procesos?

Barreras

¿Cuáles son las barreras con las que se encuentra actualmente el sector para llegar a ese futuro?

Después de un proceso de trabajo participativo de los equipos formados y la convergencia final de los resultados, podemos destacar las siguientes conclusiones:

Situación actual

La principal conclusión que podemos extraer por las contribuciones de los participantes es que aún queda un largo camino por recorrer en la transformación digital de los procesos de las pymes turísticas, conclusión que basamos en las principales aportaciones:

→ En la base de la transformación digital, que se encuentra en el compromiso de los líderes de las organizaciones, como uno de los puntos a mejorar, con falta de compromiso e inversión para hacer realidad la digitalización.

→ En cuanto a los recursos humanos, se destaca la baja formación y la dificultad para localizar al talento, destacando la resistencia al cambio de las personas y las organizaciones.

→ El área de marketing parece ser la que mayor tecnificación tiene, coincidiendo con los resultados del citado estudio del ITH.

→ También se destaca la amplia variedad de tecnologías y proveedores, lo que dificulta la elección y añade más incertidumbre al proceso.

Visión

El futuro se imagina con un enfoque hacia el cliente, en el que los datos serán el centro de la toma de decisiones. Destacan, en resumen, tres puntos fundamentales:

→ Mayor accesibilidad a las soluciones tecnológicas

→ La personalización del producto / servicio ofrecido al cliente

→ Los datos como el centro de esa experiencia personalizada

Barreras

Se podrían concretar en tres puntos clave:

→ Primero las personas, tanto por su resistencia al cambio, el acceso al talento y su formación.

→ La inversión necesaria para hacer frente a esta transformación digital.

→ Y, finalmente, la importancia de las instituciones públicas para apoyar la transformación digital, mediante la facilitación de las infraestructuras necesarias, las cuales se resaltan en Fuerteventura como barrera, y por la necesidad de una fuerte colaboración público–privada.

Cambio de paradigma determinado por el cambio de comportamiento de compra de sus clientes finales que empuja a las empresas hacia una transformación digital

Mesa de trabajo OTD 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento'

Estado actual de la transformación digital en estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento

Hoy en día no se puede hablar de estrategia y cultura digital en una empresa sin que exista y opere implícitamente un proceso continuo de transformación digital adaptado a la empresa que lo aplica.

Un proceso de transformación digital no es simplemente introducir tecnología, *hardware* y *software* en una empresa; es una mentalidad empresarial en sí misma y es una estructura de funcionamiento que perdura en el tiempo, que permite generar una cultura digital de la empresa y que impregna todas las áreas de la organización a los empleados y al equipo de trabajo de forma conjunta. Debe entenderse como un proceso en constante evolución y que requiere una mente abierta al cambio por parte de la dirección y los empleados.

Cuando hablamos de estrategia y cultura digital pensamos en la vía de interiorizar en la organización una mentalidad, una estrategia definida y un modelo de trabajo y de actividad continuado y muy orientado a la innovación, nuevos avances e implantación de nuevas tecnologías derivadas de ello.

En el punto de partida de cualquier proceso de puesta en marcha de una estrategia cultural digital en una pyme hotelera suelen presentarse problemas o dificultades iniciales, tales como los siguientes:

→ Resistencia al cambio, salida de la zona confort de la directiva y de las diferentes partes de la empresa.

→ Limitaciones de acceso a herramientas y conocimiento. Existe déficit de conocimiento que también revierte muchas veces en las decisiones de los hoteleros, que muchas veces toman decisiones por instinto o percepciones, pero no por disponer de datos o conocimientos objetivos para adoptar esas decisiones certeras. Hay una falta de conocimiento digital importante que debería paliarse con herramientas, formación y métodos de obtención de información adecuada.

Participantes en la mesa de trabajo sobre estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento.

→ Actuaciones no basadas en datos objetivos, ni analizados para la toma de decisiones.

→ La pyme hotelera con una dimensión reducida dispone normalmente de un equipo de trabajo y recursos limitados; ello supone que el directivo o propietario del hotel asume la responsabilidad de muchos aspectos y roles del negocio que generan su saturación. Esta situación dificulta los esfuerzos de centrarse en el foco adecuado del cambio o un proceso de análisis vinculado a la transformación digital y hacia una evolución de un modelo digital de la empresa.

Asimismo, en el ámbito de la cultura y la disposición al cambio aparece un conjunto de hándicaps que limitan el proceso de crecimiento en un modelo digital. Son los siguientes:

Poca disposición y miedo al cambio. Soledad del propietario-supercargo, que debe conocer de todo.

Estructuras tradicionales, rígidas y cultura de empresa poco innovadora.

Dificultad de encontrar profesionales cualificados en el actual mercado laboral.

Falta de financiación.

Baja visión estratégica.

Liderazgo y conocimiento en habilidades digitales en organizaciones.

Escasa digitalización en la organización, que dificulta su adherencia al proceso.

Difícil acceso o desconocimiento de la tecnología necesaria. Muchos *vende humos* poco profesionales, pocos perfiles de apoyo real y adecuados a la tecnología, que generan rechazo o desconfianza de la propiedad.

Conflictos entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de transformación digital.

No obstante, ¿qué podemos hacer cuando una pyme de hostelería quiera transformarse hacia un modelo digital? Normalmente, el proceso de lanzamiento es impulsado desde la dirección general, pero los departamentos de avance en los pilotajes iniciales comienzan, generalmente, desde las áreas de marketing, a partir de las cuales se generan sinergias con los departamentos de tecnología o informática. Estos procesos suelen durar de media unos cuatro años. Según el estudio sobre la demanda de perfiles profesionales asociados a la Transformación Digital en el sector turístico canario *Digital for tourism*, los costes de inversión media en los procesos de transformación digital suelen estar comprendidos entre 0 a 20.000 euros y pueden ampliarse entre 20.000 – 40.000 euros.

En el enfoque estratégico desde una visión tradicional empresarial hacia un enfoque de estrategia y modelo digital, los valores y formatos estratégicos cambian y evolucionan hacia una nueva cultura más planificada a medio plazo. A continuación se ilustran los conceptos de esa evolución hacia una estrategia digital.

Estrategia empresarial

Se basa en conceptos.
Sobrevivir para crecer:
obtener productividad en el presente.
Asegurar sustentabilidad futura.

Estrategia empresarial

Transversal.
Bien planificada, por fases: SMART.
El cliente es el centro (analizarlo): puntos de contacto, uso de datos, análisis y diseño de la experiencia.
Liderada por la dirección de la empresa
para toda la empresa.

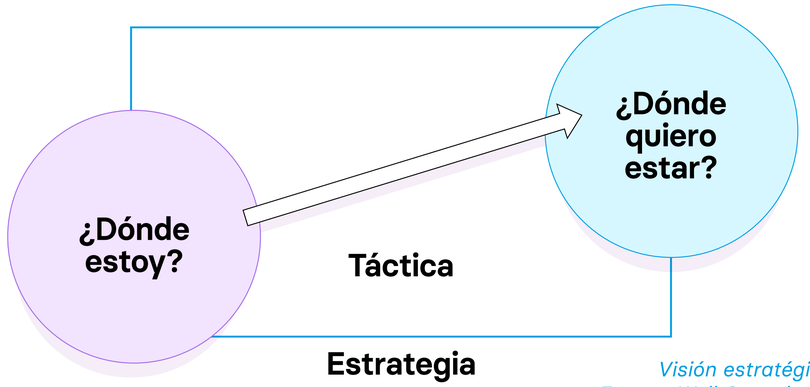
Nueva cultura digital en la empresa

Proceso de actualización integral de las empreas al nuevo consumidor (ciclo de vida, retroalimentación y constante alineación de la tecnología con los procesos)

← Volver al índice

La transformación digital requiere una estrategia digital que implica evolucionar, tanto a nivel organizativo como de recursos humanos, y una vez definida supone la implantación de un nuevo modelo o ecosistema digital en la organización.

