



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Administración de
Empresas / Master in Business Administration (MBA)

La nueva era del turismo

Trabajo fin de estudio presentado por:	Adriana Beato Soto
Tipo de trabajo:	Transformación
Modalidad (Individual/Grupal)	Individual
Director:	Dra. Rocío Arteaga Sánchez Dr. Javier Rodríguez Luengo
Fecha:	25 de Febrero de 2020

Resumen

El futuro que tenemos por delante es incierto, pero sin duda será digital. La digitalización que estamos experimentando día a día en tantos ámbitos de nuestra vida está creando una nueva era, una nueva forma de ver, sentir y experimentar nuestro entorno, dejando a un lado lo tradicional y dando la bienvenida a lo tecnológico. Además, esta transformación se está implementando a una velocidad vertiginosa, sin tiempo apenas de adaptarnos a los cambios cuando ya se han producido otros nuevos, lo que hace que nos tengamos que mantener siempre alerta, observando detenidamente nuestro entorno e intentando adelantarnos a lo que vendrá. Uno de los sectores que más afectado se ve por esta digitalización y que más obligado está a adoptar estas nuevas tecnologías, dado que se trata del que más riqueza aporta a la economía española, es el turismo.

Este sector representa a nuestro país y, por ello, es de vital importancia que los hoteles se actualicen y que sean capaces de ofrecer a los clientes nuevas experiencias y servicios haciendo uso del amplio abanico de herramientas digitales que tienen a su alcance, con el fin de presentar una nueva forma de disfrutar y de hacer turismo. Este trabajo tiene como finalidad la transformación digital, y por lo tanto cultural, de una compañía hotelera, abordando los posibles obstáculos y prediciendo los futuros beneficios que traerá consigo el cambio de lo puramente tradicional a un turismo digital.

Palabras clave: digitalización, era digital, transformación digital, herramientas digitales y turismo digital.

Abstract

The future ahead of us is uncertain, but it will certainly be digital. The digitalisation that we are experiencing day by day in so many areas of our lives is creating a new era, a new way of seeing, feeling and experiencing our environment, leaving aside the traditional and welcoming the technological. Furthermore, this transformation is being implemented at a dizzying speed, with hardly any time to adapt to the changes when new ones have already taken place, which means that we must always be alert, carefully observing our environment and trying to anticipate what is to come. One of the sectors most affected by this digitalisation and which is most obliged to adopt these new technologies, given that it is the sector that contributes the most wealth to the Spanish economy, is tourism.

This sector represents our country and, therefore, it is vitally important for hotels to be updated and to be able to offer clients new experiences and services by making use of the wide range of digital tools available to them, in order to present a new way of enjoying and making tourism. The aim of this work is the digital, and therefore cultural, transformation of a hotel company, addressing the possible obstacles and predicting the future benefits that the change from purely traditional to digital tourism will bring.

Keywords: digitalisation, digital transformation, digital age, digital tourism, digital tools

Índice de contenidos

1. Introducción	8
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	9
1.2. Objetivos del TFE	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3. Elementos innovadores del proyecto	10
2. Análisis del nivel de madurez digital	12
2.1. Grado de madurez del entorno	12
2.2. Grado de madurez de la empresa Palace Hotels.....	13
2.3. Comparativa del grado de madurez de la empresa con la competencia.	15
3. Análisis de las tendencias.....	16
3.1. Tecnología.....	16
3.1.1. Tecnología en el pasado	17
3.1.2. Tecnología en el presente	17
3.1.3. Tecnología en el futuro.....	17
3.2. Negocio	18
3.2.1. Negocio en el pasado	18
3.2.2. Negocio en el presente.....	18
3.2.3. Negocio en el futuro	19
3.3. Personas.....	19
3.3.1. Personas en el pasado	19
3.3.2. Personas en el presente	19
3.3.3. Personas en el futuro	20
3.4. Cultura.....	20

3.4.1.	Cultura en el pasado	20
3.4.2.	Cultura en la actualidad	21
3.4.3.	Cultura en el futuro	21
3.5.	Mercado	21
3.5.1.	Mercado en el pasado	21
3.5.2.	Mercado en la actualidad	22
3.5.3.	Mercado en el futuro	22
3.6.	Matriz de tendencias.	22
3.6.1.	Tendencias principales que incitan a desarrollar la transformación digital	23
3.6.2.	Tecnologías emergentes que facilitan la transformación digital.	23
4.	Análisis estratégico y Canvas de la propuesta de valor	27
4.1.	Mapa de contexto	27
4.2.	<i>Customer Journey</i>	27
5.	Nuevo modelo de negocio digital	31
5.1.	Prototipo	32
5.2.	Experimentos	33
5.2.1.	Entrevista de solución	33
5.2.2.	Test A / B	35
5.2.3.	Experimento de test de humo y <i>crowdfunding</i>	36
5.3.	Informe de validación	37
5.3.1.	Informe del experimento de la entrevista de solución.	37
5.3.2.	Informe del experimento Test A / B	37
5.3.3.	Informe del experimento test de humo y <i>crowdfunding</i>	38
5.4.	Metodologías para desarrollar la solución	39
5.4.1.	Metodología <i>Agile</i>	39

5.4.2. Metodología <i>Sprint</i>	42
5.5. Business Model Canvas.....	39
6. Conclusiones.....	48
7. Limitaciones y Prospectiva	50
7.1. Limitaciones	50
7.2. Prospectiva.....	51
Referencias bibliográficas	52

Índice de figuras

Figura 1. Desempeño digital en Europa (Elaboración propia)	16
Figura 2. Matriz de tendencias (Elaboración propia).....	25
Figura 3. Mapa de contexto (Elaboración propia).....	28
Figura 4. Customer Journey (Elaboración propia).....	29
Figura 5. Business Model Canvas (Elaboración propia).....	30
Figura 6. Framework de innovación (Elaboración propia).....	31
Figura 7. Prototipo del nuevo modelo de negocio de Palace Hotels (Elaboración propia).....	32
Figura 8. Experimento entrevista de solución (Elaboración propia).....	34
Figura 9. Experimento Test A/B (Elaboración propia).....	35
Figura 10. Experimento Test de Humo y Crowdfunding (Elaboración propia).....	36
Figura 11. Modelo Business Model Canvas (Elaboración propia).....	45

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Fases del proyecto (Elaboración propia).....	40
Ilustración 2 Fases del proceso de lanzamiento de la nueva app de Palace Hotels (Elaboración propia).....	40
Ilustración 3 Fases del proyecto según la metodología Sprint (Elaboración propia).....	42

1. Introducción

“El reto está en el momento; el tiempo es siempre ahora”. Esta frase del escritor y activista James Baldwin (Baldwin, 1964) define a la perfección lo que supone la revolución digital hoy en día, ya que se producen innovaciones tecnológicas a diario, el mundo digital sigue creciendo exponencialmente, y sectores como el turismo, que hasta hace no mucho tiempo era básicamente tradicional, se enfrentan a un entorno cambiante en el que las preferencias y tendencias de los consumidores varían continuamente. Nuestra empresa objeto de estudio, la cadena hotelera pública Palace Hotels, que opera solamente a nivel nacional y cuenta con establecimientos ubicados en edificios históricos y emblemáticos, es un claro ejemplo de empresa tradicional a la que el entorno actual le está obligando a tomar medidas con urgencia si quiere mejorar su competitividad y continuar explotando con el mismo éxito su mayor ventaja competitiva: alojarse en un castillo o palacio con las comodidades del siglo XXI.

La profesora Judit Barrullas (2016) expresa que hoy en día los clientes buscan estar informados antes de comprar un producto o hacer uso de un servicio, confrontan opiniones de otros usuarios y, en definitiva, buscan facilitar su día a día mediante el uso de la tecnología. Esto pone en evidencia la importancia de que Palace Hotels invierta en innovación y rediseñe su estrategia digital orientada al cliente si quiere posicionarse en el mercado como una cadena actual y digitalmente preparada para ofrecer a los consumidores lo que están buscando.

A esta revolución industrial se le une también la alta competencia a la que se enfrenta el sector turístico, y que gracias a la globalización se ha hecho aún más evidente, obligando a las cadenas hoteleras a buscar esa diferenciación continuamente y ofrecer a los clientes no solo un servicio, sino una experiencia única. Esta digitalización que estamos experimentando continúa creciendo y las previsiones futuras, según establece la Asociación para el Progreso de la Dirección (2020), vaticinan que dentro de unos años viviremos en un mundo prácticamente digital, en el que las empresas que no hayan sido capaces de adaptarse y afrontar esta transformación estarán abocadas al fracaso y, posiblemente a la desaparición. En este sentido resulta muy apropiada la frase del influyente científico Charles Darwing quien predijo que “no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio” (Darwing, 1859).

1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto

Kennedy (1963) señaló que “Hay riesgos y costos para la acción, pero son muchos menos que los riesgos a largo plazo de una inacción cómoda”. Esta frase pone de manifiesto la importancia de que empresas como Palace Hotels asuman riesgos y lleven a cabo acciones novedosas para adaptarse al nuevo entorno digital que las rodea, el cual no es opcional, sino que representa un nuevo escenario en el que deben aprender a diferenciarse para lograr mayor competitividad.

Tal y como señaló Gonzalo León, director del Centro de Apoyo de Innovación Tecnológica de la Universidad Politécnica de Madrid, “la digitalización no es una opción, es una necesidad para poder sobrevivir en un contexto globalizado” (León, 2008). Partiendo de la premisa de que en el futuro hay una inclinación a digitalizar y automatizar todo lo que se pueda, se hace evidente la urgencia de iniciar una transformación digital en los hoteles, con el fin de poder competir en este nuevo entorno y adelantarse a las tendencias digitales y de interconexión que se avecinan. Además, debemos incluir en esta visión de futuro las posibles consecuencias socioeconómicas que derivarán de la situación actual que estamos viviendo debido al Covid-19 y que pronostican un futuro complicado e incierto para este sector, por lo que luchar por una mayor diferenciación se convierte en casi una obligación para Palace Hotels si quiere sobrevivir.

Este proyecto para transformar digitalmente Palace Hotels viene promovido por la necesidad real e imperiosa de adaptarse a este nuevo entorno, tal y como mencionaba la Asociación para el Progreso de la Dirección, y tal y como vaticina Carlos Eres, director general de la gran consultora GFT especializada en la digitalización de empresas (2018). Para conseguirlo será necesario promover y lanzar nuevas iniciativas y estrategias digitales enfocadas a conseguir un mejor posicionamiento y una mayor diferenciación que mejoren la competitividad de la empresa turística en este nuevo mercado digital. Mi interés personal en este proyecto está promovido por la complicada situación actual que estamos viviendo y las influencia que están ejerciendo las innovaciones tecnológicas en el sector del turismo, obligándole a renovarse y diferenciarse para poder seguir considerándole el motor de nuestra economía.

1.2. Objetivos del TFE

1.2.1 Objetivo general

El objetivo principal de este proyecto es estudiar la viabilidad de realizar una transformación digital en Palace Hotels, buscando mejorar su gran ventaja competitiva y asegurando su adaptabilidad en el entorno digital actual, incrementando su eficiencia y productividad.

1.2.2 Objetivos específicos

Para poder alcanzar nuestro objetivo general, se deberán llevar a cabo diferentes objetivos específicos:

- Realizar un análisis del grado de madurez de la compañía Palace Hotels y del entorno general en el que opera para saber en qué situación se encuentra y poder establecer de una forma más precisa el resto de objetivos y estrategias necesarias para poder conseguir esta transformación digital.
- Comparar el nivel de madurez de la compañía con el de sus principales competidores para conocer mejor el mercado al que se enfrenta.
- Evaluar y analizar las tendencias en el mercado para que nos ayuden a determinar el comportamiento de los consumidores y ver los rasgos predominantes que existen.
- Establecer y seleccionar diferentes alternativas de transformación digital para posteriormente analizarlas económicamente y ver cuáles son viables.
- Y valorar la viabilidad económico-financiera de este proyecto para la empresa, realizando una previsión futura con los resultados deseados para estimar el éxito de la inversión, a la vez que se examinan sus ingresos y gastos, así como sus costes y beneficios.

1.3. Elementos innovadores del proyecto

La situación actual que estamos viviendo con la pandemia nos está obligando a cambiar nuestra forma de hacer, de relacionarnos y a mantener un distanciamiento social que resulta nuevo, y al cual no estábamos acostumbrados.

Estas nuevas normas no solo afectan a las relaciones laborales, sino también se deben modificar ciertas operativas en las empresas, no solo para cumplir con la normativa, sino también para prevenir y transmitir a los clientes una sensación de seguridad. Si a esta nueva situación de alarma social le sumamos la revolución digital que hemos mencionado con anterioridad y el cambio generacional que se está produciendo, surge un momento idóneo para replantear y actualizar la forma en la que Palace Hotels ha venido trabajando a lo largo de los años. Es el momento de adelantarnos a lo que va a llegar con toda seguridad, a incorporar la digitalización en el funcionamiento de la empresa y a crear un nuevo concepto de hotel en el que el cliente sea más autónomo y pueda vivir una experiencia distinta a lo que está acostumbrado.