Fig 7.



Visión estratégica.
Fuente: Woll Consultores

La estrategia de transformación digital suele durar de media entre 4 y 5 años con un enfoque progresivo y liderado en su mayoría por la dirección general de las empresas, apoyada por otros departamentos.

Este proceso pivota sobre cuatro ejes principales:

- *La mejora de las estrategias de venta y la comercialización de productos.*
- *La optimización de los procesos internos.*
- *La comunicación interna (buena política), la formación e incentivos a empleados como herramientas poderosas para luchar con estas barreras.*
- *Un nodo tecnológico sólido y transversal que gire y en torno al centro del proceso de transformación que se lleve a cabo.*

Definida la estrategia digital, y teniendo en cuenta el entorno digital y el cliente, es el momento de implementar el proyecto. Las principales causas de fracaso en los procesos digitales son la falta de una estrategia, una escasa o nula planificación, así como la incorrecta gestión de esta en los empleados. Por ello es crucial considerar lo siguiente:

- *El equipo es el factor más determinante.*
- *Es un reto crear una nueva cultura empresarial digital.*
- *Hay que formar a los empleados.*
- *El cliente es ahora más importante que el producto o servicio.*

Desde el punto de visión y liderazgo, esta última es muy importante en los miembros que guíen los procesos de transformación digital de las organizaciones. Es fundamental que sepan trabajar en equipo y promuevan la colaboración continuada en el tiempo, impulsando y guiando el cambio para que las empresas puedan realizar su transformación digital con éxito.

El perfil más adecuado para ejercer el liderazgo digital es el del director de Información o CIO (*Chief Information Officer*). La propiedad desempeña normalmente ese papel en las primeras etapas de un proceso de transformación digital ejerciendo de CIO para luego, poco a poco, ir creando un equipo mínimo de trabajo multidisciplinar que apoye de una forma más sólida la transición hacia la estrategia y cultura digital.

Una vez conformado el equipo y los perfiles adecuados iniciales, se crea un nuevo entorno operativo de la empresa en un medio digital que responda a las necesidades de esta de una forma integral, comunicada, eficiente, flexible, dinámica, innovadora y competitiva, con la capacidad de apoyar y entender la evolución del negocio y potenciarlo, mejorando la eficiencia, buscando nuevas oportunidades de expansión y diversificación y poniendo en marcha a nivel general un conjunto de actividades como estas:

→ Reorganización y replanteamiento de métodos de trabajo, actividades, servicios y tareas. Liderazgo de impulso. Las personas y la tecnología son los ejes de impulso.

→ Evolución de la mentalidad cultural en pro de potenciar y mejorar procesos, productos, servicios, vinculación con el cliente, modelo de negocio, empleados, colaboradores...

→ Incorporación de nuevos modelos de relación, herramientas y comunicación interna y externa. Tener muy en cuenta las dinámicas que potencien la reputación *online* de la marca.

→ Establecimiento de un modelo de innovación continua, sostenible y competitiva con una visión estratégica integral de la organización.

→ Incorporación de tecnología que apoye de forma transversal todos estos cambios y evoluciones de forma progresiva, según la estrategia digital marcada.

→ Ser conscientes de que disponer de mucha tecnología implantada no implica disponer de un ecosistema digital real en la organización. Mucha inversión tecnológica, sin estrategia, conocimiento e implicación del equipo del negocio no permite llevar a un ecosistema real o eficiente.

→ Intentar acoplar nuevas aplicaciones digitales en viejos modelos estructurales y procesos desfasados puede llevar al fracaso de una estrategia de transformación digital. Ello no quiere decir que no se deban

mantener elementos del modelo base, pero es necesario evolucionarlo de una forma eficiente y adecuada.

Para poder llevar a cabo todas estas actividades se establece un proceso metodológico y ordenado por etapas:

→ Definir un punto de partida y una estrategia. Objetivos, planificación temporal, indicadores de seguimiento y proceso de realimentación.

→ Analizar la capacidad real de digitalización de la empresa. Punto de salida del proceso de transformación digital y equipo involucrado inicial.

→ Definir procesos nuevos o evolutivos, funciones y flujo de actividades de la empresa. Mapa funcional de actividad, en base a su análisis

→ Definición de los recursos existentes, proyectos para llevar a cabo y equipos que apoyen ese desarrollo y evolución.

→ Identificar las barreras a la transformación digital en la empresa mediante diferentes técnicas de evaluación.

→ Gestionar el cambio y la implantación en la empresa.

→ Métodos ágiles y rápidos en el proceso de innovación para identificar proyectos de mejora en la empresa (*Lean Management/PMV/* metodologías ágiles).

▾ Manuel de la Hoz, socio director de Woll Consultores en la mesa de trabajo sobre estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento.

Debe tratarse como un proceso de crecimiento y evolutivo singular de la empresa. Cada organización dispone de su modelo y ecosistema digital, junto con su metodología y modelo digital funcional. De esa manera, cualquier pyme hotelera podrá planificarse y organizarse para dar sus primeros pasos en el proceso de transformación digital, en la organización del modelo digital y en la implantación de una nueva estrategia y cultura digital.

Aplicaciones y soluciones en estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento

En este nuevo ámbito digital, los datos y su medición son la base de la nueva estrategia. Además, de forma complementaria, es necesario disponer de una solución asociada a herramientas de control y seguimiento de la gestión en ecosistemas digitales, como los cuadros de mando para el seguimiento y toma de decisiones de directivos y responsables de área, además de un mapa de control de alertas e indicadores que facilite el seguimiento de la empresa desde todos los puntos de vista vinculados a la estrategia y al modelo de ecosistema digital. En ese sentido, la gestión de los datos es fundamental para ofrecer al equipo de la pyme hotelera los recursos necesarios para mejorar la gestión y eficiencia en la toma de decisiones.

En este nuevo modelo digital hay dos ámbitos de aplicación que son muy importantes en el éxito y eficiencia: por una parte, disponer de una buena estrategia de comunicación interna y externa vinculada a la mejora de la reputación *online* y, por otra, la correcta e innovadora gestión que se realice con los recursos humanos y la gestión del talento vinculado.

En el ámbito de la gestión de los recursos humanos se producirá en este nuevo modelo digital una transformación de los perfiles profesionales como consecuencia directa de una mayor automatización de funciones de menor valor añadido, que serán fácilmente reemplazables por la tecnología. Se obligará a repensar cuáles serán los trabajos de valor añadido en cada puesto operativo del negocio hostelero.

Los empleos turísticos del mañana no necesariamente tendrán que ser súper tecnológicos, pero sí de alto rendimiento y de carácter híbrido. En algunos casos podría suceder lo contrario:

→ Se necesitarán perfiles más tecnológicos, con mayor valor añadido.

→ No todos serán tecnológicos (psicólogos, sociólogos, desarrolladores de experiencias...). Se necesitarán perfiles más creativos y con capacidad de interpretar lo que sucede en el negocio (analistas de la información y el conocimiento aplicado al negocio).

→ Las funciones repetitivas podrían ser sustituidas por robótica e inteligencia artificial. No es solo cuestión de repetición, es más importante la predictibilidad.

La forma más inteligente de digitalizarse es hacerlo poco a poco

Ejemplo 1. La labor de la recepción es en su mayoría predecible, pero eso no significa que desaparezcan los recepcionistas, quiere decir que el rol que va a tomar el profesional en este ámbito va a ser totalmente distinto. No va a perder el tiempo haciendo las labores que realizarán la inteligencia artificial y la robótica, en cambio el profesional tendrá dos minutos para alinearse con las necesidades del cliente, dos minutos de labor totalmente creativa y de comunicación interpersonal con el cliente.

Ejemplo 2. Empleos que combinen varias habilidades (híbridos), como por ejemplo, un recepcionista con capacidad para programar, revisar u ocuparse en una pantalla de información al turista o cliente u otro recepcionista evolucionado a técnico comercial, que sea capaz de especializarse en ventas *upselling* dentro del establecimiento y la prescripción de otros productos del destino, donde el propio hotel tenga sus acuerdos. Ante la implantación de sistemas automáticos de incorporación de datos o de servicio (kioscos de *check in, app*...), esta situación nos llevará a replantear cuáles serán los trabajos de valor añadido de las personas que llevan la recepción. Eso puede ocurrir en cada una de las áreas o roles del alojamiento.

Las personas y su talento son el eje de la competitividad

En ese nuevo contexto, ¿contratamos a gente del sector turístico y lo formamos en estas nuevas tecnologías, o vamos a seleccionar especialistas en sistemas automáticos y los formamos en la comprensión del sector turístico? En este ámbito recomendamos lo siguiente:

→ Incorporar necesidades de formación adaptadas a las realidades de cada negocio de hostelería y formación continua. Mejor preparados, pero también que entiendan la cultura de cada negocio. Desarrollo del talento interno.

→ Fomentar el compromiso con el personal (el valor intangible). Comprometerse con nuestros empleados tanto como con nuestros clientes. Las personas son el eje de la competitividad.

→ Valorar la actitud y los valores del candidato. Nuestra evaluación del desempeño ya no se basa solo en competencias sino en valores.

→ Incorporar planes de retención del talento, que les permitan encontrar oportunidades de desarrollo y proyectos que le supongan desafíos.

Según el estudio *Digital for tourism*, los 10 perfiles profesionales más demandados en el nuevo modelo digital implicado en el proceso de transformación digital son los siguientes:

CIO (*Chief Innovation Officer*).
Diseña y ejecuta la estrategia de innovación empresarial para impulsar el valor de la empresa y los clientes.

Especialista en marketing digital.
Adapta las técnicas de ventas *offline* o tradicionales a los soportes electrónicos.

Revenue managers.
Diseña y ejecuta las estrategias para vender un producto o servicio al cliente.

Especialistas en *mobile marketing.*
Diseña y ejecuta estrategias de marketing en el *entorno mobile.*

Especialista en publicidad digital.
Diseña y desarrolla estrategias de publicidad *online* para ayudar a posicionar un mensaje, vender un producto o servicio o promocionar una marca.

Posicionamiento web (SEO/SEM).
Diseña y ejecuta estrategias y acciones para posicionar a la empresa en buscadores de manera orgánica (SEO) o pagada (SEM) con el fin de aumentar el tráfico y los ingresos de su página web.

Data scientist.
Analiza grandes volúmenes de datos (*big data*) para conocer los comportamientos de los clientes, identificar nuevas oportunidades de negocio y conseguir ventajas competitivas y facilitar la toma de decisiones.

Ciberseguridad.
Responsable de la privacidad y la protección de datos de las empresas y las organizaciones para prevenir y responder a ciberataques que pongan en riesgo la seguridad de una empresa.

Customer Relationship Manager.
Crea relaciones y genera valor a largo plazo, asegurando la mejor experiencia de cliente antes, durante y después del viaje/experiencia.

Analítica web.
Responsable de medir, recopilar y analizar los datos de cualquiera de las acciones o campañas que la organización ejecuta en el mundo *online* para asegurar la rentabilidad de la inversión.

La creación de equipos de trabajo de alto rendimiento implica que las empresas sean más horizontales y menos verticales o jerárquicas en la toma de decisiones. Algunas ventajas de esto son las siguientes:

> Más ágiles en la toma de decisiones, menos mandos intermedios.
>
> Los empleados cuentan con cierta autonomía y reportan a un único gerente. Colaboración más orgánica a través de soluciones de colaboración entre empleados.
>
> Operativa diaria gestionada con eficacia, tan solo se cuestionan las decisiones importantes o estratégicas.

¿Se puede aplicar al sector de la hostelería? Claro que sí, es perfectamente aplicable la creación de equipos de alto rendimiento acorde al nuevo

modelo, pero se deberán identificar bien cuáles serían sus nuevas funciones y cómo se reorganizarán dichos equipos de trabajo.

La reorganización de la empresa afecta no solo a la comunicación y a la toma de decisiones, sino que conlleva la transformación digital de determinados departamentos:

→ El departamento de sistemas tiende a desaparecer hacia el área de innovación.

→ El departamento de marketing se fusionará con el de tecnología, dando lugar al de *e-commerce*.

→ El departamento financiero se fusionará con el área de tecnología creando un nuevo departamento de análisis de datos.

→ El departamento de recursos humanos dará paso a subáreas como cultura de empresa o gestión de procesos.

→ El departamento de marketing y ventas se transformará en un departamento de experiencia de cliente.

Por otro lado, se incorpora la ciberseguridad e IoT (Internet de las cosas) para integrar datos, personas, procesos y sistemas en la toma de decisiones a través de *app* vinculadas al nuevo modelo de recursos humanos y de talento.

En ese sentido, dentro de los nuevos equipos de alto rendimiento es vital disponer de un personal formado, motivado, orientado al cliente y con alta productividad. Para ello también debemos establecer estímulos positivos que permitan mejorar el estado de satisfacción laboral, como los siguientes:

Salario emocional. Incentivar de forma positiva a través de un mejor ambiente laboral y buen clima organizacional.
Horario flexible. Se mantiene el horario 8 horas, pero con flexibilidad en la entrada y salida pactada.
Teletrabajo. Para facilitar la conciliación de la vida familiar y el trabajo a distancia.
Ayudas al desarrollo profesional.
Guardería para niños.
Días libres, por ejemplo, en cumpleaños.
Beneficios sociales, como seguros, planes de jubilación, ayuda a la educación de hijos...
Espacios de distracción y descanso en la empresa.
Ayudas en capacitación y formación, como idiomas, talleres...

Algunas ventajas son **una mayor satisfacción de los trabajadores, retención, menos absentismo laboral e incremento de la productividad.**

Un ejemplo de las pautas de este modelo innovador de recursos humanos y gestión del talento aplicado a un caso real es el desarrollado en el Hotel Sheraton La Caleta, donde disponen de una aplicación completa e integrada que gestiona todas las temáticas, claves y puntos de control establecidos para mejorar condiciones laborales del equipo de trabajo del hotel.