La compañía hotelera objeto de estudio tiene un elemento diferenciador muy potente ya que todos sus alojamientos son edificios con historia, véanse castillos, palacios o monasterios perfectamente habilitados y con una categoría mínima de 4 estrellas. Por lo que la pregunta ahora sería, ¿qué se sentiría al dormir en un castillo del siglo XVII pero con todas las comodidades y ventajas que la digitalización puede ofrecer? Precisamente, este trabajo va a intentar plasmar algunas ideas innovadoras que van a permitir crear este nuevo concepto de hotel digital. Como elementos diferenciadores podemos destacar los siguientes:

- Desarrollo de una aplicación en la que el cliente deberá crearse un perfil previamente a la llegada, subiendo una foto de cara para que el hotel pueda hacer uso del reconocimiento facial, y en el que podrá rellenar sus gustos y preferencias para poder personalizar al máximo su estancia. La foto le permitirá al hotel habilitar el programa de reconocimiento facial como acceso a la habitación sin necesidad de usar ningún tipo de llave, además de optimizar tiempos a la hora de hacer el *check in*, ya que al haber introducido todos sus datos a través de la App (aplicación del hotel) el cliente lo podrá realizar antes de llegar evitando esperas y trámites. Esta aplicación permitirá a los consumidores también reservar en cualquiera de las instalaciones del hotel con su propio dispositivo, así como solicitar un *room service* (servicios de comida o bebida a la habitación) o consultar cualquier duda a través de un *chatbot* (asistente virtual que responde las cuestiones planteadas). El hotel, mediante el uso del *Big Data*, podrá filtrar aquellos datos recopilados que sean más interesantes para personalizar, tanto la estancia como la información que enviará a sus clientes en un futuro.

- Como ya hemos mencionado, otro elemento diferenciador sería la ausencia de llave para acceder a la habitación, ya que se haría utilizando un programa de reconocimiento facial que además de abrir la puerta mediría la temperatura del cliente y avisaría en caso de detectar fiebre. El miedo a un posible contagio es un tema que preocupa mucho actualmente y más a la hora de viajar, ya que los clientes buscan sentirse lo más seguros posible y percibir esa sensación de estar a salvo.
- Hoy en día el cliente busca más vivir una experiencia única que pasar simplemente una estancia agradable y confortante. Por ello, se pretende incluir en las habitaciones un asistente personal virtual que, al estar conectado a la nube, le permitirá ejecutar órdenes del cliente como, por ejemplo: regular la temperatura y luz de la habitación, descorrer las cortinas, fijar una alarma o poner música. Todo ello con el fin de que el cliente pueda disfrutar al máximo y de la manera más cómoda de los servicios del hotel.

2. Análisis del nivel de madurez digital

2.1. Grado de madurez del entorno

La digitalización se ha convertido en un motor esencial en la economía de cualquier país, sin embargo, según el tercer estudio elaborado por Incipy Digital Disruption Partner (2019) sobre el Índice de Madurez Digital, España queda a cuatro décimas de conseguir el aprobado en transformación digital, esto es un 4,6 sobre 10. Este estudio evidencia que, a pesar de la enorme importancia de la digitalización hoy en día, aún queda un largo camino por recorrer y muchos aspectos y costumbres que mejorar. Según este estudio, los sectores que han alcanzado una mayor madurez digital son las Telecomunicaciones y la Banca, aunque el sector turístico español está desarrollando algunos planes muy prometedores para mejorar su competitividad en el mercado, invirtiendo en innovación y haciendo uso de la tecnología. Ejemplo de ello, es el programa de Destino Turístico Inteligente (DTI), promovido por la Secretaria de Estado de Turismo y gestionado por SEGITTUR, que resulta pionero a nivel internacional y que busca, sobre todo, impulsar el desarrollo sostenible de los destinos turísticos a nivel medio-ambiental, económico y socio-cultural; mejorar la calidad de la estancia y la competitividad; y promover sinergias y transferencias de conocimiento entre los destinos adheridos a esta RED.

El futuro en nuestro país, en términos de digitalización, es positivo, ya que el Gobierno de España ha anunciado que se llevará a cabo un nuevo plan, bajo el nombre de España Digital 2025, para impulsar la transformación digital del país mediante 50 medidas en diferentes ámbitos. Con esta iniciativa se pretende reducir las desigualdades existentes y contribuir a un mayor crecimiento económico del país, aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Este tipo de iniciativas contribuyen a que España continúe escalando posiciones dentro de la UE, y que sea capaz de reducir la brecha digital que, a día de hoy, la posiciona en el puesto número 11 del Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (véase figura 1).

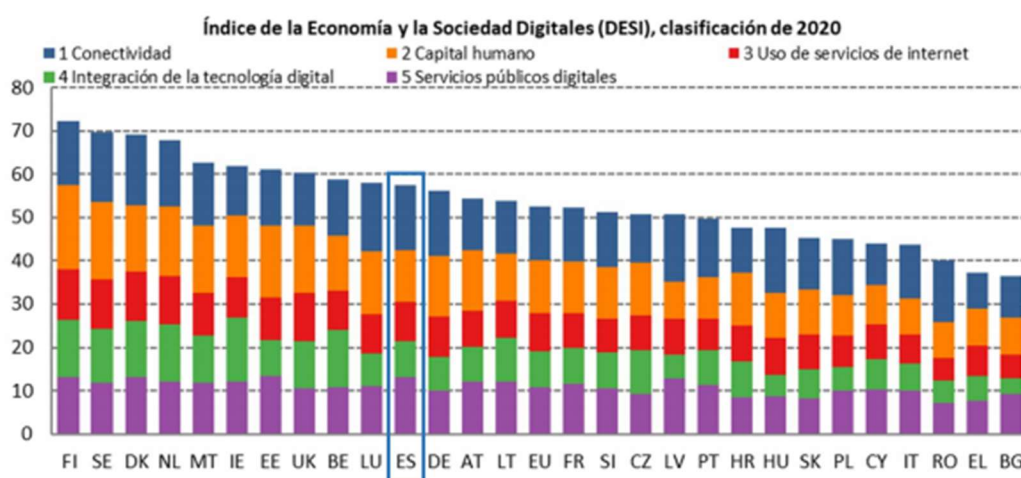


Figura 1. Desempeño digital en Europa

Fuente: DESI (2020)

2.2. Grado de madurez de la empresa Palace Hotels

Como hemos comentado, resulta imprescindible que las empresas incorporen la digitalización para seguir resultando competitivas en el entorno tecnológico en el que vivimos. Por ello, cualquier empresa que quiera integrarse en la economía dinámica actual, debería analizar en qué punto se encuentran y visualizar dónde quieren llegar. Esto supone evaluar el grado de madurez digital del que parte para poder determinar con mayor certeza los objetivos que desea conseguir y alinear así su estrategia con las tendencias existentes en el mercado en el que opera. En el caso de Palace Hotels, hablamos de una compañía hotelera tradicional, con costumbres muy arraigadas y dirigida a un público objetivo muy conservador.

Sin embargo, el entorno digital actual y la imposición tecnológica que estamos experimentando, están obligando a la compañía a llevar a cabo esta metamorfosis si quiere mantener su posicionamiento y seguir resultando competitiva. Aunque la compañía hotelera anunció en 2018 que invertiría una gran cantidad de dinero en formación digital para sus empleados y en desarrollarse digitalmente, lo cierto es que a día de hoy continúa caracterizándose por emplear procesos de gestión arcaicos y por transmitir una cultura empresarial muy tradicional. Para determinar el grado de madurez, la consultora Incipy (2020) especializada transformación digital y desarrollo de negocios, propone analizar los siguientes aspectos para poder clasificar a las empresas en un nivel de digitalización bajo, medio, avanzado o experto:

- Visión, cultura y liderazgo.
- Negocio digital.
- Clientes.
- Y digitalización en las personas que componen la empresa.

En relación al primer punto, Palace Hotels ha decidido dar el paso hacia la digitalización de sus establecimientos, pero aún no cuenta con un plan de transformación digital sólido, ni un departamento especializado que lo gestione. Aunque es cierto que ha destinado parte del presupuesto a invertir en esta transformación, la cultura tradicional de la empresa sigue imponiéndose y calando en sus trabajadores, quienes no están, en absoluto, concienciados e involucrados con este cambio. Para conseguir la digitalización de los empleados sería necesario que la empresa fomentase planes específicos de formación para mejorar las habilidades y conocimientos tecnológicos de los mismos y, sobre todo, transmitirles una cultura empresarial más digital para que se sientan parte de este cambio y quieran involucrarse en él.

En cuanto al negocio digital y los clientes, podemos afirmar que Palace Hotels pone a disposición de los mismos canales digitales como la página web corporativa o sus RRSS (Redes Sociales) para favorecer la comunicación y transmisión de información con los mismos. Sin embargo, estas medidas resultan insuficientes en un mercado en el que los clientes buscan continuamente maneras de mejorar su experiencia digital, por lo que la empresa debería focalizarse aún más en mejorar su estrategia digital dirigida al cliente para ser capaz de

ofrecerle un mayor número de recursos digitales y conseguir una digitalización más potente en el hotel.

Tras este análisis, podemos concluir que la compañía se encuentra actualmente en un grado de madurez digital medio, lo que implica que es consciente de la importancia y urgencia de llevar a cabo esta transformación digital, ha comenzado a tomar medidas para ello, pero aún cuenta con un personal muy poco comprometido con el cambio y escasamente formado.

2.3. Comparativa del grado de madurez de la empresa con la competencia.

El sector hotelero ha entendido la transformación digital como una necesidad y ven una nueva oportunidad de negocio, no solo para fidelizar en mayor medida a los clientes, sino también, para mejorar su competitividad en el sector.

Según la Organización Mundial del Turismo, OMT (2018), España es el segundo país europeo, por detrás únicamente de Francia, que más turistas recibe al año, superando incluso a EEUU. Es por ello que muchas empresas hoteleras de nuestro país, conscientes del gran atractivo turístico que suponen a nivel mundial, han invertido en digitalización con el fin de resultar más competitivas y ser capaces de satisfacer a unos clientes que resultan cada vez más exigentes. Prueba de ello, es la compañía Meliá Hotels International, la cual ha sido seleccionada por el Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía (2019) como una de las diez empresas españolas más influyentes en transformación digital en nuestro país. La compañía supo ver a tiempo las nuevas necesidades digitales que se estaban imponiendo y decidió empezar a invertir en esta transformación digital. Como resultado, continúa manteniendo su liderazgo en el sector turístico español y su segundo lugar a nivel europeo, solamente superada por la cadena hotelera francesa Accor. Otras dos empresas españolas que siguen evolucionando favorablemente en términos de digitalización y que siguen escalando posiciones entre los hoteles mejor valorados tecnológicamente a nivel mundial son las compañías Barceló y NH.

Por lo tanto, podemos determinar que resulta esencial para Palace Hotels fijar como un objetivo principal esta transformación digital en sus establecimientos si quiere seguir resultando competitiva en el mercado actual. Como hemos visto, la competencia en este sector es muy agresiva y no mantenerse actualizado puede conllevar que se deje de resultar atractivo a los consumidores, perdiendo cuota de mercado y viendo disminuir los ingresos.

Existen compañías hoteleras españolas muy potentes que llevan apostando fuertemente por la digitalización desde hace años y que hoy en día han experimentado, no solo un gran crecimiento económico, sino una mejora en su posicionamiento. Por lo tanto, es evidente que las empresas que invierten en digitalización resultan más eficientes y competitivas en esta era digital.

3. Análisis de las tendencias

Conocer las tendencias nos permite encontrar nuevas oportunidades de innovación y negocio teniendo en cuenta el mercado y el contexto en el que nos movemos. Debido a que la evolución se produce a un ritmo tan rápido y que la competencia es sumamente intensa es preciso conocer los cambios futuros en las expectativas de los consumidores antes de que se produzcan para poder anticiparnos y desarrollar una adecuada estrategia de innovación orientada al cliente. El análisis de las tendencias (tanto en el pasado, como en la actualidad y en el futuro) en tecnología, negocio, personas, cultura y mercado nos va a permitir tener una visión más clara de los consumidores actuales y de los rasgos predominantes del mercado, además de proporcionarnos una gran información valiosa sobre las predisposiciones futuras para poder desarrollar posteriormente la estrategia más adecuada para la empresa.

3.1. Tecnología

La tecnología puede que sea el campo que ha sufrido una mayor transformación y evolución en las últimas décadas, ya que su crecimiento ha sido exponencial, cambiando la manera de hacer las cosas y aportando mejoras sustanciales en todos los sectores de la economía. Evidentemente, el sector del turismo se ha visto afectado por esta revolución tecnológica y por ello, debemos destacar cómo ha sido su evolución y qué tendencias se plantean en el futuro.

3.1.1. Tecnología en el pasado

Tradicionalmente, los clientes que querían alojarse en el hotel hacían la reserva presencialmente o por vía telefónica. Igualmente, el *check in* era hecho por el personal de recepción y las prestaciones que ofrecían las habitaciones y el hotel, en general, eran muy básicas. Si durante la estancia el cliente necesitaba cualquier cosa debía acudir a recepción o llamar por teléfono desde la habitación, es decir se caracterizaba por un trato personal y por la ausencia de ayuda tecnológica.

3.1.2. Tecnología en el presente

A día de hoy, como hemos mencionado, se ha producido una digitalización y la evolución tecnológica está siendo asombrosa. Hay que destacar que actualmente las máquinas están empezando a sustituir a las personas y que Palace Hotels está empezando a hacer uso de esta tecnología en la prestación de sus servicios. Desde hace ya un tiempo la compañía cuenta con página web que permite ver al cliente la disponibilidad de las habitaciones e incluso realizar la reserva de forma *online*. Igualmente, se están utilizando las RRSS de forma masiva como medio de promoción y como canal de comunicación con el público objetivo. El trato personalizado está empezando a ser sustituido por la digitalización y las facilidades que ofrece internet. Destacar además que actualmente se está implantando el *check in online* para evitar esperas al cliente y que pueda realizarlo directamente a través de la web del hotel.