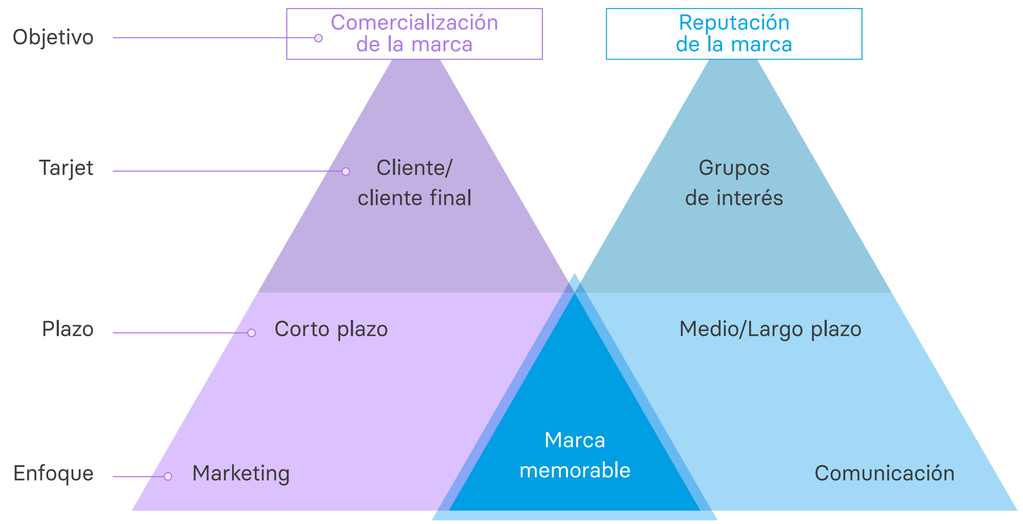
En el ámbito de la potenciación de la comunicación estratégica en la pyme hotelera vinculada al desarrollo de las organizaciones hay una serie de aspectos que deben tenerse en cuenta:

→ Lo que hace competitiva a una empresa es la gente innovadora. En ese sentido debemos tener presente la madurez digital del equipo, que debe disponer de una visión innovadora y capacidad creativa que le permita afrontar de manera distinta las cuestiones cotidianas.

→ Las marcas sin reputación no pueden generar confianza, y sin confianza no pueden captar el talento de la gente innovadora. A continuación, se ilustran dos enfoques de comunicación de la marca del establecimiento, comercialización y reputación. La comercialización de la marca necesariamente debe alinearse con los objetivos comerciales de las empresas y ello implica una visión de corto plazo porque las empresas necesitan ser rentables día a día y con orientación al cliente final. Sin embargo, la comunicación trabaja para la reputación de la marca y ello implica que ya no puede plantearse a corto plazo, ya que la reputación no se genera en un día, sino que requiere un plazo mayor. En este caso hablamos de enfoque de comunicación a largo plazo, teniendo en cuenta grupos de interés variados, no solamente del cliente, sino también los empleados y otros agentes. Los empleados se consideran los primeros embajadores de la marca. Si no se tiene interiorizado el mensaje en la pyme hotelera, difícilmente el equipo de empleados va a poder realizar una representación o comunicación adecuada de nuestra marca y, por ende, de nuestra reputación.

Fig 8.

Comercialización de la marca y reputación de la marca



En este ámbito es muy importante proyectar y generar confianza y solidez en el contexto del negocio y del mercado. La reputación se ha convertido en un aspecto clave que impacta directamente en el negocio y aumentar dicha reputación puede incrementar la intención de compra de los consumidores, en este caso de los huéspedes.

Hay una relación directa entre la confianza que puede generar una pyme hotelera y su reputación. Los empleados son los primeros en recibir dicha comunicación y son sensibles con la escala de valores de la empresa; y en el proceso de captación de talento ese aspecto adquiere cada vez más importancia. Por ello podemos decir que hay una tendencia imparable a que las empresas que hacen una demostración de valores y de responsabilidad conecten mejor con los nuevos perfiles de trabajadores a través de una vinculación emocional. Se trata, por tanto, de incorporar el factor humano a la estrategia de negocio.

¿Qué nos espera en el futuro?

Probablemente una mayor colaboración entre las áreas de recursos humanos, sostenibilidad y comunicación interna, una situación en la que todos ganan, ya que promoverá tanto la integración de la sostenibilidad en las actividades diarias de la empresa como el compromiso de los empleados.

→ Innovación y ética, un dilema sin resolver. La ética empieza a tener un peso importante en la percepción de las personas e, incluso, se están tomando medidas desde organismos como la Unión Europea mediante el uso de algoritmos que vigilan el buen comportamiento de la inteligencia artificial.

Todos estos aspectos antes descritos han de tenerse en cuenta en el ámbito de las pymes hoteleras, que deben vigilar los valores intangibles, y tenerlo muy en cuenta a la hora de implantar la estrategia de comunicación corporativa.

Aportaciones, reflexiones y conclusiones de la mesa de trabajo 'Estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento'

En el ámbito de la comunicación estratégica se deberán tener en cuenta los factores intangibles antes descritos para que una pyme hotelera pueda adaptarlos a su estrategia de comunicación, teniendo muy en cuenta su dimensión y sus peculiaridades específicas, y permitiendo adaptar mejor este ámbito dentro del grado de madurez digital.

Una preocupación que aparece en el debate es la razón por la que las pymes hoteleras no están dando respuesta eficaz al aspecto comunicativo, qué se está haciendo mal, y si el proceso de transformación digital que

experimente dará o no respuesta eficaz a estas necesidades de comunicar mejor y disponer de una mejor estrategia comunicativa vinculada.

En ese sentido, se reflexiona sobre el papel de la implantación de tecnologías que cubran fases de actuaciones automatizadas en el establecimiento, que no requieran interacción humana con el huésped y que puedan redundar en una peor comunicación con este. Se analizan opciones, como la de establecer nuevos protocolos o espacios diferentes que permitan una nueva modalidad para comunicarse con el cliente desde un enfoque experiencial agradable e incorporando todos esos valores e intangibles descritos anteriormente, que permitan diferenciarse de la competencia, aun teniendo un nivel de estandarización y automatización armonizado con otros hoteles competidores. Así, se debe analizar si se dispone de un posicionamiento de marca deseado, comparado con la competencia en una tendencia reputacional y cuál es su propósito en la sociedad, así como la implantación de tecnologías disruptivas que permitan una alta personalización del cliente (datos, obtención de conocimiento y preparación de productos y servicios personalizados).

▲ *Participantes en la mesa de trabajo sobre estrategia y cultura digital, organización, comunicación y talento*

Asimismo, se plantea el componente humano en la relación con el cliente y la posible estrategia que cada pyme hotelera pueda implantar individualmente teniendo en cuenta su modelo de negocio. Al respecto, durante la reflexión del debate se comenta el conocimiento de un caso de un establecimiento que ha decidido no incorporar llaves digitales, sino continuar con la llave tradicional junto con su soporte incorporado. Dicho caso expone que su modelo de negocio implica la cercanía e interacción con el cliente a través de un punto de contacto en la recepción, que extrapolado a la gestión de clientes supone su sistema CRM, pero a través del personal de recepción y en una comunicación directa con los huéspedes. Decide como eje troncal de su estrategia mantener un *modus operandi* separado de las ventajas que las tecnologías hoteleras le pueden aportar.

Si se elige una estrategia de comunicación con el cliente más o menos digitalizada, al margen de ello el equipo del personal es vital y en ocasiones ofrece más credibilidad hacia los clientes. La aplicación de la tecnología debe realizarse en el momento establecido por la empresa y siempre teniendo en cuenta el modelo de negocio y de proceso de la pyme hotelera, haciendo perfectamente viable un modelo mixto de comunicación personal y digital en momentos o situaciones concretas. En ese sentido, se enfatiza en las virtudes de contar con un sistema de *big data* vinculado a una CRM que permita analizar el comportamiento de los clientes, complementando y compatibilizando la relación tradicional. En definitiva, cada negocio hotelero deberá elegir su modelo de negocio y de relación con el cliente, así como el uso activo, pasivo o temporal de tecnologías de apoyo a la actividad empresarial, sin dejar de tener en cuenta el factor humano.

En el ámbito de la gestión de los recursos humanos y gestión del talento, la estrategia debería estar centrada en valorizar al equipo del establecimiento, el cuidado, la productividad y el estímulo positivo de las personas del equipo, con escucha activa, propiciando la innovación y la creatividad y proyectando un fortalecimiento de la reputación con el objetivo de obtener una mayor confianza de todos los grupos de interés (clientes, personal, colaboradores...). Asimismo, debería potenciarse el uso de herramientas y aplicaciones de gestión de recursos humanos innovadoras y adecuadas que respondan a esta estrategia y que permitan analizar, comparar, compartir buenas prácticas y planificar mejoras o acciones correctivas.

Asimismo, deberían tenerse en cuenta factores clave para que el personal esté fidelizado a la organización, así como programas de beneficios por consecución de objetivos y eficiencia. Del mismo modo, para mantener un equipo de calidad, competitivo y con capacidad de adaptación a los cambios constantes que se producen en el mercado es importante disponer de un programa de formación personalizado.

En el ámbito del análisis de datos, *big data* y cuadro de mando organizativo deberían incorporarse herramientas que permitan controlar y gestionar nuestro modelo digital, utilizando soluciones compatibles con los sistemas y tecnologías ya implantadas en la pyme hotelera.

En definitiva, si bien es importante avanzar en la transformación digital de las pymes de hostelería, hay que tener en cuenta que el modelo digital previamente establecido condiciona la adecuación de las acciones en cuanto a comunicación, análisis de datos, gestión de los recursos humanos y gestión del talento.

Las marcas sin reputación no pueden generar confianza, y sin confianza no pueden captar el talento de la gente innovadora

Casos y experiencias de éxito de transformación digital en establecimientos de hostelería en Canarias

Caso / experiencia	Data Driven Management - Cadena hotelera
Descripción	IA (Inteligencia Artificial) y *big data* como motor eficiente para la transformación y gestión de la data obtenida, aplicada a la potenciación de las ventas en cada fase del proceso de compra digital.
Empresa	Satocan Turismo
Objetivos y resultados obtenidos	Campaña inicial piloto de 3 meses para aumentar ventas. Aplicación de estrategias *Data Driven Marketing* (mercado británico y español) con Plataforma MoirAI 2.0 1º mes: 30% ventas directas campaña de las ventas totales 2º mes: 49% ventas directas campaña de las ventas totales 3º mes: 45% ventas directas campaña de las ventas totales Rendimientos de 1.000.000 euros con acciones durante 10 meses
Provisión / servicio tecnológico	*Partner* tecnológico Adquiver

Caso / experiencia	Estrategia Data Driven. Ecosistema Smart Paid Display - Cadena hotelera
Descripción	Estrategia de gestión de datos y publicidad orientada a la venta directa mediante facturación *online* directa.
Empresa	PY Hotels & Resorts (Princesa Yaiza Suite Hotel Resort), Lanzarote
Objetivos y resultados obtenidos	Se realiza campaña obteniendo los siguientes resultados: abril 2019: -5% facturación *online* directa. Comienzo de la campaña mayo 2019: aumento de un +74% de facturación *online* directa junio 2019: aumento de un +207% de facturación *online* directa
Provisión / servicio tecnológico	*Partner* tecnológico Adquiver

Caso / experiencia	Inteligencia compartida. Promoción Destino Turístico y participación de empresas turísticas para mejora del posicionamiento
Descripción	Se establecen campañas y servicio de análisis de datos compartidos para Turismo Lanzarote sobre diferentes aspectos como el destino, deportes, festivales, enogastronomía, ocio...
Empresa	Turismo Lanzarote
Objetivos y resultados obtenidos	Promoción en 2 mercados en origen Promoción de 5 productos de destino +100 estrategias 4 empresas participantes 10 hoteles participantes Resultados: Usuarios: × 2,6 nuevos / Visitas: × 2,5 orgánicas / CTR: × 2,3 empresas adheridas.
Provisión / servicio tecnológico	*Partner* tecnológico Adquiver

Caso / experiencia	Be Green Life
Descripción	Aplicación de medición de la huella ecológica de los huéspedes durante su estancia, una herramienta de inteligencia de datos y comunicación ambiental que tiene como objetivo informar a los huéspedes sobre el impacto energético de sus acciones durante su estancia en los hoteles de la compañía para así ayudar a reducir el consumo de energía que se genera en los establecimientos.
Empresa	GF Hoteles
Objetivos y resultados obtenidos	Se implanta dicha aplicación en los diferentes hoteles del grupo GF Hoteles y sirve de base operativa para la estrategia de sostenibilidad vinculada. Ha permitido controlar el consumo de energía e involucrar al turista en el proceso. Se incorpora la tecnología adecuada para el control de consumos a tiempo real. Con esta acción los establecimientos hoteleros de la cadena conocen las variables asociadas a los distintos usos horarios de la energía, tomando las decisiones más adecuadas en cada momento y permitiendo un uso sostenible de la energía.
Provisión / servicio tecnológico	GF TIC

Caso / experiencia	Espacio digital del empleado
Descripción	Desarrollo e implantación de un nuevo sistema de comunicación interna de la cadena que permite que todo el personal pueda gestionar información, funciones, tareas y procesos internos relacionados con los recursos humanos y la gestión de talento. Además, es un soporte digital para los procesos de acogida y formación de las nuevas incorporaciones de la plantilla y un medio de comunicación rápido y eficaz donde se pueden encontrar noticias del grupo, cursos, descuentos, productos y servicios específicos para trabajadores, eventos, galería de fotos y vídeos, foros por proyectos, buzón de sugerencias y todo tipo de información sobre la empresa.
Empresa	GF Hoteles
Objetivos y resultados obtenidos	Disponer de un espacio digital integrado de gestión y operación de recursos humanos y gestión del talento y permitir que cada empleado sea el protagonista y que además de recibir información de conocimiento de su empresa también tenga la oportunidad de hacer llegar sus ideas e iniciativas. Asimismo, tiene la posibilidad de incorporación de la web de *Coach* de Bienestar, una plataforma en la que los empleados contarán con asesoramiento directo de un profesional para cualquier tipo de molestia musculoesquelética, así como un servicio de nutrición personalizado.
Provisión / servicio tecnológico	GF TIC