3.1.3. Tecnología en el futuro

La digitalización continúa creciendo por lo que se espera que, en un futuro, no muy lejano, la estancia del cliente en el hotel sea prácticamente digital, facilitando los trámites y ofreciendo un servicio más cómodo y rápido gracias al Internet de las cosas y a la revolución 4.0. Según el estudio Digital Management Trends elaborado por el ICEMD (2018), existe una tendencia a digitalizar todo aquello que se pueda con el fin de mejorar la competitividad en el mercado, resultar más innovadores y atractivos para los clientes y ofrecer nuevas experiencias en el sector del turismo. Todo ello, lleva a Palace Hotels a plantearse la utilización de la robótica como medio para facilitar la experiencia del cliente en el hotel, a través de asistentes virtuales en las habitaciones, y de la creación de una App propia que facilite al cliente todos los trámites.

Además, gracias al Big Data se pretende crear una base de datos de todos los clientes y facilitar el manejo y uso de este gran volumen de datos.

Hay que destacar, que tras la pandemia se ha intensificado el uso de la tecnología e internet, tanto para trabajar (teletrabajo) como para adquirir bienes y servicios evitando el contacto con otras personas.

3.2. Negocio

El negocio de Palace Hotels se remonta a 1928 cuando abrió su primer hotel y, aunque se ha caracterizado siempre por ser una compañía muy tradicional, la evolución del mercado y la revolución digital que se está viviendo le ha obligado a actualizarse si quiere seguir resultando competitiva.

3.2.1. Negocio en el pasado

En el pasado, el negocio estaba enfocado sobre todo al mercado nacional, debido a la ausencia de la globalización. Su mayor ventaja competitiva siempre ha sido la posibilidad de ofrecer a sus clientes alojarse en un edificio histórico con las comodidades y el lujo que caracterizan a la cadena. Enfocados en un público objetivo de mediana y avanzada edad y con un poder adquisitivo alto, el trato que han ofrecido siempre ha sido muy personalizado pero basado en métodos tradicionales.

3.2.2. Negocio en el presente

Actualmente la compañía cuenta con 92 hoteles repartidos por todo el territorio nacional, por lo que se evidencia el crecimiento que ha experimentado en los últimos años. Aunque continúa siendo una empresa tradicional, ya ha tomado consciencia de la importancia que supone la digitalización en sus hoteles y existe una preocupación real de llevarla a cabo para continuar siendo competitiva en el mercado actual. Por su parte, la globalización que existe hoy en día ha obligado a la compañía a enfocarse también en otros mercados, no solo en el nacional, y a desarrollar vías de comunicación digitales (página web, RRSS...) para resultar más atractiva a los clientes y poder promocionarse internacionalmente. Existe una tendencia a implantar la digitalización en el modelo de negocio, aunque se está llevando a cabo a un ritmo moderado y con mucha cautela.

3.2.3. Negocio en el futuro

La tendencia del negocio en el futuro será continuar aprovechando esa ventaja competitiva que caracteriza a Palace Hotels y que les diferencia del resto de cadenas hoteleras, pero haciendo que la experiencia del cliente en cualquiera de sus hoteles sea prácticamente digital, es decir, hay una tendencia real a la digitalización del negocio. Dada la pandemia que estamos viviendo en la actualidad, la preocupación por viajar de una forma segura en el futuro continuará existiendo, por lo que la compañía estará enfocada en utilizar la tecnología para garantizar la seguridad a sus clientes, por ejemplo, mediante controles de temperatura a través de su App. Se intensificará el uso de las RRSS y de internet como medio de promoción del hotel y como canal de comunicación con los clientes y se hará también uso de las tecnologías disruptivas como medio para promover un negocio sostenible.

3.3. Personas

3.3.1. Personas en el pasado

Hace unos años las personas preferían los canales *offline* (físicos), tanto para solicitar información sobre los productos y servicios que les interesaban como para adquirirlos, ya que estos canales les ofrecían una mayor sensación de seguridad y confianza. Por su parte, la concienciación sobre un consumo responsable con el medio ambiente y el interés de cómo trabajaban las empresas no era un tema que preocupase a la población ni que influyese en la decisión de compra.

3.3.2. Personas en el presente

Según el VII Estudio Anual de E-Commerce en España presentado por IAB Spain y Elogia (2020), un 72% de los internautas españoles entre 16 y 70 años utiliza internet como canal de compra, es decir, 22,5 millones de personas. Este año también se ha incrementado el número de compradores *online* que ha pasado de un 71% en 2019 a un 72% en 2020, impulsado probablemente por la pandemia y el confinamiento. Aunque este estudio pone de manifiesto el crecimiento de los canales *online*, también revela que, a día de hoy, los consumidores siguen prefiriendo la estrategia *omnichannel* (ambos canales) para poder comprar cuándo, dónde y cómo quieran. Igualmente, destacar la concienciación existente entre las personas sobre el medio ambiente y que los productos y servicios sean respetuosos con él, lo cual influye en la decisión de compra del consumidor.

Otra tendencia actual que hay que destacar es la diferenciación que busca hoy en día el consumidor, por ello la co-creación es una estrategia que está ganando fuerza entre las empresas, incluidas la del sector turismo.

3.3.3. Personas en el futuro

La tendencia futura es que estos números sigan creciendo y que los canales *online* adquieran el primer puesto, tal y como vaticina el portal de Tecnología para los Negocios de la Cámara de Valencia (2020). Dado que la digitalización es el futuro, resulta razonable pensar que las preferencias de los consumidores irán por el mismo camino y que estos canales *online* reemplazarán a los *offline*, debido a la comodidad y rapidez que proporcionan al consumidor. Igualmente, cabe destacar que la preocupación y concienciación de un consumo sostenible es ya un hecho y que, gracias a Internet y las RRSS, las personas están más informadas y son menos tolerantes con las empresas y sectores que no lo respetan. Esta tendencia continúa creciendo y calando en la mente de los consumidores que cada vez miran más con lupa la forma de actuar de las empresas y exigen un mayor respeto con el medio ambiente. Otra tendencia en crecimiento es la diferenciación y personalización que buscan cada vez más los consumidores. El ser parte de la marca mediante la co-creación continúa ganando adeptos y hay que tenerlo en cuenta incluso en los hoteles para conseguir competitividad.

3.4. Cultura

La evolución que ha experimentado nuestra sociedad en las últimas décadas ha sido muy drástica, al igual que han variado notablemente las tendencias en el consumo.

3.4.1. Cultura en el pasado

Debido a la ausencia de globalización, en el pasado había una tendencia cultural a adquirir mayor cantidad de productos y servicios nacionales, igual que a viajar por el territorio nacional. El escaso o nulo conocimiento que había de Internet hacía que se prefiriesen los canales tradicionales *offline* frente a los *online*. Igualmente, no existía una concienciación sobre el medio ambiente y el consumo sostenible, ya que no se tenía en cuenta esto como un factor determinante a la hora de hacer las cosas. Destacar también, que los niveles de consumo eran bastante inferiores a los actuales, ya que la población solía adquirir un bien o realizar un servicio por necesidad y no tanto por aparentar o intentar encajar en un determinado grupo social.

3.4.2. Cultura en la actualidad

Con la evolución de la globalización la tendencia actual es un consumo tanto de bienes y servicios internacionales como nacionales. Las facilidades para viajar han incrementado también la elección de destinos internacionales debido a la reducción de precios y la amplia oferta existente. El crecimiento exponencial de internet ha ocasionado la preferencia por los canales *online* debido a la comodidad y rapidez con la que se puede obtener información y los productos que se deseen, tanto nacionales como extranjeros. Vivimos en una sociedad consumista que hace que las personas busquen cada vez más la diferenciación y personalización de los bienes y servicios, por lo que la co-creación escala posiciones. La cultura también está experimentando una transformación digital gracias a la rápida evolución de las RRSS y de Internet, por lo que está creciendo la tendencia de publicar todo lo que se hace a diario y lo cual conlleva una búsqueda más frenética de ser capaces de diferenciarnos del resto. Esta tendencia obliga a las empresas a actualizarse si quieren seguir resultando competitivas y atractivas para estos consumidores digitales. Otra característica que describe a la sociedad actual es la preocupación por llevar una vida saludable y por el cuidado del medio ambiente y los recursos, que cada vez son más escasos.

3.4.3. Cultura en el futuro

La tendencia cultural en el futuro será, una vez más, la digitalización. La elección de los canales *online* frente a los *offline* y la continua búsqueda de la diferenciación con los demás mediante la personalización de los bienes y servicios. El medio ambiente seguirá adquiriendo gran importancia en nuestra sociedad, que cada vez estará más preocupada y concienciada con este tema. Tras la pandemia vivida a nivel mundial, puede que se genere un reconocimiento y apoyo por lo nuestro, es decir, puede que se tienda a apoyar más al comercio nacional, así como viajar más de nuevo por nuestro territorio como medida de apoyo a la economía del país.

3.5. Mercado

3.5.1. Mercado en el pasado

En el pasado, tanto la demanda como la oferta estaba más orientada al mercado nacional, ya que la ausencia de la globalización dificultaba y encarecía los viajes internacionales.

Por lo tanto, Palace Hotels centraba la oferta de sus hoteles al cliente nacional y debido a la alta categoría (4 y 5 estrellas) de sus establecimientos se dirigía, sobre todo, a un público objetivo con un poder adquisitivo medio-alto que buscaban relajarse en sus instalaciones. Las acciones de promoción internacionales eran casi inexistentes por lo que la demanda provenía principalmente del propio país.

3.5.2. Mercado en la actualidad

Aunque actualmente la compañía sigue enfocada en el mercado nacional, ya que es donde posee sus establecimientos, gracias al desarrollo de la globalización la demanda por parte del extranjero ha aumentado. Las acciones de promoción no se han enfocado solo en presentar sus hoteles como espacios dónde relajarse y disfrutar de las comodidades que poseen, sino también como establecimientos que cuentan con las instalaciones idóneas para celebrar toda clase de eventos y reuniones de empresa. De esta forma Palace Hotels ha diversificado su oferta, llegando a un mayor número de clientes, tanto de dentro como de fuera de las fronteras.

3.5.3. Mercado en el futuro

Debido al crecimiento que ha experimentado la compañía a lo largo de los años, resultaría factible y admisible centrarse en abrir algún establecimiento fuera del territorio español con el fin de continuar expandiéndose y desarrollándose. Sin embargo, tras la pandemia que estamos sufriendo y teniendo en cuenta la tendencia que se está evidenciando de apostar por el producto nacional, resulta más razonable centrarse de nuevo y con más fuerza en el cliente nacional e incluso invertir más en acciones de marketing y promoción que ofrezcan ofertas y descuentos con el objetivo de reactivar el turismo español. Por lo tanto, en el futuro habrá una mayor tendencia a la diferenciación, para resultar lo más atractivos posible a los clientes, y una tendencia proteccionista del producto nacional.

3.6. Matriz de tendencias.

En la siguiente matriz de tendencias se ha sintetizado todas aquellas tendencias de tecnología, negocio, personas, cultura y mercado del pasado, actuales y emergentes que se acaban de explicar. Para mayor clarificación, aquellas tendencias que siguen un mismo patrón de comportamiento se han señalado con el mismo color y se explica en la leyenda situada debajo de la matriz.

3.6.1. Tendencias principales que incitan a desarrollar la transformación digital

Las tendencias que aparecen en **negrita y subrayadas** son aquellas que determinan la necesaria y urgente transformación digital de Palace Hotels. Como conclusión, hay que destacar que el desarrollo de la Revolución 4.0, con todo lo que ello conlleva, resulta determinante para llevar a cabo la digitalización del negocio y seguir siendo atractivos y competitivos en el mercado. Para garantizar su éxito, se debe tener en cuenta la tendencia existente sobre la preocupación por el medio ambiente y el uso sostenible de los recursos, creando un negocio que sea respetuoso con él y contribuya al uso razonable de dichos recursos. Actualmente, las personas buscan una mayor diferenciación por lo que los negocios tradicionales, como Palace Hotels, no resultan tan atrayentes para las nuevas generaciones, quienes buscan productos y servicios más personalizados y que ofrezcan la posibilidad de co-creación. Otra tendencia que insta a llevar a cabo la digitalización de la compañía hotelera es el uso masivo de las RRSS y de Internet por parte de una cultura que, a día de hoy, ya está digitalizada y que la tendencia es que se continúe por este mismo camino, incluso que vaya a más.

Por último, debemos mencionar que la pandemia que estamos aun viviendo ha cambiado mucho la forma de hacer las cosas, al igual que las prioridades de los consumidores y las empresas. Por lo tanto, la tendencia a proteger el producto nacional e intentar reactivar el turismo en España que ha derivado del Covid, resulta determinante para digitalizar la empresa y conseguir ser más atractivos y competitivos en el mercado actual.

3.6.2. Tecnologías emergentes que facilitan la transformación digital.

Por otro lado, esta transformación digital de Palace Hotels se ve favorecida por ciertas tendencias de tecnologías emergentes que hacen que sea cada vez más necesario y urgente digitalizar la empresa.

Tal y como explica la Dra. Susanne Bieller, secretaria general de IFR (Federación Internacional de Robótica), en su entrevista para la revista Automática e Instrumentación.com (2020): "La robótica inteligente y la automatización son vitales para lidiar con las nuevas tendencias del consumidor, la demanda de variedad de productos o los desafíos de las barreras comerciales".