Caso / experiencia	Gestión inteligente de la biodiversidad – Acciones de apoyo digital al Plan Estratégico de Sostenibilidad
Descripción	Instalación de riego inteligente para la centralización y telegestión del sistema de riego de los hoteles de la cadena. Cálculo de la absorción de CO2 de la planta ajardinada. Instalación de un sistema de códigos QR en jardines y arbolada dirigida. al cliente, a través de su teléfono móvil o dispositivo electrónico, conectado con un espacio online de información de cada especie.
Empresa	GF Hoteles
Objetivos y resultados obtenidos	Ha permitido el ahorro de agua, mediante la supervisión meteorológica en tiempo real a través de la web y ajusta automáticamente los sistemas de riego según las condiciones meteorológicas locales. Asimismo, se supervisa el caudal y las válvulas alertan instantáneamente en caso de algún problema. Ahorro de tiempo y mano de obra. Fácil acceso al sistema en cualquier momento desde el teléfono móvil, tableta o dispositivo con conexión online. Además, permite medir condiciones ambientales de plantas y jardines e involucrar al cliente en la experiencia con un sistema de información de especies.
Provisión / servicio tecnológico	GF TIC

Caso / Experiencia	Buffet Waste
Descripción	Sistema de medición de la merma del producto expuesto en buffet, a través de un sistema de pesaje en la entrada y salida de las distintas tipologías de alimentos.
Empresa	GF Hoteles
Objetivos y resultados obtenidos	Toda la información necesaria sobre la ronda de menús que aplica a cada día se transmite digitalmente a los dispositivos de pesaje. Se realizan mediciones y se vuelcan resultados al departamento de cocina, generando la información necesaria para realizar una toma de decisiones acorde a varios parámetros: época del año y tipología de clientes por nacionalidad y rango de edad. Con esta información se podrán gestionar tanto las cantidades a presentar como las posibles variaciones en menús adaptadas al cliente.
Provisión / servicio tecnológico	GF TIC

Caso / Experiencia	Técnicas omnicanal de comunicación digital, proyecto Zero Paper en la nube y realidad virtual
Descripción	Proyecto que ha permitido la digitalización de toda su documentación y sistemas de archivo en la nube junto al uso inteligente de medios sociales y su proyecto de realidad virtual.
Empresa	Hotel Pearly Grey, Adeje
Objetivos y resultados obtenidos	Ha permitido mejorar su gestión y eficiencia interna y externa, así como ofrecer nuevas herramientas de interacción y comunicación con el cliente.
Provisión / servicio tecnológico	Crea Solutions

Caso / Experiencia	Implementación de un sistema de gestión digital de información alimentaria para cocinas profesionales
Descripción	Sistematizar la gestión de información alimentaria en establecimientos que sirven alimentos no envasados listos para consumir para ofrecer una información real y segura a consumidor final. El sector hotelero y de la restauración, al igual que el resto de las empresas de alimentación y bebidas, se ha visto en los últimos años abocado a la necesidad de informar a sus clientes o comensales sobre los alimentos que ofrecen y su composición. Por un lado, deben responder frente a las imposiciones legales del Reglamento Europeo 1169/2011 y el Real Decreto 126/2015 de declaración obligatoria de 14 alérgenos, a saber, gluten, huevo, leche, pescado, moluscos, crustáceos, soja, frutos de cáscara, cacahuetes, apio, mostaza, sésamo, sulfitos y altramuces. Por otra parte, no menos importante, se ven en la necesidad atender a las demandas del consumidor actual con diversas restricciones alimentarias: diabetes, restricciones por religión (Halal o Kosher), veganismo, vegetarianismo, dietas específicas para deportistas y otro tipo de restricciones tanto médicas como voluntarias. Aunque la respuesta a este tipo de demandas no es obligatoria de manera legal, sí supone un punto para valorar en la calidad del servicio por parte del cliente, además de que permite abrir nuevos mercados de explotación para el hotel o restaurante. Un error en la información ofrecida puede ocasionar desde una infracción administrativa a una muerte o una demanda del consumidor. Por tanto, es de extrema necesidad la creación de un sistema de gestión que permita controlar y certificar la veracidad de la información puesta a disposición del consumidor final.
Empresa	Marylanza Suites & Spa
Objetivos y resultados obtenidos	El trabajo se realizó en un hotel de 4 estrellas del sur de Tenerife que dispone de servicio buffet para desayuno, almuerzo y cena. Implementamos plataforma CIM como sistema de gestión de información alimentaria para el control y declaración de alérgenos. CIM es un sistema de computación en la nube que permite el acceso simultáneo de personal de economato, cocina, servicio y dirección. Integra la información desde ingredientes hasta plato final, arrastrando consigo los datos relevantes de elección: alérgenos, otros ingredientes, valores nutricionales. En este caso, se ha implementado para la gestión de los 14 alérgenos obligatorios, así como la atención a veganos, vegetarianos y la señalización de otras características del plato como picante, extra picante o infantil. Se ha cargado en el sistema la información de 618 ingredientes y 745 elaboraciones. El cambio de un alérgeno en un ingrediente se solventa en cuestión de 1 minuto y la información se actualiza de manera instantánea para todos los platos. CIM permite emitir imprimibles para buffet, carta y recetarios para gestión interna, pudiendo actualizarse la información escrita al momento. Se implementa el uso de menuCIM, aplicación móvil para la consulta de información por parte del comensal. Ofrece la información obligatoria relativa a los alérgenos y, además, la información acerca de todos los ingredientes que componen la elaboración y los alérgenos presentes por ingrediente. Evaluación y resultados: Se estima una reducción del tiempo de gestión y de sus costes asociados>98%. Las incidencias por errores en la información se han reducido en un 90%. La resolución de las mismas ha sido 100% satisfactoria. El touroperador TUI premia al hotel por su buena gestión y adaptación a la demanda. Los clientes valoran positivamente la tranquilidad que les supone el sistema implementado.
Provisión / servicio tecnológico	Sanpani Seguridad Alimentaria

Programa Retos Digitales

Un impulso a las pymes desde la OTD de Ashotel

El programa Retos Digitales es una iniciativa que nace para dinamizar proyectos de intraemprendimiento y al mismo tiempo premiar estrategias de transformación digital en las pymes de hostelería. En este programa se identifican una serie de desafíos que los equipos deben abordar, acompañados de un mentor especialista en el reto. Los equipos son interdisciplinares e implican a diferentes departamentos de las empresas participantes.

El programa se dirige a proyectos de digitalización turística centrados en el usuario, ya sea el cliente final o los miembros de la empresa. El objetivo del programa es aprender metodologías con las que profundizar en los problemas y necesidades del usuario para a partir de ese punto diseñar soluciones, testearlas y evaluarlas hasta tener alternativas perfectamente viables y deseables. Todo ello desarrollado en formato concurso.

Sandra Marrero, consultora de innovación especializada en Diseño Metodológico junto a los equipos participantes del programa Retos Digitales, mentores, equipo técnico de la OTD de Ashotel y resto del equipo de dinamización.

Esta primera edición del programa Retos Digitales se ha desarrollado entre los meses de junio y noviembre de 2019, con el siguiente esquema de trabajo:

Starting Day y Design Thinking 1 → *Trabajo en la empresa con el mentor* → *Design Thinking II* → *Trabajo en la empresa con el mentor* → *Final del consurso*

Asimismo, los cinco equipos participantes en esta primera edición procedían de tres islas diferentes y respondían a distintas tipologías de establecimiento:

Hotel Finca El Cabrito. Hotel de 2 estrellas situado en el municipio de San Sebastián de La Gomera, La Gomera.

Hotel Hacienda San Jorge. Hotel de 3 estrellas situado en el municipio de Breña Baja, La Palma.