Esta afirmación pone de manifiesto la necesidad de incorporar robots como medio para hacer frente a las nuevas necesidades de los consumidores y a las tendencias actuales del mercado. Resulta evidente que la incorporación de asistentes virtuales en las habitaciones de los hoteles, no solo facilitarían la estancia del cliente otorgándole más comodidad, sino que, además, constituirían un elemento innovador y atractivo para los demandantes actuales. Otra tecnología emergente que facilitaría la digitalización de la compañía sería la incorporación del *Big Data* como medio para construir grandes bases de datos y trabajar con elevados volúmenes de datos, que sin el uso de la tecnología resultaría demasiado costoso y laborioso. Por último, la creación de una App a través de la cual se puedan controlar y personalizar diferentes servicios del hotel supondría una novedad tecnológica importante que facilitaría la digitalización del establecimiento. Estas tecnologías emergentes suponen el futuro para el sector turismo y por ello deberán tenerse en cuenta e invertir en ellas, ya que aquellos hoteles que no las incorporen estarán abocados al fracaso y correrán el riesgo de no resultar lo suficientemente atractivos para el mercado actual.

	PASADO	ACTUALIDAD	FUTURO
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia casi total de tecnología. • Establecimiento tradicional. • Creación manual de las bases de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la digitalización con la creación de web corporativa y uso de RRSS. • Introducción del Big Data, aunque se siguen usando procedimientos tradicionales para recopilar los datos. • Comienzo de la revolución 4.0. 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización del negocio con la creación de una App que permita controlar determinados servicios del hotel. • Utilización de asistentes virtuales (robótica) e intensificación del Internet de las cosas y de la promoción y comunicación a través de las RRSS. • Desarrollo e implantación del Big Data en la compañía. • <u>Desarrollo de la revolución 4.0.</u> • Creación de bioplásticos • Post- Covid: La pandemia ha intensificado el uso y desarrollo de la tecnología, tanto en el trabajo como para adquirir productos y evitar el contacto con personas.
NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio tradicional enfocado a la demanda nacional. • No se tiene en cuenta el medio ambiente en la toma de decisiones, ni la sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio tradicional, pero preocupación por la digitalización. • Creación de web y uso de RRSS. • Interés por clientes internacionales. • Preocupación por llevar a cabo un negocio sostenible y respetuoso con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalización del negocio y desarrollo del Big Data. • Uso de tecnologías disruptivas (App, asistentes virtuales) • <u>Preocupación por el Medio ambiente y la sostenibilidad.</u> • <u>Post-Covid: preocupación por el producto nacional y reactivar e turismo español.</u>
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencias de canales offline. • Sin concienciación sobre el consumo responsable y el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento masivo de Internet y canales online para comprar. • Preferencias de la estrategia omnichannel. • Búsqueda de la diferenciación. • Co-creación en alza. • Preocupación por el medio ambiente y cómo actúan las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Canales online en primer puesto. • Mayor concienciación sobre el uso de los recursos y el medio ambiente. • Uso de Internet para todo. • Co-creación y personalización en alza. • <u>Preocupación por conseguir una mayor diferenciación.</u>

CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor consumo de productos y servicios nacionales. • Viajes por el territorio nacional. • Escasa preocupación por el medio ambiente y los recursos. • Canales offline mayor seguridad. • Niveles de consumo inferiores, se compra por necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La globalización provoca aumento del consumo de productos internacionales. • Más viajes al extranjero. • Mayor concienciación por el medio ambiente y el uso de los recursos. • <u>Cultura digitalizada y mayor uso de RRSS e Internet para comunicarse.</u> • Sociedad consumista y materialista que busca la diferenciación y la co.-creación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura más digitalizada y mayor uso de Internet y las RRSS para comunicarnos y relacionarnos. • Crecimiento de la preocupación por el consumo sostenible y el medio ambiente. • Post-Covid: incentivos para consumir productos y servicios nacionales, así como para viajar por el territorio español para incentivar la economía.
MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta orientada al mercado nacional. • Demanda sobre todo nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalización: aumento de la preocupación por el mercado internacional. • Oferta orientada sobre todo al mercado nacional. • Diversificación de la oferta: hotel + espacios para celebración de eventos y reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expandirse al extranjero. • Post-Covid: protección del producto nacional y desarrollo de estrategias y promociones para incentivar el turismo nacional.

Figura 2: Matriz de tendencias
Fuente: Elaboración propia

LEYENDA:

- Tendencias referentes a la digitalización y tecnologías emergentes.
- Tendencias referentes a la preocupación por el medio ambiente y el uso de recursos.
- Tendencias referentes a las preferencias de compra de los consumidores.
- Tendencias post-covid que afectan a los negocios futuros.
- Tendencias referentes a los cambios en la oferta y demanda desde el punto de vista del hotel.

4. Análisis estratégico y Canvas de la propuesta de valor

4.1. Mapa de contexto

En el mapa de contexto se sintetiza y concreta el proyecto de transformación digital de Palace Hotel abordando los siguientes bloques: *stakeholders* (personas involucradas), motores del cambio, competencia, expectativas y necesidades del consumidor, y las incertidumbres y fortalezas de la empresa. De esta forma se transmite de una forma más visual el contexto en el que opera la empresa analizando los factores que determinarán su éxito.

4.2. Customer Journey

A través de esta herramienta de análisis podemos conocer mejor las fases que atraviesa el cliente durante todo el servicio que presta el hotel para poder identificar mejor las oportunidades que tenemos de mejorar nuestro posicionamiento en su mente y adelantarnos a las necesidades que tiene. Al mapear el recorrido del cliente, el hotel puede identificar más fácilmente cuáles son los puntos de contacto más importantes para ambas partes, y mejorar la comunicación con el cliente en ellos. Al mejorar, en general, la experiencia de cliente, existen mayores probabilidades de que repitan su estancia en el hotel y se vuelvan fieles a la marca. También será más probable que recomienden Palace Hotels a otros clientes potenciales y, por lo tanto, aumente la rentabilidad del hotel al conseguir más clientes. En definitiva, esta herramienta permite medir la experiencia que vive el cliente en nuestro hotel e identificar oportunidades de mejora que satisfagan en mayor medida a dichos clientes y resulten atractivas en el mercado en el que se opera.

<p>1. STAKEHOLDERS Agentes Implicados en el reto directa o indirectamente, incluyendo usuarios potenciales</p> <p>Comité de Dirección</p> <p>Empleados del hotel</p> <p>Clientes y proveedores.</p> <p>Entorno externo: competencia, clientes potenciales y población en general.</p>	<p>2. MOTORES DEL CAMBIO Tendencias, tecnologías, disrupciones</p> <p>Uso masivo de RRSS e Internet</p> <p>Desarrollo de la Industria 4.0 y existencia de una cultura cada vez más digitalizada.</p> <p>Uso de tecnologías disruptivas para facilitar el trabajo y conseguir mayores beneficios: Big Data, Robots, Apps e Internet de las cosas.</p> <p>Tendencia a la sustitución de las personas por máquinas en el mercado laboral.</p>	<p>3. COMPETENCIA Big players, nuevos players y lo que están haciendo</p> <p>Startups del sector turismo que presentan proyectos disruptivos para desarrollar nuevas formas de viajar y mejorar la experiencia del cliente.</p> <p>Cadenas como Meliá Hoteles o Barceló, principales competidores de Palace Hotels, que invierten más en innovación y tecnologías disruptivas.</p>
<p>4. EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR Necesidades, deseos y expectativas del usuario</p> <p>Obtener un servicio más personalizado y cómodo gracias a las tecnologías disruptivas.</p> <p>Tener una experiencia turística más digital y diferente a lo que conocía hasta ahora.</p> <p>Co-crear del servicio que presta el hotel y adaptar a sus gustos la estancia para hacerla más personal.</p>	<p>5. INCERTIDUMBRE Barreras y dudas que el contexto genera</p> <p>Desconocimiento de las tecnologías emergentes.</p> <p>Falta de formación y conocimiento por parte de los trabajadores de las nuevas tecnologías.</p> <p>Posible pérdida de clientes más tradicionales y/o mayores que les cueste adaptarse a las tecnologías.</p> <p>Que la propuesta de la competencia sea más atractiva y eficaz que la de Palace Hotels</p>	<p>6. FORTALEZAS Ventajas que tiene para ser un player en este contexto</p> <p>El sector turismo es el principal motor económico del país.</p> <p>La reputación y estabilidad de la empresa y su posicionamiento a nivel nacional.</p> <p>Se prevé un plan de ayudas para reactivar el sector turismo y posicionar a España como un destino seguro para viajar.</p> <p>España es el 2º país europeo que más turistas recibe.</p>

Figura 3: Mapa de contexto
Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Customer Journey

Fuente: Elaboración propia

ETAPAS	ANTES		DURANTE		DESPUÉS	
Momentos específicos	Surge la idea de hacer un viaje y se investigan las diferentes opciones que ofrece el mercado.	Una vez elegido el destino se hace la reserva de la habitación.	Llegada al hotel y check in con el personal. Posibles colas para hacerlo.	Hace uso de todos los servicios tradicionales que ofrece el hotel y tiene contacto con el personal.	Check out con el personal y posibles esperas para poder hacerlo.	Abandono del hotel y llegada a casa- Expectativas de la estancia normales sin nada que destacar.
HACER (Acciones del usuario)	Búsqueda a través de Internet y teléfono para elegir el destino y el alojamiento.	Reserva de la habitación mediante llamada telefónica o la web.	Preparar toda la documentación y esperar a ser atendido por el personal del hotel. Hacer colas.	Llamar o acudir presencialmente para reservar los servicios del hotel. Habitación estandarizada.	Esperar a ser atendido para hacer el check out y conseguir la factura.	Valoración de la estancia. Decepción por no haber vivido algo nuevo. No recomendación.
PENSAR (Voz cliente en PREGUNTAS)	¿Qué destino elijo? ¿A qué hotel voy? ¿Qué tipo de habitación escojo?	¿Cómo serán las instalaciones? ¿Qué comodidades y novedades encontraré?	¿Cuánto tiempo tendré que esperar? ¿No hay una forma de agilizar los trámites?	¿Por qué tengo que esperar para reservar los servicios del hotel? ¿Cómo funcionan las instalaciones de la habitación?	¿Por qué tengo que esperar para dejar el hotel? ¿No hay forma de agilizar el check out?	¿Volveré a este hotel? ¿Encontraré otro alojamiento más moderno y digitalizado?
SENTIR (Emoción)	Emoción Nervios Incertidumbre	Alegría Tranquilidad por tener ya la reserva	Descontento por la espera Incertidumbre y emoción	Enfado por las esperas Decepción Apatía	Falta de entusiasmo Cierta decepción y rabia por tener que esperar	Decepción Impasibilidad Incertidumbre sobre si volverá al hotel
EXPERIENCIA CLIENTE (Cómo lo describiría él)	Emoción en la búsqueda de las vacaciones, aunque la oferta es muy homogénea y tradicional.	Pocas opciones de personalizar la estancia y el trámite de la reserva por teléfono resulta incómodo y largo.	Incomodidad para hacer el check in y largas esperas para acceder a la habitación. Pocas facilidades para hacer los trámites.	Poca emoción con las prestaciones de la habitación. Resulta incómodo tener que esperar a ser atendido para cada cosa que se necesita	Como los trámites se hacen de forma presencial, el servicio resulta lento y pesado. Pérdidas de tiempo para hacer el check out.	Desilusión por no haber obtenido una experiencia más personal y novedosa. Falta de motivación para repetir la estancia.
OPORTUNIDADES (Identifícalas y valóralas como A, B o C)	A: proponer una App propia que facilite la búsqueda de información. B: desarrollar una web más atractiva para atraer visitas. C: promociones que sean atractivas para los usuarios.	A: App para hacer la reserva cuándo y dónde quiera. B: facilitar el proceso de la reserva a través de un chatbot en la web C: añadir personal en los fines de semana para agilizar el trabajo.	A: App para hacer el check in online y gestionar los servicios del hotel. B: Aumentar el personal para hacer los trámites más rápidos. C: Añadir teléfonos corporativos para atender más llamadas.	A: asistentes virtuales en las habitaciones. B: App para poder personalizar los servicios y resultar más atractivos. C: más personal para ser más ágiles.	A: App para agilizar el check out y la factura final. B: chatbot para hacer el check out online C: más personal para dar un servicio más rápido.	A: posibilidad de valorar la estancia a través de la App y digitalizar el negocio para ser más atractivos. B: Chatbot a través de la web para comunicarse con el cliente y conocer su opinión.

Tal y como lo describe Alexander Osterwalder, co-autor del libro Business Model Generation (2011): “el modelo Canvas es un método para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocios”. Por ello, se ha utilizado esta herramienta para plasmar de una forma más visual los diferentes aspectos que involucran al negocio y en torno al cual gira la propuesta de valor.

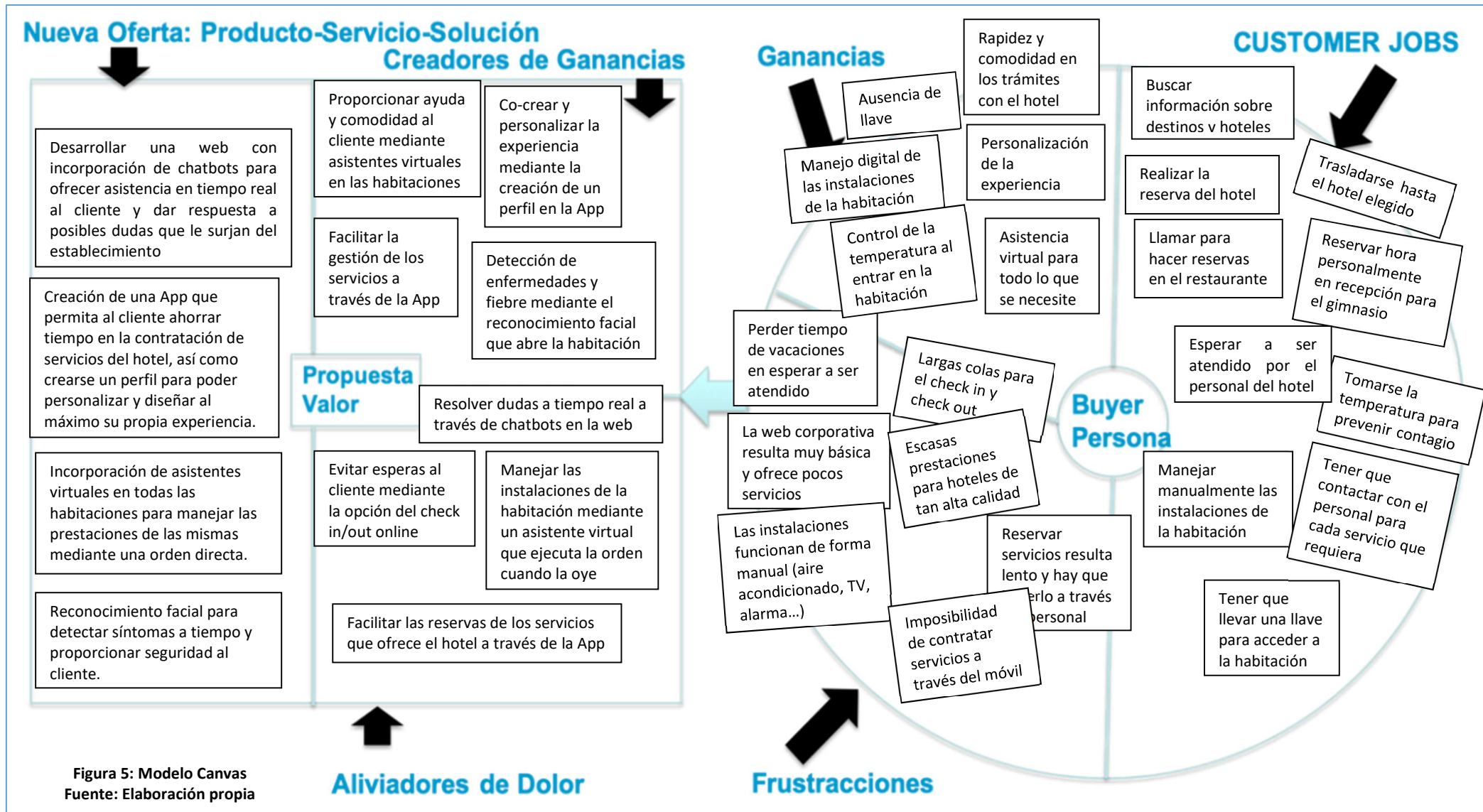


Figura 5: Modelo Canvas
Fuente: Elaboración propia

5. Nuevo modelo de negocio digital

Una vez identificado el problema y definida la propuesta de valor para nuestro público objetivo es importante plasmar este concepto de una forma más visual que permita continuar evolucionando hacia el nuevo modelo de negocio a través de prototipos y experimentos, los cuales ayudarán a reducir incertidumbres y conocer la aceptabilidad por parte del público (véase la figura 2).

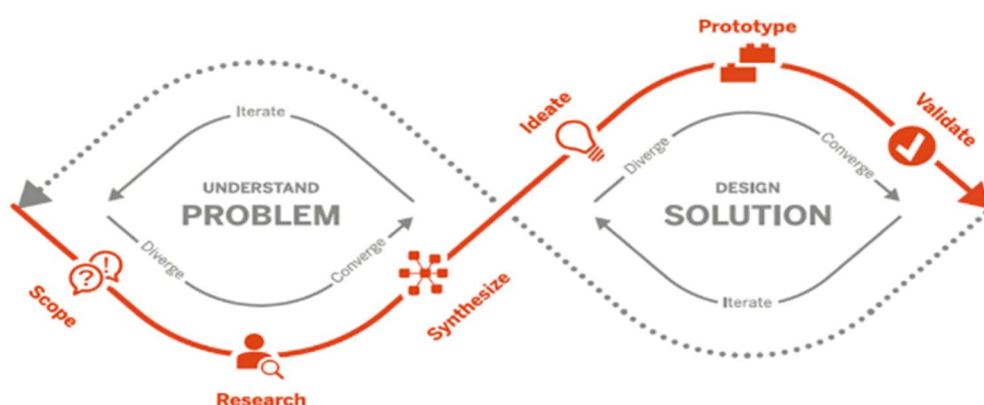


Figura 6. Framework de innovación

Fuente: Proyecto de Transformación Digital de UNIR

Para conseguir este nuevo modelo de negocio se ha seguido la metodología Lean Startup (Eric Ries, 2008) ya que permite acortar los procesos de desarrollo, puesto que se retroalimenta de las opiniones de los clientes, y el riesgo asociado al lanzamiento de cualquier proyecto innovador. Según el libro The Lean Startup (2008) sus tres pilares básicos son: el diseño de modelos de negocio (Business Model Canvas), desarrollo de clientes (Customer Development, Steve Blank) y desarrollo ágil de productos y servicios, siendo el principal objetivo testar lo antes posible la propuesta de valor en el mercado a través de la experimentación.

A continuación, se pretende demostrar la viabilidad del nuevo modelo de negocio de Palace Hotels mediante diferentes metodologías, y con la presentación de un prototipo y la formulación de diferentes experimentos en el mercado.

5.1. Prototipo

Con el objetivo de realizar una serie de experimentos posteriormente y dar respuesta a una serie de hipótesis, se presenta un *briefing* (documento informativo) del prototipo del nuevo modelo de negocio de Palace Hotel.

PROTOTIPO Y EXPLICACIÓN	FUNCIONALIDAD
<div data-bbox="156 533 826 743">  </div> <div data-bbox="172 790 766 840"> <h3>■ HOTELES INTELIGENTES</h3> </div> <p>Mediante la digitalización de Palace Hotels y la incorporación de tecnologías disruptivas se pretende otorgar mayor comodidad al cliente y posicionarse como una marca más atractiva en el mercado actual. La creación de una App propia facilitará todas las gestiones al cliente y permitirá al hotel conocer sus gustos y personalizar los servicios, ya que previamente le da la opción de crearse un perfil con sus gustos y preferencias. Estos datos se vuelcan a la nube, donde a través del <i>Big Data</i> el hotel los filtra y crea bases de datos de sus clientes. Otra novedad sería el reconocimiento facial en las habitaciones que permitirá acceder a ella sin necesidad de portar la llave. Esto es posible ya que la información del perfil que creó el usuario en la <i>app</i>, se transmite a las cámaras instaladas en las habitaciones mediante el <i>Big Data</i>. También destacar, la incorporación de la robótica (asistentes virtuales) en todas las habitaciones que ejecutarán órdenes dadas por el cliente y permitirán personalizar su estancia, proporcionándole mayor confort y la posibilidad de co-crear con la marca. Por último, el uso de <i>chatbots</i> en la web corporativa facilitará la comunicación con los clientes y podrá resolver cualquier duda que les surja al visitarla.</p>	<div data-bbox="849 488 1072 519"> <h3>FUNCIONALIDAD</h3> </div> <ul style="list-style-type: none"> • Co-creación de la estancia. • Personalización de los servicios. • Mayor rapidez y agilidad en los trámites con el hotel. • Búsqueda más sencilla en la web y con la opción de ayuda. • Posibilidad de hacer el <i>check-in / out</i> cuando y donde quiera a través de la <i>app</i>. • Ausencia de llave para acceder a la habitación. • Y posibilidad de manejar las instalaciones de la habitación de forma digital. <p>La digitalización de Palace Hotels proporcionará al cliente una mayor comodidad en su estancia, gracias a la introducción de tecnologías disruptivas, y la posibilidad de diseñar cómo quiere que sea dicha estancia a través de la co-creación con el establecimiento. En definitiva, se plantea una nueva forma de hacer turismo en la que el cliente es más que nunca el motor de este cambio. Por ello, Palace Hotels propone poder alojarse en un palacio o castillo (alojamientos propios de la marca) pero con todas las comodidades que la tecnología actual nos ofrece y con la posibilidad de personalizar y diseñar tu propia estancia digital.</p>


<p>PÚBLICO OBJETIVO</p> <p>La digitalización de Palace Hotels está dirigida a todos los clientes que quieran vivir una experiencia nueva en la que lo tradicional se une con lo moderno mediante el uso de la tecnología. El <i>target</i> de la cadena, como ya hemos mencionado, es un público de media-avanzada edad con elevado poder adquisitivo dada la calidad de sus alojamientos y los servicios que ofrece. Sin embargo, con esta transformación digital se pretende renovar también la imagen de la cadena y ampliar así su mercado, llegando a un público objetivo más <i>millenial</i>.</p>	<p>BENEFICIOS DEL SERVICIO</p> <p>El mayor beneficio que ofrece la digitalización de Palace Hotels es la comodidad que ofrece al cliente mediante esta experiencia digital.</p> <p>Otro beneficio destacable es la rapidez y agilidad en los trámites con el hotel y en la contratación de sus servicios.</p> <p>Por último, cabe destacar como otra ventaja para el cliente la posibilidad de co-crear la experiencia y diseñar determinados aspectos que harán que su estancia se adapte mejor a sus preferencias.</p> 
<p>INFORMACIÓN RELEVANTE</p> <p>Aunque las ventajas del prototipo se han enfocado para el cliente, hay que destacar que esta digitalización también mejoraría el funcionamiento y gestión del hotel a nivel interno, ya que la incorporación de tecnologías disruptivas (como el <i>Big Data</i> o la creación de la <i>app</i>) facilitarían el trabajo y supondrían un servicio más ágil para los trabajadores.</p>	

Figura 7: Prototipo del nuevo modelo de negocio de Palace Hotels

Fuente: Elaboración propia

5.2. Experimentos

A partir de la realización de los siguientes experimentos se pretende validar el prototipo presentado y conocer la opinión de los clientes potenciales y las primeras impresiones.

5.2.1. Entrevista de solución

Mediante este experimento se pretende conocer cómo responde el cliente potencial a la solución planteada, así como identificar aquellas funcionalidades que percibe como necesarias. Por lo tanto, esta herramienta resulta muy útil para concretar y corregir, en caso que fuese necesario el prototipo.

TÍTULO DEL EXPERIMENTO: viabilidad de la app de Palace Hotels
OBJETIVO: mediante la entrevista de solución se pretende validar la solución planteada mostrando a los entrevistados un <i>mockup</i> (maqueta) de la App para conocer cómo interactúan con ella y qué funcionalidades consideran esenciales.
CONTEXTO DE LA ENTREVISTA (público objetivo): el público objetivo son las personas de mediana / avanzada edad pero también quiere ampliar el <i>target</i> incluyendo a un público más joven y <i>millenial</i> .
FOCO: comprobar si la solución que se ha planteado tiene aceptación.
HIPÓTESIS DE PARTIDA: creemos que los clientes desearían disponer de una <i>app</i> que les permitiese realizar determinados trámites para ahorrar tiempo y con la que pudieran co-crear la experiencia.
<p>PROCESO (incluye diseño entrevista y guía experimento con los pasos a seguir para realizar la entrevista de validación del prototipo):</p> <p>Paso1: se presenta a los entrevistados un <i>mockup</i> del prototipo de la <i>app</i> de Palace Hotels para mostrar las prestaciones y cualidades que tiene. Se les hace preguntas sobre lo que piensan de sus funciones.</p> <p>Paso2: se da la posibilidad a los clientes potenciales de interactuar con ella y mejorar la <i>app</i> con sus comentarios.</p>
RESULTADOS ESPERADOS: obtener una aceptación mínima del 85% de los entrevistados. Mediante la realización de 100 entrevistas de solución se pretende averiguar qué funcionalidades de la <i>app</i> resultan básicas y si resulta exitosa en general.
INTERPRETACIÓN DEL EXPERIMENTO (indicando criterios de evaluación del experimento): si tras las 100 entrevistas a los clientes potenciales se consigue una aceptación del 85% mínimo se entenderá que el prototipo es factible y que hay un público interesado en utilizar la <i>app</i> y comprometidos a llevar a cabo la digitalización de la empresa.
NOTAS RELEVANTES: resulta interesante preguntar a los entrevistados a qué otras personas se podría entrevistar para tener una visión más amplia y también darles la oportunidad de mejorar la <i>app</i> considerando sus opiniones y comentarios.

Figura 8: Experimento entrevista de solución

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Test A / B

A través del A / B *testing* podemos conocer que versión de la página web resulta más atractiva (si la tradicional donde había un formulario para preguntar dudas o si la actual que incluye el *chatbot*) y si la incorporación de los *chatbots* tiene la aceptación que se esperaba, ya que hasta el momento el público objetivo de Palace Hotels era bastante tradicional y de una edad avanzada.

TÍTULO DEL EXPERIMENTO: Formulario o <i>chatbot</i>
OBJETIVO: mediante la realización de un Test A / B masivo se pretende determinar qué versión de la web de Palace Hotels tiene mayor aceptación y si el <i>target</i> prefiere usar el formulario para solicitar información o hace más uso de los <i>chatbots</i> .
CONTEXTO DE LA ENTREVISTA (público objetivo): el público objetivo son las personas de mediana / avanzada edad pero también quiere ampliar el <i>target</i> incluyendo a un público más joven y <i>millennial</i> .
FOCO: comprobar qué versión tiene mayor aceptación.
HIPÓTESIS DE PARTIDA: creemos que los clientes querrían disponer de un sistema de ayuda en la web que resolviese sus dudas de forma inmediata.
<p>PROCESO (incluye diseño entrevista y guía experimento con los pasos a seguir para realizar la entrevista de validación del prototipo):</p> <p>Paso1: se presenta dos versiones de la página web. Una con un formulario para rellenar por el usuario con sus dudas y otra con un <i>chatbot</i> que resuelva las dudas en tiempo real.</p> <p>Paso2: se deja el test durante un periodo razonable, de mínimo 10 días para poder conseguir unos resultados contundentes y fiables.</p> <p>Paso 3: analizar los resultados para determinar que versión tiene mayor aceptación.</p>
RESULTADOS ESPERADOS: el test A / B se llevará a cabo durante 10 días. En el transcurso de este tiempo se mostrarán las dos versiones de la página web y mirando las métricas se determina cuál funciona mejor y el uso que se ha hecho de los <i>chatbots</i> .
INTERPRETACIÓN DEL EXPERIMENTO (indicando criterios de evaluación del experimento): si tras los 10 días que se lleva a cabo el test hay un porcentaje mayor del 50% de la versión que incluye el <i>chatbot</i> se entenderá que el público prefiere que se incluya este asistente y se apostará por este nuevo modelo de página web.
NOTA RELEVANTES: se detecta una clara preferencia por los <i>chatbots</i> y la nueva versión web.

Figura 9: Experimento Test A/B

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Experimento de test de humo y *crowdfunding*

A través del experimento del test de humo se pretende mostrar un video de cómo sería el nuevo hotel digitalizado y las novedades que tendría con el fin de validar la demanda del mercado antes de llevar a cabo la digitalización. De esta forma también sabremos el interés del público y de los posibles inversores y conseguiremos también, una validación cuantitativa de la aceptación del producto.

TÍTULO DEL EXPERIMENTO: ¿Nos ayudas a crear un nuevo concepto de hotel?
OBJETIVO: mediante la introducción de un <i>pop up</i> en la web actual de Palace Hotels se pretende mostrar un video de cómo sería el hotel tras el proceso de digitalización y todas las prestaciones de las que dispondría. Se solicitaría al final del video un email para dar más información y conocer así, el grado de aceptación que ha despertado y la disposición a invertir de los posibles inversores.
CONTEXTO DE LA ENTREVISTA (público objetivo): el público objetivo serían todas las personas que visitan nuestra web, es decir clientes y clientes potenciales, y posibles inversores como organismos públicos (ya que al ser una empresa pública es el principal foco de inversión).
FOCO: testar el interés del nuevo servicio hotelero digitalizado en determinados segmentos y conseguir financiación.
HIPÓTESIS DE PARTIDA: creemos que los clientes e inversores desearían conocer cómo será el servicio que prestará Palace Hotels tras el proceso de digitalización.
<p>PROCESO (incluye diseño entrevista y guía experimento con los pasos a seguir para realizar la entrevista de validación del prototipo):</p> <p>Paso1: a través de un <i>pop up</i> (ventana emergente) en la web actual se presenta un video que incluya las nuevas prestaciones que tendrá el hotel y todas las facilidades de las que dispondrá.</p> <p>Paso2: se deja el test durante un periodo razonable para conocer el ratio de conversión que se ha conseguido y cuánta gente ha dejado su email para solicitar más información.</p> <p>Paso 3: analizar los resultados para determinar el interés que ha generado y la disposición a invertir de los nuevos inversores.</p>
RESULTADOS ESPERADOS: el test de humo se llevará a cabo durante un tiempo en la web (mínimo 10 días) para conseguir el mayor número de visualizaciones y despertar el interés del público e inversores. Se espera conseguir financiación para llevar a cabo el proceso de digitalización.
INTERPRETACIÓN DEL EXPERIMENTO (indicando criterios de evaluación del experimento): si tras los 15 días que se lleva a cabo el test existe un ratio de conversión y hay interés a invertir se entenderá que el nuevo servicio resulta atractivo e interesante para estos segmentos.
NOTA RELEVANTES: hay una clara disposición por parte del gobierno a invertir en la única cadena hotelera pública que hay en el país.

Figura 10: Experimento Test de humo y Crowdfunding

Fuente: Elaboración propia

5.3. Informe de validación

Tras la realización de los experimentos se deben analizar los resultados obtenidos con el propósito de validar el prototipo y llevar a cabo mejoras en caso de que fuese necesario.

5.3.1. Informe del experimento de la entrevista de solución.

Para realizar las 100 entrevistas se decidió entrevistar a 50 clientes repetidores de Palace Hotels y a 50 clientes potenciales (más jóvenes y con posibilidad de que esta nueva versión de Palace Hotels les atraiga más). Durante las entrevistas se mostró a los participantes un *mockup* de la nueva App para que pudieran interactuar con ella y conocer más de cerca las nuevas funcionalidades que ofrecería y su usabilidad. Además, se aprovechó para conocer sus opiniones sobre aquellas funciones que considerarían básicas, así como sobre el diseño y su usabilidad con el fin de mejorar el prototipo. Como criterios para validar el prototipo se expuso que si un 85% de las personas, como mínimo, aceptaban y daban por buena la App se seguiría adelante con su desarrollo siguiendo el prototipo creado. Los resultados fueron que el 89,6% de los participantes quedaron satisfechos con su uso y destacaron que la característica de poder hacer el *check-in / out* a través de ella era la función primordial de la nueva App. El 10,4% restante se mostró más reacio al uso de la tecnología y manifestó su tendencia al servicio tradicional de siempre. Destacar que este segmento resultó ser los de mayor edad. Tras el análisis de los resultados se llega a la conclusión de la viabilidad de la App y la necesidad de incluirla en la digitalización de Palace Hotels dada su alta aceptación. Como no se pretende despedir a todo el personal del Hotel con la digitalización, el 10,4% que se mostró más reticente al uso digital continuará disponiendo de una recepción y personal para contratar todos los servicios que requiera.

5.3.2. Informe del experimento test A / B

Durante 10 días se presentaron dos versiones de la página web, una con la presentación actual en la que si quiere contactar con el hotel debe enviar un formulario o llamar por teléfono y esperar a que se le dé respuesta y otra, en la que se incluyó la opción de *chatbot* para poder preguntar a un asistente las dudas que se tengan en tiempo real.

Los clientes eran redirigidos indistintamente a ambas páginas para que eligieran cuál preferían usar y, tras el transcurso de los 10 días, se pretendía conocer que formato de web funcionaba mejor y, sobre todo, cuánto uso se había hecho de los *chatbots* para conocer si suponían una mejora a incluir en la nueva versión. Como criterios de validación se estipuló que si, al finalizar el periodo de prueba, en la nueva versión web se había utilizado más de un 50% de veces los *chatbots* frente a los formularios y / o llamadas, se entendería como viable incluirlos en la nueva web corporativa. Los resultados obtenidos fueron que un 82,5% de las personas hicieron uso de los *chatbots* por su rapidez en la respuesta y su facilidad de uso, ya que es el propio *chatbot* el que te pregunta si necesitas ayuda cuando accedes a la web. Una vez más, el 17,5% restante correspondía al sector de mayor edad que siguen prefiriendo el canal telefónico para resolver dudas. Tras estos resultados y su análisis se consideró viable incluir los *chatbots* en la nueva versión web de la empresa ya que suponen otro elemento innovador a tener en cuenta en la digitalización de Palace Hotels. Como el personal de recepción continuará atendiendo emails y llamadas, el porcentaje que no se mostró favorable al uso de esta nueva tecnología podrá continuar haciendo uso de los canales tradicionales.

5.3.3. Informe del experimento test de humo y *crowdfunding*

Para la realización de este experimento se tuvo que preparar previamente un video que fuese capaz de plasmar cómo sería el hotel tras la digitalización y en el que se mostrase las características y funcionamiento de la nueva App. Para su visualización se incluyó en la web un *pop up* que dirigiese al cliente directamente al enlace para ver el video promocional. Tras su visualización se solicitaba un email del visitante para poder enviarle más información sobre la transformación digital de Palace Hotels y las opciones de inversión. Como criterios de validación se expusieron que si tras 15 días del test en la web se despertaba el interés de los clientes e inversores y solicitaban más información a través de sus emails se consideraría que la transformación digital del hotel era lo suficientemente atractiva como para llevarla a cabo. Tras el experimento, los resultados obtenidos fueron que más de 200 visitantes solicitaron más información sobre esta digitalización y que más de 25 solicitudes provenían de organismos públicos que reconocían factible esta transformación y querían invertir en el proyecto. Por lo tanto, tras el análisis de estos resultados se ha concluido factible y necesaria esta transformación y, lo más importante, existe claramente una fuente de financiación interesada en llevar a cabo esta digitalización.

5.4. Metodologías para desarrollar la solución

Para llegar a las conclusiones que se han planteado en los informes de validación se ha llevado a cabo un proceso de evolución, pasando de una definición de propuesta de valor a un nuevo modelo de negocio. Para ello, como se muestra a continuación, se ha utilizado la metodología Lean Startup, que combina el uso del *Business Model Canvas*, el desarrollo *Agile* y el *Customer Development*.

5.4.1. Metodología *Agile*

A través de la metodología *agile* se puede demostrar de una manera empírica la viabilidad del prototipo de la App, mediante la transparencia e inspección de los procesos y también, gracias a la rápida adaptación a los cambios que se producen. Respetando, por supuesto, el manifiesto *Agile*:

- 1. Individuos e interacciones por encima de procesos y herramientas:** tener en cuenta, sobre todo, las necesidades y preferencias que pueden tener los clientes en relación a la App del hotel.
- 2. Software / producto funcionando por encima de documentación exhaustiva:** tener siempre en mente la usabilidad y accesibilidad de la App, ya que este nuevo servicio debe suponer una comodidad para el cliente.
- 3. Colaboración con el cliente por encima de negociación contractual:** se debe colaborar siempre con el cliente y tener en cuenta sus preferencias que, a menudo, serán cambiantes para adaptarse rápidamente a los cambios creando actualizaciones que mejoren la App.
- 4. Respuesta ante el cambio por encima de seguir un plan:** se ha definido un plan de 8 semanas con objetivos específicos, pero se debe estar preparado para adaptarse a los posibles cambios que surjan.

Igualmente, se deberá tener en cuenta siempre los doce principios propios de esta metodología: satisfacción del cliente, bienvenidos los cambios en los requerimientos, entrega de productos / servicios con frecuencia, colaboración de todos diariamente, colaboradores motivados y entregados, comunicación cara a cara, medición del avance por trabajo completado, promoción de un ritmo sostenido, atención a la excelencia, la simplicidad resulta esencial, auto-organización de los equipos y reflexión en la mejora continua.

El proyecto del desarrollo de la App se ha pensado para que dure 8 semanas en las siguientes fases:



Ilustración1: Fases del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Los desarrolladores y equipo del proyecto deberán tener en cuenta los cambios en las preferencias y estar disponibles a los posibles cambios que se produzcan:

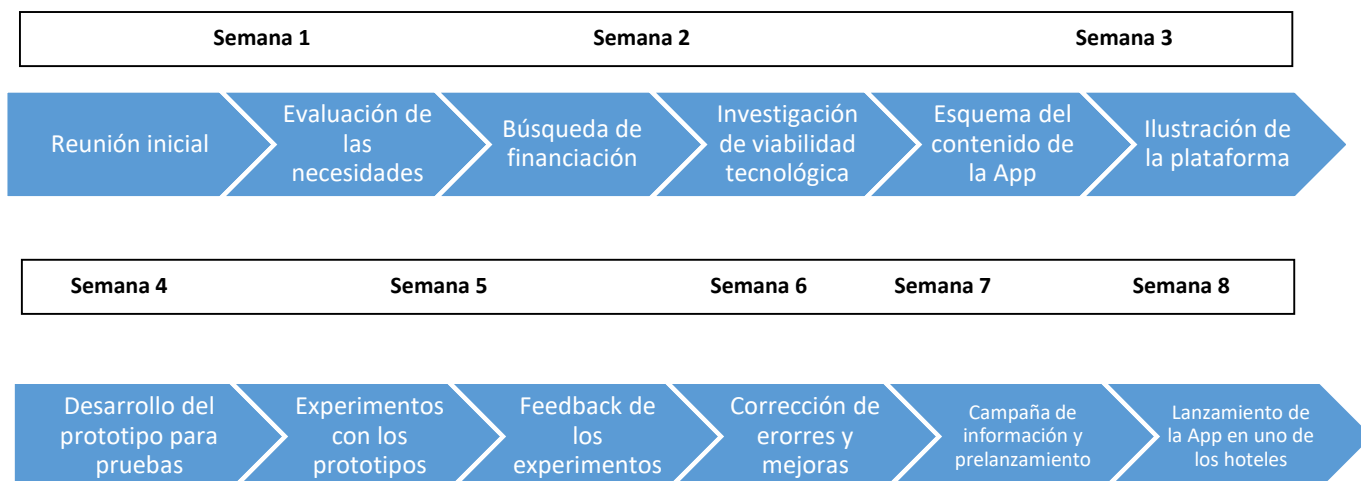


Ilustración 2: Fases del proceso de lanzamiento de la nueva app de Palace Hotels

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar esta metodología *Agile* haremos uso del marco de trabajo *scrum* para desarrollar y construir la App de una manera rápida y eficaz, cumpliendo los tiempos fijados previamente para los entregables de cada fase. Además, permite resolver las posibles problemáticas de cada etapa de forma colaborativa y eficiente.

Para ello, es necesario definir el equipo *scrum* y decidir quién va a trabajar en el desarrollo de esta App para cumplir los *sprints* establecidos:

Product Owner (voz del cliente): es el responsable de maximizar el valor del producto desarrollado y del trabajo hecho por el equipo *scrum*. Supone también ser la voz del cliente dentro del equipo y tendrá que intentar conseguir el valor más alto para el negocio, con el fin de intentar maximizar el retorno de la inversión. Destacamos, por lo tanto:

- Deberá dirigir la reunión inicial e informar al resto del equipo del proyecto, resolviendo todas las dudas.
- Será quien evalúe las necesidades reales que tienen los clientes para desarrollar posteriormente la App y también, quien decida la viabilidad tecnológica de la misma.
- Deberá supervisar el esquema de contenidos y la ilustración y diseño de la App.
- Tras el prototipo, será la persona encargada de presentar la idea a los clientes para conocer su aceptación mediante los experimentos.
- Canalizará el *feedback* obtenido e informará al equipo *scrum* de las posibles mejoras que haya que realizar.
- Y desarrollará la campaña de pre lanzamiento con toda la información sobre la *app* y finalmente pondrá en marcha la App en uno de los hoteles de la cadena.

Scrum Master (facilitador de proyectos): es la persona que se encarga de coordinar las necesidades que tiene el *product owner* y también supervisa que el *scrum team* realice los sprints correctamente y en las distintas fases. Deberá:

- Elaborar el *product backlog* y el *sprint backlog* con todas las tareas a realizar y su división.
- Elaborar el *sprint*, donde se realizan todas las acciones.
- Llevar a cabo el *burn down* (representación gráfica del trabajo por hacer) para analizar la realización de dichas acciones.

Scrum team (equipo de trabajo): son todas aquellas personas encargadas de desarrollar la App de Palace Hotels en los plazos fijados y que, por supuesto, cuentan con los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

- Desarrollo del prototipo: se pretende realizar un prototipo que se pueda testar con los clientes mediante los experimentos.
- Durante la campaña de lanzamiento: deberán monitorizar el uso de la *app* para comprobar que no falla nada y, en caso de que algo no fuese bien, solucionarlo lo antes posible a tiempo real.

Debemos mencionar también la importancia de los *stakeholders* que van a ser quienes proporcionen sus requerimientos al *product owner* y quienes van a ir recibiendo las entregas desarrolladas por el *scrum team*.

5.4.2. Metodología Sprint

Esta metodología nos va a permitir probar las ideas, pasando de la idea inicial a la decisión final en un periodo de solo cinco días. Para ello, a través de prototipos vamos a contestar las preguntas cruciales, resolver los problemas y probar nuevas ideas con los clientes.

Para poner en marcha esta metodología, debemos contar con el desafío perfecto y el equipo adecuado, compuesto por un decisor y siete personas con diferentes cualidades y habilidades, expertos extras y un facilitador que controle el tiempo y el proceso. El proyecto se llevará a cabo de lunes a viernes, para que sean días laborables e ininterrumpidos, contando para ello con una sala de reuniones en la que dispondremos del material adecuado para propiciar una comunicación adecuada y la participación de todos en los diferentes pasos del sprint.

Las diferentes fases de este proyecto serían:

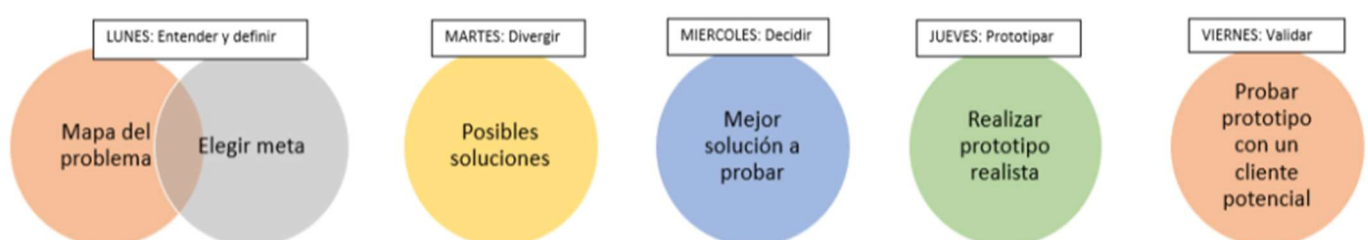


Ilustración 3: Fases del proyecto según la metodología Sprint

Fuente: Elaboración propia

1. Lunes: desafío y objetivo.

- Establecer una meta a largo plazo: ofrecer una mayor comodidad al cliente mediante el uso de tecnologías disruptivas.
- Elaborar una lista con preguntas sobre el *sprint* de manera pesimista: ¿en qué podemos fallar?
 - Lograr el correcto desarrollo de la App y conseguir que se ajuste a las necesidades del cliente.
 - Garantizar la evolución del diseño.
 - Usabilidad de la App y capacidad de resolver posibles inconvenientes que se produzcan con ella.
- Mapa de desafío (*customer journey*): que permitirá valorar cómo interactúan los clientes con la App.
- El equipo de trabajo debe dar ideas de cómo realizar el trabajo.
- Elegir un único objetivo para abordar en esta semana de trabajo: realizar el prototipo de la App.

2. Martes: resolver el objetivo mediante bocetos.

- Revisar las ideas que ya hay.
- Realizar bocetos utilizando el pensamiento crítico, incluyendo variantes de estas ideas y finalmente proponer la solución.

3. Miércoles: decidir la solución y crear un guion gráfico.

- Evaluar cada solución y decidir aquella con más probabilidades de conseguir la meta a largo plazo
- Diseñar el guion Gráfico para plantear el prototipo de la App.

4. Jueves: desarrollar el prototipo y desarrollar un guion prueba.

- Elegir herramientas que nos permitan desarrollar el prototipo de la App de la manera más rápida posible (prima la velocidad en vez de la calidad). Se podría

optar por la creación de un *mockup* mediante un programa informático que nos permita también hacer el diseño de la App.

- Probar el prototipo y buscar errores.
- Se realiza un guion para realizar la prueba.

5. Viernes: realizar pruebas y aprender.

Probar el prototipo con 5 clientes potenciales del hotel, y valorar las reacciones para analizar las conclusiones y poder aplicarlas a la App final.

Una vez analizadas las metodologías ágiles para la validación de nuestro proyecto se puede comprobar que, al trabajar de una forma más dinámica, en equipo y con flexibilidad, se puede conseguir gestionar el proyecto de una forma más automática y eficaz.

Tal y como se puede comprobar, la metodología *Agile* nos demuestra que los objetivos incluidos en el periodo de planificación son realizables y que la propuesta planteada dentro de las fases hace que el proyecto sea viable y factible.

Con el esquema planteado se demuestra de manera empírica y transparente todos los procesos necesarios para llegar a un prototipo viable e incluso a la introducción de la App en el mercado. Además, con el marco de trabajo *scrum*, se organizan los diferentes *sprints* para llegar al final de cada fase, pudiendo cumplirlas semanalmente, y con un equipo organizado.

Por otro lado, con la metodología *Sprint* queda demostrado que se puede lograr igualmente llevar a cabo las distintas etapas del prototipado y la realización de las pruebas con ellos, de una forma organizada y en un tiempo récord.

5.5. *Business Model Canvas*

Tras la validación del prototipo creado se debe generar el nuevo *Business Model Canvas* de la transformación digital de Palace Hotel mediante el formato de *one pager* (una página), el cual resulta muy apropiado para dar a conocer este nuevo negocio digital a los inversores ya que supone un resumen de todo lo que esta transformación digital puede suponer para la compañía y cómo se pretende realizar.

PALACE HOTELS		Email: palacehotels@photels.es	
		RRSS: @palacehotels	
EQUIPO		COMPETENCIA	
La Dirección del Hotel junto con el departamento de IT serán los encargados de llevar a cabo la transformación digital del hotel y desarrollar la nueva App.		La principal competencia son las cadenas hoteleras que ya se han adelantado a esta transformación digital y que son capaces de ofrecer un nuevo servicio en sus hoteles, como es el caso de Meliá Hoteles y Barceló. Las nuevas <i>start up</i> de turismo también suponen una competencia a tener en cuenta ya que ofrecen nuevas formas de viajar y alojarse.	
RETO ESCOGIDO + OPORTUNIDADES (Tendencias, otros argumentos)			
El reto escogido fue desarrollar una transformación digital, incluyendo tecnologías disruptivas, del modelo de negocio de Palace Hotels que hasta ahora era bastante tradicional y resultaba poco atractivo en un entorno cada vez más cambiante y digitalizado. Obviamente se han tenido en cuenta el desarrollo de la Revolución 4.0 y la tendencia a digitalizar todos los negocios, así como la existencia de una cultura cada vez más digitalizada y el uso cada vez mayor del <i>Big Data</i> . Teniendo en cuenta que el sector turístico supone el gran motor económico de España, y que se han aprobado planes de ayuda para reactivarlo tras la pandemia para que continúe siendo así, se entiende que este nuevo modelo de negocio digital de Palace Hotels será exitoso y tendrá una visión hacia un futuro cada vez más tecnológico y digital.			
SOLUCIÓN – PROPUESTA DE VALOR		SEGMENTO DE CLIENTES	
La propuesta es digitalizar la compañía Palace Hoteles para ofrecer un nuevo servicio de alojamiento más cómodo y novedoso para los clientes haciendo uso de las nuevas tecnologías disruptivas: como el Internet de las cosas, la App propia del hotel, Internet o la robótica con el objetivo de mejorar la competitividad en el mercado actual y conseguir ampliar su público objetivo.		Los clientes que tiene la compañía actualmente (concentrados sobre todo en el rango de edad de 40-70 años con un alto poder adquisitivo), así como a nuevos clientes potenciales más <i>millenials</i> que buscan conseguir nuevas experiencias turísticas y están acostumbrados al uso de la tecnología en su día a día.	

MODELO DE NEGOCIO (Viabilidad)	INVERSIÓN (Capex) + USO DE FONDOS
<p>El modelo de negocio más conveniente para el nuevo proyecto del hotel sería un modelo de negocio mixto que permitiera combinar el uso de tecnologías disruptivas y la digitalización con el personal del hotel que ya trabajaban anteriormente cuando el hotel seguía un modelo de negocio tradicional. La principal estructura de costes de Palace Hotels sería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantación y mantenimiento de las nuevas tecnologías disruptivas: App propia, <i>chatbots</i> en la web del hotel y asistentes virtuales en las habitaciones. • Nóminas de los empleados del hotel, que tras la digitalización serán menos por la incorporación de nuevas tecnologías. • Acciones promocionales y de publicidad del nuevo modelo de negocio de Palace Hotels. <p>Por otro lado, la principal fuente de ingresos de Palace Hotels sería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La venta de habitaciones (se espera que aumenten en gran medida tras el proceso de digitalización). • Servicios de restauración que ofrece el hotel. • Alquiler de espacios para eventos. Tras la transformación digital resultarán más atractivos para los clientes y se incrementarán las ventas. <p>Teniendo en cuenta los ingresos potenciales que se esperan conseguir tras la digitalización y la estructura de costes que presenta el Hotel resulta clara la viabilidad del nuevo modelo de negocio de Palace Hotels.</p>	<p>Como se ha comentado anteriormente Palace Hotels es una compañía hotelera pública, cuyo principal inversor es el Gobierno de España, concretamente la Dirección General de Patrimonio del Estado. Como se mostró en el experimento del test de humo y <i>crowdfundig</i>, la transformación digital de Palace Hotels despertó el interés de algunos organismos gubernamentales que se mostraron dispuestos a invertir ya que consideraban necesario este cambio en la compañía. Una vez analizado el grado de madurez del entorno y la competencia el Gobierno de España ya había considerado la urgencia de digitalizar la compañía con el fin de atraer un mayor número de clientes y seguir siendo competitiva en el mercado actual. La mayor parte de la inversión, alrededor del 85%, se destinará al desarrollo del <i>software</i> y la implantación de la tecnología necesaria en cada uno de los hoteles de la cadena para poner en marcha el nuevo proyecto de negocio. En torno a un 5% se destinará a acciones promocionales para dar a conocer el nuevo modelo de negocio de la compañía, tanto a nivel nacional como internacional. Por último, el 10% se mantendrá como tesorería durante un año hasta que se produzca el retorno de la inversión, y se guardará por si se produjesen contratiempos con las tecnologías implantadas y hubiese que repararlas o mejorarlas.</p>

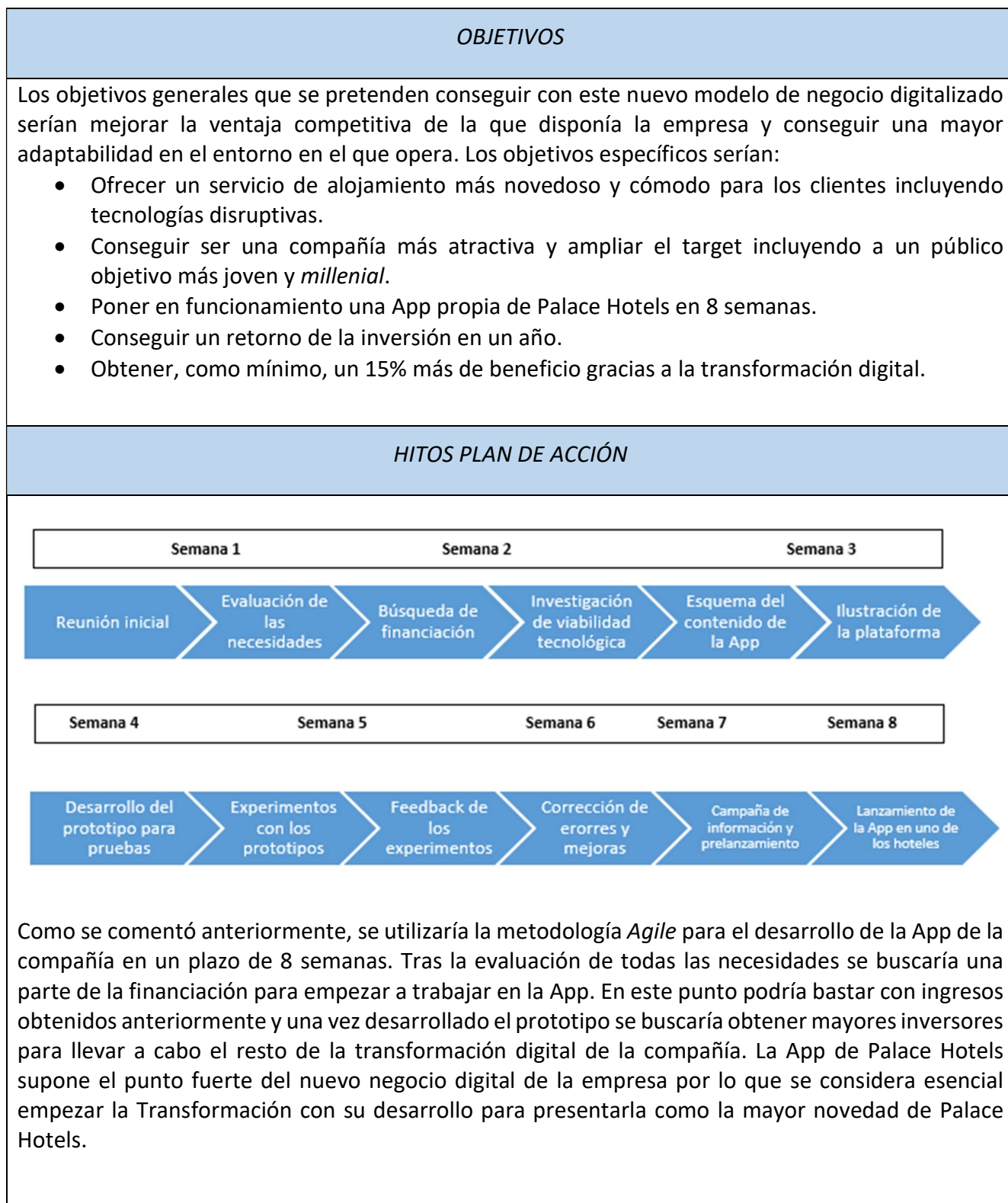


Figura 11: Modelo Business Model Canvas de Palace Hotels

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones

Tras el análisis efectuado en este trabajo queda demostrado que la transformación digital de las empresas ya no es una opción, sino que constituye una inversión necesaria si se quiere sobrevivir y continuar resultando competitivas en el mercado actual y futuro. Concretamente en el sector del turismo, el cual constituye el gran motor económico de España, las empresas hoteleras deben apostar urgentemente por la digitalización de su negocio si quieren seguir resultando competitivas y atractivas en un mercado cada vez más digitalizado, y hacer frente a las nuevas necesidades que presentan los clientes, quienes buscan cada vez más vivir una experiencia única y personalizada.

A partir del análisis efectuado en este trabajo se ha estudiado la viabilidad de realizar una transformación digital de la compañía Palace Hotel con el objetivo primordial de mejorar su ventaja competitiva y resultar más atractiva en el nuevo mercado. Para ello, se ha analizado el grado de madurez digital, tanto de la empresa objeto de estudio como de la competencia para conocer mejor el punto de partida en el que se encontraba y su posición respecto a sus principales competidores. Su nivel medio de madurez digital resultante del estudio ha confirmado la necesidad imperiosa de digitalizarse para continuar resultando tan competitiva como hasta el momento. Gracias a la matriz de tendencias se han conocido mejor las preferencias de los consumidores y del entorno en el que opera, así como las tendencias futuras a las que se enfrentará la compañía. La previsión de que la digitalización siga creciendo en todos los sectores y calando en la sociedad es prácticamente un hecho, lo cual determina la importancia de que las estrategias y objetivos de la compañía hotelera se enfoquen en llevar a cabo esta transformación digital lo antes posible.

Por otro lado, el análisis estratégico realizado mediante el mapa de contexto y el *customer journey* ha facilitado conocer y seleccionar aquellas alternativas de transformación digital que eran más necesarias, desde el punto de vista del cliente, y que, por lo tanto, requerían más atención y urgencia.

De este estudio, hemos conocido que la creación de una *app* propia, la implantación de *chatbots* en la web corporativa, la incorporación de asistentes virtuales en las habitaciones y el cambio de la llave por el reconocimiento facial en la entrada de las habitaciones resultaban primordiales para cubrir las carencias a las que se enfrentaba el cliente cuando acudía a uno de los hoteles de la compañía, y también para resultar más atractiva y poder ampliar así su público objetivo hacia personas más jóvenes y digitales.

Palace Hotels, como se ha mencionado, es una empresa pública que ha llevado a cabo desde sus inicios un modelo de negocio tradicional que le ha funcionado muy bien, permitiéndole abrir un total de 92 hoteles por todo el país. La transformación digital del negocio supone un gran esfuerzo y trabajo, no solo a nivel de inversión e implantación de nuevas tecnologías en los hoteles, sino que además supone, cambiar la cultura empresarial e imagen de la compañía. Para evidenciar aún más la necesidad de llevar a cabo esta digitalización de la compañía, se ha presentado un prototipo y se han realizado una serie de experimentos que han demostrado la aceptación por parte de los clientes e inversores, en este caso el Gobierno, para seguir adelante con este plan y dar una nueva imagen a Palace Hotels. Gracias también a estos experimentos se ha determinado la viabilidad del proyecto ya que, además de la predisposición del Gobierno a invertir en la digitalización, la reacción de los clientes ha sido más que favorable por lo que cabe esperar que se produzca un aumento de la demanda tanto nacional como internacional.

En mi opinión, esta transformación digital en la compañía es completamente necesaria, ya que la nueva era digital en la que vivimos está impulsando nuevos cambios y desafíos que hace que el entorno y, por ende, todas las empresas que operan en él se vean obligadas a digitalizar su negocio e incluir las nuevas tecnologías si quieren sobrevivir. No se debe ver como una opción, sino como una nueva realidad que debemos aceptar y en la que hay que seguir unas normas sino queremos quedarnos fuera de la partida.

7. Limitaciones y Prospectiva

7.1. Limitaciones

En primer lugar, cabe destacar una serie de limitaciones inherentes a la operativa interna y a la cultura empresarial de Palace Hotels. Una empresa caracterizada, sobre todo, por ser tan conservadora y tradicional requiere de tiempo, formación y apoyo para poder cambiar su identidad e imagen, y realizar con éxito esta transformación digital. Asimismo, con los experimentos realizados se ha vaticinado un interés por parte del público objetivo y potencial de la digitalización de la empresa, sin embargo, el nuevo concepto de negocio planteado podría perjudicar al principio las ventas, ya que el público objetivo al que se dirigía Palace Hotels (caracterizado por ser conservador) se va a encontrar con una imagen muy diferente, lo que podría provocar cierto rechazo. Además, otro de los objetivos de esta transformación digital era ampliar el target de la compañía, incluyendo a un público más joven y acostumbrado a manejar la tecnología, pero puede presentarse otra limitación si dicho grupo objetivo siguiese relacionando la marca Palace Hotels con empresa tradicional y clásica, y por ello decidiesen apostar por cualquier empresa de la competencia. Por otro lado, la transformación digital de la compañía se centra principalmente en la incorporación de nuevas tecnologías emergentes en el hotel. Sin embargo, se presenta otra limitación ya que este nuevo concepto de negocio planteado requiere de una intensa formación del personal del hotel con el fin de que no se vean limitados a la hora de trabajar y puedan prestar el servicio de la manera más eficiente posible.

Por último, aunque se ha mencionado que unos de los motivos principales que empujan a llevar a cabo esta transformación digital es la situación actual que se está viviendo con el Covid-19 y la preocupación de las personas por viajar de forma más segura, no se puede prever con seguridad la evolución de la pandemia y las pérdidas reales que provocará en el turismo español. Por ello, la mayor limitación a la que se puede enfrentar la compañía es que, al ser una empresa pública que depende directamente del Gobierno español para digitalizarse, la partida destinada a llevar a cabo la transformación digital de los 92 establecimientos se necesite para apoyar a otros sectores más necesitados, o se invierta en otros asuntos más urgentes que necesiten financiación pública.

7.2. Prospectiva

Teniendo en cuenta las limitaciones planteadas anteriormente, se exponen algunas alternativas para hacer frente a estos posibles obstáculos.

En primer lugar, en caso de que la financiación por parte del Gobierno se viese mermada por tener que hacer frente a otros asuntos más urgentes, se plantearía la opción de llevar a cabo la digitalización de forma progresiva. En primer lugar, se podría llevar a cabo el desarrollo de la App de la compañía, por ser el aspecto más necesario y relevante por parte de los clientes, y más adelante ir incorporando el resto de tecnologías en las instalaciones del hotel, dependiendo del presupuesto que se vaya obteniendo.

Por otro lado, se estimaría conveniente invertir en una campaña de publicidad potente que diese a conocer de forma certera y sin lugar a dudas la nueva imagen e identidad de la compañía y las nuevas prestaciones digitales que incorpora. De esta forma, se podrían minimizar las dudas por parte del público objetivo y potencial sobre el nuevo negocio de Palace Hotels y evitar así el posible descenso en las ventas que se vaticinaba por desconocimiento de la nueva marca.

Por último, se plantearía incorporar planes de formación para todo el personal en los diferentes establecimientos para que se llevasen a cabo lo antes posible con el fin de que el personal esté lo más cualificado y preparado posible para poder trabajar en el nuevo modelo de negocio. Con este plan se aseguraría que el servicio dado por la compañía fuese el idóneo, tal y como se llevaba haciendo hasta el momento, y que la nueva imagen de Palace Hotels no se viese mermada y se siguiese viendo a la compañía como sinónimo de calidad, confianza y confort.

Referencias bibliográficas

- Asociación para el Progreso de Dirección (2020). Digitalización de empresas: por dónde empezar para culminar con éxito. Mensaje publicado en: <https://www.apd.es/digitalizacion-empresas-empezar-culminar-exito/>.
- Baldwin, J (1964). La próxima vez el fuego. Buenos Aires: Sudamericana.
- Barrullas, J (2016). El comportamiento del consumidor y las nuevas tendencias de consumo ante las TIC. Blog de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de: <https://economia-empresa.blogs.uoc.edu/es/consumidor-y-tendencias-consumo-tic/>.
- Carlos Eres (2018). El papel del líder en la transformación digital de su organización. Recuperado el 15 de septiembre de 2020 de: <https://blog.gft.com/es/2018/11/14/el-papel-del-lider-en-la-transformacion-digital-de-su-organizacion/>.
- Darwing, C (1859). El origen de las especies. España: Biblioteca Perojo.
- ICEMD (2018). Estudio Digital Management Trends. Techweek.es. Recuperado el 25 de octubre de 2020 de: <http://www.techweek.es/industria-comercio-distribucion/informes/1018846006001/transfromacion-desplazara-mercado-companias-todo-pueda-digitalizar-interconectar-acabara-digitalizado-interconectado.1.html>.
- Incipy (2018). 3º Estudio Índice de Madurez digital en España. Incipy.com. Recuperado el 17 de septiembre de 2020 de: https://www.incipy.com/blog/3_estudio_indice_de_madurez_digital_espana/.
- Incipy (2020). Incipy.com. Recuperado el 18 de septiembre de 2020 de: <https://www.incipy.com/blog/diagnostico-de-madurez-digital-de-las-empresas/>.

- Instituto Coordinadas de Gobernanza y Economía (2019). www.hosteltur.com. Recuperado el 22 de septiembre de 2020 de: https://www.hosteltur.com/132658_melia-en-el-top-10-de-las-companias-lideres-en-digitalizacion-en-espana.html/.
- Kennedy, JF (1963). Discursos (1960-1963). Una presidencia para la historia. España: Tecnos.
- León, G (2018). Red.es. Recuperado el 20 de octubre de 2020 de: <https://www.red.es/redes/es/actualidad/magazin-en-red/%E2%80%99Cladigitalizaci%C3%B3n-no-es-una-opci%C3%B3n-es-una-necesidad-para-poder-sobrevivir>.
- Organización Mundial del Turismo (2018). www.unwto.es. Recuperado el 22 de septiembre de 2020 de: <https://www.unwto.org/es/europe>.
- Osterwalder, A (2011). Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Portal de Tecnología para los Negocios (2020). Cámara de Valencia. Recuperado el 25 de octubre de 2020 de: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/se-espera-que-en-el-2021-el-ecommerce-represente-mas-del-17-del-comercio-minorista/>.
- Ries, E (2008). Lean Startup. Bacerlona: Deusto, S.A Ediciones.
- Susanne Bieller (2020). Automática e Instrumentación. Recuperado el 20 de octubre de 2020 de: <http://www.automaticaeinstrumentacion.com/es/notices/2020/02/ifr-publica-las-principales-tendencias-en-robotica-para-2020-46195.php#.YCLQ1GhKjIU/>.
- VII Estudio Anual de E-Commerce en España presentado por IAB Spain y Elogia (2020). Marketing 4 ecommerce. Recuperado el 21 de octubre de 2020: <https://marketing4ecommerce.net/vii-estudio-anual-de-ecommerce-en-espana-2020-el-ano-en-el-que-el-coronavirus-cambio-para-siempre-la-forma-de-comprar/>.