Hotel La Casona del Patio. Hotel de 4 estrellas situado en el municipio de Santiago del Teide, Tenerife.

Paradise Park Fun Lifestyle Hotel. Hotel de 4 estrellas situado en el municipio de Arona, Tenerife.

Casa rural Las Vigas. Casa rural situada en el municipio de Arico, Tenerife.

Finalmente, se seleccionó la metodología *Design Thinking* como herramienta conductora del desarrollo de los proyectos. Esta metodología permite diseñar, desarrollar e implementar propuestas innovadoras centradas en el cliente, que incrementen la eficiencia en los procesos internos, así como incorporar elementos que fomenten la diferenciación en sus productos o servicios.

Selección de los retos por parte de los equipos participantes

El programa Retos Digitales admitía, desde su inicio, que cada equipo pudiera seleccionar su propio proyecto o reto de transformación digital en función de unas propuestas iniciales planteadas por la OTD de Ashotel o a partir de sus propias propuestas. Sin embargo, el proceso de selección del proyecto comenzaba, en todos los casos, con la identificación de necesidades de transformación digital a través de la herramienta de autodiagnóstico Modelo de Madurez Digital que ya se ha explicado anteriormente. Así, los retos seleccionados por cada equipo fueron los siguientes:

Hotel Finca El Cabrito

Integración de todos los datos de la organización utilizando un PMS que tuviera en cuenta las necesidades específicas de la organización. Hay que considerar que este establecimiento solo tiene acceso por vía marítima, lo que hace que para esta empresa sea necesario poder tener conectado su PMS a los servicios del barco.

Así, según la propia empresa, con este proyecto pretendía disponer de un *software* capaz de integrar al máximo toda la gestión de sus departamentos, consiguiendo una mayor transparencia en los procesos y una mejora en la comunicación interdepartamental. Por otra parte, su objetivo era optimizar los tiempos dedicados a cada tarea.

Hotel Hacienda San Jorge

Con un reto denominado 'Cero Papel' buscaba, por una parte, reducir en la medida de lo posible el consumo de papel en el establecimiento, evitando así el almacenamiento excesivo e innecesario de documentos y la duplicidad de estos y, por otra parte, optimizar la comunicación interna del personal del hotel.

Con este objetivo, la empresa se planteó combinar distintas herramientas que se adaptaran a las necesidades específicas de cada departamento. Una vez implementadas herramientas, la empresa ha realizado diversas acciones encaminadas a comprobar los resultados de esta implantación. Tanto las encuestas al personal de los distintos departamentos afectados por los cambios como un estudio realizado les ha permitido observar un alto grado de satisfacción por parte de los empleados, así como una reducción del coste y del consumo del papel, además de un incremento de la productividad del personal.

Hotel La Casona del Patio

Con un reto denominado 'La Casona Aumentada', este equipo se propuso poner en valor el patrimonio cultural con el que cuenta su establecimiento. Aunque su planteamiento inicial era el diseño y creación de una aplicación de realidad aumentada, con el desarrollo de las acciones vinculadas al programa Retos Digitales el proyecto evolucionó hacia la utilización de dos tecnologías: realidad virtual y realidad aumentada.

A través de este proyecto, el establecimiento espera poder aportar experiencias únicas vinculadas a estas tecnologías que le permitan sorprender y fidelizar a sus clientes, permitiéndoles, además, disfrutar de la experiencia que ofrece el hotel antes, durante y después de su estancia. Estos productos podrán ser disfrutados por visitantes externos, no solamente por aquellos que se encuentren hospedados en el hotel.

Paradise Park Fun Lifestyle Hotel

Este establecimiento se propuso 'Digitalizar procesos' para disminuir el consumo de papel dentro de sus departamentos, planteando un escenario futuro próximo donde el uso de papel sea nulo. A este respecto, el hotel considera que es necesario realizar una implantación paulatina que incluya además de la digitalización de procesos un cambio en la manera de trabajar de los empleados.

Así, a partir de esta idea inicial el establecimiento se propuso crear canales de comunicación digitales que les permitiera mejorar la experiencia de sus clientes e incrementar la eficiencia del personal, todo ello poniendo en valor su compromiso con el medioambiente.

Casa rural Las Vigas

Esta casa rural tenía el reto de la implementación de un plan estratégico de comunicación y marca que le permitiera incorporarse al mundo *online*. Para ello se planteó diseñar e implementar una estrategia de comunicación en medios digitales, así como diseñar y desarrollar una página web. El reto se completaba con la implementación de un *channel manager.*

Como resultado del proyecto, el equipo esperaba aumentar sus ingresos a través de la venta directa, generar ingresos con nuevos productos que complementaran el alojamiento y crear un plan de comunicación personalizado que les permitiera aumentar sus ingresos y el reconocimiento del establecimiento.

Metodología *Design Thinking*

Como hilo conductor a nivel metodológico se utilizó la metodología de *Design Thinking*. Esta metodología, mediante el diseño, desarrollo e implementación de nuevas propuestas ha permitido a los equipos mejorar sus planteamientos iniciales.

Así, según una de las definiciones recogida por Pelta Resano (PID_00 20804), el *Design Thinking* es esencialmente un proceso de innovación centrado en las personas, que pone énfasis en la observación, la colaboración, el aprendizaje rápido, la visualización de las ideas, el prototipado rápido del concepto, el análisis del negocio concurrente, que en última instancia influye en la innovación y en la estrategia de negocio. (Lockwood, 2009, pág.XI).

Por lo tanto, utilizando esta metodología y con la realización de dos jornadas presenciales a las que asistieron todos los equipos, los proyectos fueron ajustándose, teniendo en cuenta nuevas necesidades detectadas o posibles mejoras, provenientes no solo del trabajo de la propia empresa, sino de la experiencia de los otros equipos participantes en el programa.

Resultados del programa

Una vez realizado el trabajo por parte de los equipos participantes con la colaboración de sus respectivos mentores se celebró una jornada final en la que cada uno de ellos expuso sus resultados. El programa, que se desarrolló en formato concurso, concluyó con la elección de un equipo ganador por parte de un jurado de expertos, que eligió el proyecto del Hotel Finca El Cabrito, basado en la integración de datos a partir de un *software* de gestión.

Este programa, que aúna elementos como el trabajo en equipo, el emprendimiento dentro de la empresa, la creatividad o el pensamiento de diseño ha mostrado una posible vía para incorporar la transformación di-

gital dentro de la empresa, implicando a todos los miembros de la organización para la mejora de los proyectos.

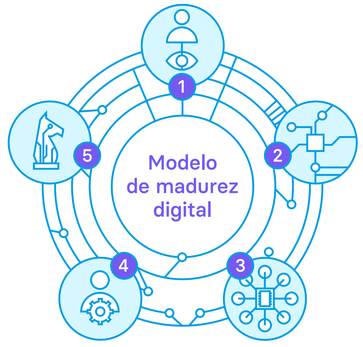
Esta iniciativa demuestra, además, la importancia de las personas en estos procesos de transformación, que va mucho más allá de la mera incorporación de tecnología dentro de la empresa. Así, la tecnología debe ser, evidentemente, una herramienta importante, pero no el único elemento para considerar.

Hotel Finca El Cabrito, equipo ganador del programa Retos Digitales

Imágenes de la Final del programa Retos Digitales (1) Networking durante la jornada (2) Intervención de Jorge Marichal, presidente de Ashotel y David Pérez, consejero delegado de Turismo de Tenerife (3) Eliana Bautista, responsable de la OTD de Ashotel (4) Deliberación de los miembros del jurado.

Modelo de referencia de transformación digital en la pyme hostelera canaria

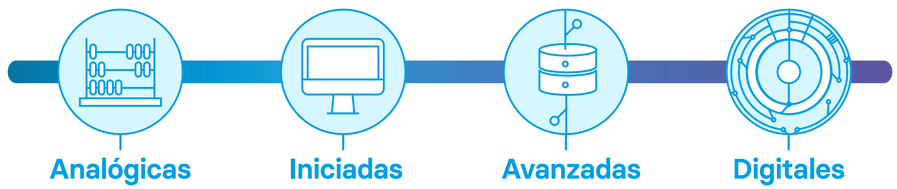
La herramienta Modelo de Madurez Digital está diseñada para la pyme y le permite conocer su grado de madurez digital con el objetivo de ayudarla a la hora de emprender acciones en materia de digitalización. En este enlace podrá acceder a la herramienta de autoevaluación del grado de digitalización de su empresa de hostelería.



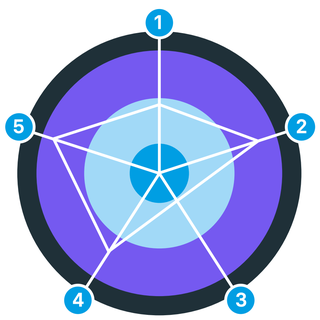
Paso 1. Autodiagnóstico.
A través de una serie de cuestiones, la herramienta permite la autoevaluación de los 5 ámbitos de la transformación digital.

1. Experiencia de cliente
2. Procesos
3. Infraestructura y tecnología
4. Organización, comunicación y talento
5. Estrategia y cultura digital

Paso 2. Grado de madurez digital.
Con las respuestas obtenidas, la herramienta te indicará el nivel de madurez digital de la pyme de hostelería evaluada.



1 Experiencia de cliente
2 Estrategia y cultura digital
3 Procesos
4 Organización, comunicación y talento
5 Infraestructura y tecnología



Paso 3. Ámbito de mejora para priorizar acciones.
Desde la OTD de Ashotel te enviarán un informe con los resultados obtenidos y una serie de indicaciones que ayuden a la pyme a alcanzar el siguiente nivel.

Digital
Inciado
Avanzada
Analógico

Bibliografía

Lockwood, T. (ed) (2009). 'Design Thinking. Integrating innovation, Customer Experience, and Brand Value'. Nueva York: Allworth Press.

Pelta Resano, R. (PID_0020804) 'Design Thinking'.

APD (2018) '¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas?', Redacción APD, 08 de febrero de 2018, artículo digital, https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/ Última revisión: 17/12/2019

Bree, P. (2019) '¿Qué es la transformación digital?', La Razón, Innovadores by Inndux, 4 de diciembre de 2019, https://innovadores.larazon.es/es/que-es-la-transformacion-digital/ , Última revisión: 17/12/2019

Deloitte, 2019 '2019 US Travel and Hospitality Outlook', Deloitte Center for Industry Insights, https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-outlook-crecimientotecnologia.html , Última revisión: 14/12/2019

Deloitte, 2018 'Moving the global travel industry forward. Special article produced for the 2018 WTTC Global Summit', https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/impulsando-sector-turisticomundial.html , Última revisión: 14/12/2019

ITH (2018) 'Estudio de investigación sobre el grado de Implantación de Nuevas Tecnologías en el sector hotelero español. Informe Ejecutivo octubre 2018' Instituto Tecnológico Hotelero, Documento electrónico, https://www.ithotelero.com/portfolio-item/techyhotel-project/ , Última revisión: 14/12/2019 y fuente ilustrativa asociada al grado de madurez de las tecnologías a implantar en establecimiento alojativo.

Newman, D. (2018) 'Top 6 Digital Transformation Trends in Hospitality and Tourism', Forbes, 2 de enero de 2018, https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/01/02/top-6-digital-transformation-trends-in-hospitalityand-tourism/#546cedfe67df , Última revisión: 14/12/2019

OECD (2018), OECD Tourism Trends and Policies 2018, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en

Poggi, M. (2019) 'Digital transformation in tourism: how to begin?' World Travel Market News, 30 de julio de 2019, https://news.wtm.com/digital-transformation-in-tourism-how-to-begin/ , Última revisión 17/12/2019

PWC (2019) 'Observatorio de la Industria Hotelera Española. Temporada Invierno 2019'. PwC y CEHAT, documento electrónico, https://cehat.com/adjuntos/fichero_9226_20191113.pdf . Última revisión 17/12/2019

Estudio *Running on Experience: The exhilaration of digital transformation*, Adobe https://landing.adobe.com/en/na/products/marketing-cloud/ctir-3108-runing-on-experience/index.html

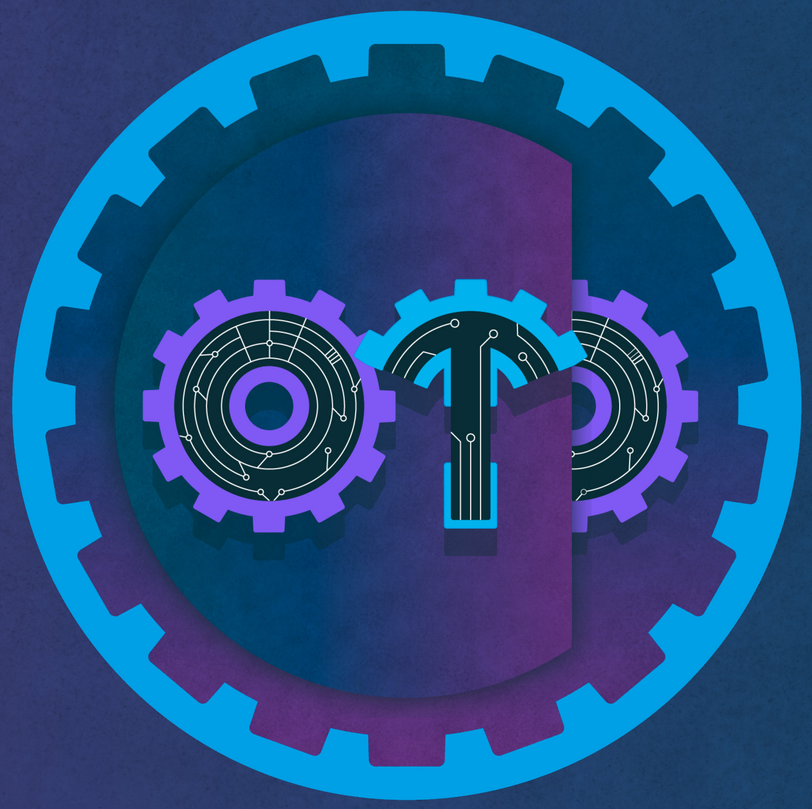
Estudio sobre la demanda de perfiles profesionales asociados a la Transformación Digital en el sector turístico canario. Digital for tourism

Transformación digital en PYMES

Oficinas de Transformación Digital

ashotel

ASOCIACIÓN HOTELERA Y EXTRAHOTELERA DE TENERIFE, LA PALMA, LA GOMERA Y EL HIERRO



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y EMPRESA

red.es

Transformación digital en PYMES

UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa