

 ESPAÑA

La transformación digital en el sector turístico



orange™ **Fundación**

Contenido

Introducción	03
El impacto de la transformación digital en las empresas españolas	05
La transformación del sector turístico	10
Las barreras	42
Planes e iniciativas para el impulso de la transformación	45
Las 10 tendencias de la transformación digital del sector del turismo	48
El caso de éxito	50
Referencias	52

Fundación Orange, 2016
www.fundacionorange.es

Edita: Fundación Orange
Produce: Evoca
Fecha de cierre de edición: marzo 2016
Depósito legal: M-6391-2016
Diseño y maquetación: TAU



Esta obra está sujeta a la licencia Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons

Introducción

Escribía Jorge Manrique, allá por el siglo XV, que “cualquier tiempo pasado fue mejor”. Cierto es que justo el verso anterior subrayaba “a nuestro parecer”. Que cada cual opine lo que quiera, vamos. Y eso es lo que les proponemos, que cada cual piense lo que quiera y le convenga ante el giro que ha tomado lo recogido bajo la marca eEspaña. Al contundente Informe, lectura obligatoria en los chiringuitos cada Agosto, que vinimos publicando desde 2001 a 2014, le siguen ahora unos más desgrasados, sin llegar a veganos, monográficos sobre ciertos sectores de actividad y cómo les está afectando lo digital, o al menos, una parte de lo digital.

Y es que durante esos 15 años de actividad hemos asistido, con asombro nunca menguante, a la digitalización de la economía mundial habiéndose producido una de las transformaciones económicas y sociales más importantes de la historia.

Durante este tiempo los cambios se han sucedido a gran velocidad, impactando a lo largo de la cadena de valor de la práctica totalidad de sectores, industrias y organizaciones. Este proceso de transformación ha sido ampliamente estudiado y descrito tanto en sus causas como en sus efectos, existiendo una extensa cantidad de estudios de referencia en este sentido.

El objetivo de las monografías eEspaña que la Fundación Orange pone ahora en marcha es distinto. O al menos eso es lo que intentamos. En esta ocasión tratamos de identificar y analizar aquellas buenas prácticas y casos de éxito que pudieran servir como referencia para otras empresas u organizaciones que han comenzado, o tienen pensado acometer, el proceso de transformación digital.

Por ello, esta serie de informes estudiarán la transformación digital de diferentes sectores económicos a partir del análisis de buenas prácticas realizadas por empresas y entidades públicas en cada uno de ellos. Estas buenas prácticas se han seleccionado teniendo en cuenta casos reales de utilización de las nuevas tecnologías, en los que la innovación es un elemento importante y decisivo para la disrupción o la transformación.

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es el ritmo actual de cambio, que se ha acelerado de una forma nunca vista; las reglas del juego de los negocios cambian con gran frecuencia, lo que obliga a las empresas a hacer grandes esfuerzos para adaptarse a un entorno en constante transformación. En este terreno y en estos momentos del cambio impulsado por la tecnología, una de las conclusiones más extendidas es que la velocidad de reacción es ahora tanto o más importante que la ‘perfección’ en su puesta en marcha. Debiendo ser siempre cautos a la hora de creer a pies juntillas las conclusiones más extendidas, sean estas cuales sean, no

cabe duda de que velocidad y cambio del modelo de organización son, por tanto, dos elementos vitales en el nuevo paradigma de la transformación digital, junto con el apoyo básico de las plataformas tecnológicas innovadoras.

Para los criterios de selección de los casos de éxito se ha tenido en cuenta que fueran, en lo posible, casos nacionales, combinando grandes empresas y pequeños emprendedores altamente innovadores, y algunas destacadas prácticas internacionales. Además, esos casos incluyen dos aspectos diferentes del fenómeno de la transformación: empresas que avanzan en sus procesos de digitalización o nuevas compañías que mediante el uso de las nuevas tecnologías acceden de forma disruptiva a negocios que hasta ese momento les eran ajenos. Estas combinaciones permiten obtener algunas conclusiones globales y, en la medida de lo posible, ofrecer recomendaciones y sugerencias para todos los perfiles de empresas a la hora de innovar en procesos, productos y servicios.



Cloud



Mobile



IoT



Social

Desde el punto de vista tecnológico, el estudio de la transformación digital se ha focalizado en cuatro ejes: cloud, mobile, IoT y social. Estos cuatro ejes engloban un conjunto de tecnologías que hasta la fecha han sido y están siendo pieza básica del proceso de la transformación digital. No obstante hay que reseñar que el acelerado desarrollo tecnológico hace que estos ejes aparezcan cada vez más de forma conjunta, siendo a veces difícil destacar o diferenciar buenas prácticas de forma aislada. Por tanto, si bien los ejemplos seleccionados son representativos de los cuatro ejes, con seguridad encontrarán alguno que por sus características bien podría estar relacionado en otro. ¿Ósmosis digital?

Sabiendo de lo estrecho de las definiciones y de lo cambiante de las mismas, las siguientes líneas ofrecen una cierta categorización y pista de lo que a nosotros nos ha servido de guía:

Cloud: productos y servicios digitales en torno al ‘cloud computing’ (todos aquellos ofrecidos de forma distribuida a través de Internet) y al DATA, entendido como la captación, gestión y tratamiento de datos.

Mobile: todo el ecosistema constituido por los dispositivos móviles con conexión a Internet así como todas las plataformas, servicios y aplicaciones asociadas a estos.

Internet de las Cosas (IoT): el conjunto de dispositivos y objetos conectados a Internet con especial atención a su aplicación en domótica y sensorización.

Social (Redes sociales y economía colaborativa): plataformas digitales a través de las cuales los usuarios participan, colaboran, comparten e intercambian contenidos, bienes y servicios.

De forma sucinta podría decirse que el cloud o la nube es el elemento fundamental en la infraestructura tecnológica de los negocios digitales, mientras que las aplicaciones y soluciones móviles son parte esencial de la oferta de productos y servicios de cualquier sector. Por su parte, la combinación de sensores, beacons, algoritmos y redes M2M hace del Internet de las Cosas un concepto que está cambiando, y sobre todo cambiará, la forma de hacer negocios. Finalmente, los social media y las plataformas de economía colaborativa son herramientas de creciente protagonismo en el ecosistema empresarial y en su relación con los consumidores.

Además, se han tenido en cuenta también otras tecnologías como los drones, la impresión 3D, la realidad virtual y aumentada o la robótica, que contribuyen a hacer más completa la visión y tendencias a futuro de la transformación digital de las empresas.

Para comenzar esta colección de monografías se ha elegido el sector turístico por un doble motivo: como es bien sabido se trata de uno de los sectores más importantes de la economía española y, a la vez, y como se puede observar a lo largo del documento, es uno de aquellos en los que la digitalización está impactando más intensa y rápidamente.

Con motivo del 10º aniversario del Informe eEspaña publicamos una edición especial (hoy buscada por coleccionistas) que giraba sobre una palabra, sobre un concepto: transformación. Pues bien, dicha palabra se ha citado en esta introducción 12 veces (de momento) y tecnología y digital o sus plurales y derivados hasta un total de 20 entre ambas. Quizá es que los tiempos tampoco cambian tan deprisa y somos nosotros quienes los queremos vivir fugazmente. O quizás sea algo tan simple como que tengo poco dominio de los sinónimos. Decidan ustedes, que el resto se lo damos todo hecho.

Es imprescindible citar que este informe ha sido realizado por Evoca comunicación e imagen, consultora especializada en comunicación y estrategia digital. Nuestro agradecimiento a todos los que han participado en él y muy especialmente a Pepe Cerezo (bienvenido a casa) y a Julio Cerezo.

Y si es imprescindible citar Evoca, para mí es también imprescindible citar a los irremplazables Blanca Villamía y Víctor Suárez, con tantas horas de eEspaña a sus espaldas dentro de sus cometidos en la Fundación Orange.

Manuel Gimeno
Director General Fundación Orange

El impacto de la transformación digital en las empresas españolas

La creciente adopción de las tecnologías digitales en las organizaciones y las empresas está transformando los negocios y los sectores de actividad de forma global y consolidando una nueva economía digital con implicaciones sociales y económicas sin precedentes.

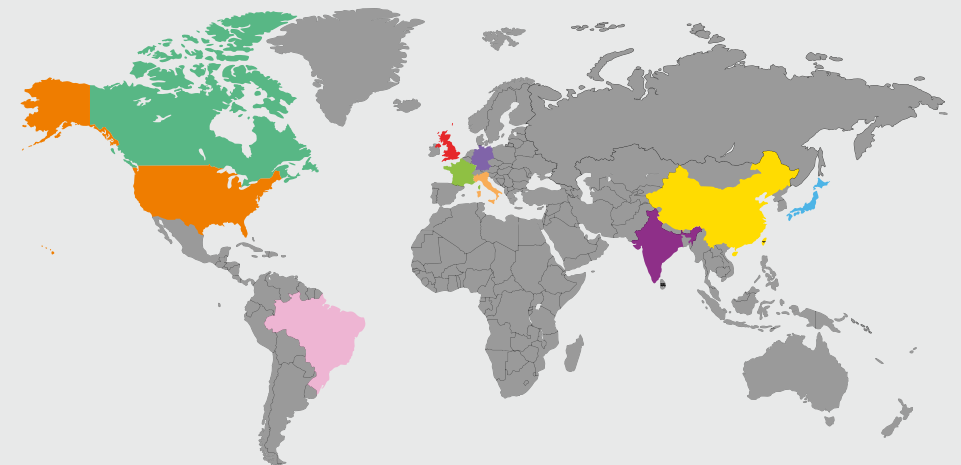
+1,25 billones* de euros PIB top10

Según el Índice de densidad digital elaborado por Accenture¹, el aumento del uso de tecnologías digitales podría incrementar en más de 1,25 billones (millones de millones) de euros el PIB de las 10 principales economías del mundo lo que representa un incremento del 2,3% respecto a las actuales estimaciones.

1. Índice de densidad digital: guiando la transformación digital. Accenture strategy <https://www.accenture.com/es-es/insight-digital-density-index-guiding-digital-transformation.aspx>

Los cuatro ejes tecnológicos seleccionados: cloud, social, mobile e IoT son base de esa transformación digital que hace posible que las compañías puedan establecer una relación y una experiencia más intensas y bidireccionales con los clientes, mejoren sus ingresos y su rendimiento, optimicen sus operaciones, accedan a nuevas oportunidades de negocio o cambien una mentalidad centrada solo en el producto a un enfoque orientado al servicio.

Impacto potencial de las tecnologías digitales sobre el PIB de las 10 principales economías del mundo



China 386 MM Japón 105 MM Brasil 89,5 MM Francia 53 MM Italia 38 MM
EEUU 337 MM India 93 MM Alemania 69 MM Reino Unido 53 MM Canadá 35 MM

MM: miles de millones

Fuente: Index Digital Density. Accenture strategy, 2015



Las empresas más avanzadas en innovación digital consiguen ventajas competitivas reales.

70%

de las empresas dicen que las tecnologías digitales se potencian entre sí

90%

de las empresas tienen grandes expectativas en las tecnologías digitales

Sin embargo, la digitalización de las compañías es generalmente un proceso largo y complejo que tiene mucho que ver con la materialización de unas elevadas expectativas iniciales en resultados concretos y medibles a medio y largo plazo. En los últimos años, los directivos de las empresas han mejorado sus conocimientos sobre las tecnologías digitales y lo que hay detrás de ellas y han asumido en muchos casos la importancia que tienen para su estrategia corporativa y para su éxito competitivo. Según el estudio Growing Digital Business basado en una encuesta² realizada a directivos en 15 países, casi el 90% de las empresas estudiadas afirma tener grandes expectativas en las tecnologías digitales y el 70% dice que las tecnologías digitales tienen todavía más poder de transformación cuando se aplican de forma conjunta que por separado.

Para el Global Center for Digital Business Transformation³, el 75% de los ejecutivos encuestados cree que la disrupción digital es una forma de progreso, pero sin embargo el 43% todavía no reconoce los riesgos de la disrupción digital o no la ha abordado de forma adecuada, y solo el 25% describe su estrategia como proactiva. No obstante, las empresas empiezan a entender también que los conceptos de negocio y de tecnología se fusionan y que la colaboración entre las diferentes áreas de la compañía es un elemento básico para aprovechar los cambios disruptivos, trazar la estrategia empresarial y buscar oportunidades potenciales de transformación. Una gran parte de las empresas se encuentra en una etapa de adolescencia en la adopción de las soluciones digitales y ahora ha de dar

el salto en materia de operaciones y resultados para continuar el camino hacia la madurez empresarial en el uso y el aprovechamiento de las tecnologías digitales. Las pequeñas y medianas empresas son más optimistas que las grandes a la hora de creer que están en condiciones de completar ese camino en el menor tiempo posible ante el riesgo de quedarse fuera del marco de competencia de la era digital.

La disrupción digital implica...

■ Una forma de progreso

75%

■ NSNC / gestión inadecuada

43%

■ Una estrategia proactiva

25%

En cambio, como pone de manifiesto el estudio realizado por Sloan MIT Center for Business Digital⁴, las empresas que han alcanzado un mayor grado de madurez digital —es decir aquellas más avanzadas en cuanto a transformación e innovación digital se refiere, los denominados digirati— obtienen incrementos medibles en cuanto a retención y captación de clientes, aumento de sus ingresos e incremento en sus beneficios. Según el informe, las compañías digitari de cada industria son como promedio un 26% más rentables que la media de su sector, generan un 9% más de ingresos que sus competidores y aumentan su valoración de mercado en un porcentaje superior al 12%.

Centrando el enfoque en el caso español, la situación es de claroscuros pero de relativo optimismo. Por un lado, los datos de la encuesta de Accenture referida anteriormente⁵ señalan que la visión de los directivos españoles es muy optimista en cuanto al valor que aporta la digitalización de sus empresas y lo que puede hacer por su negocio y muestran mayor tendencia que sus homólogos globales a afirmar que han hecho progresos en la adopción de tecnologías específicas. Así, el 92% de los directivos entrevistados por la consultora considera que estas tecnologías pueden impulsar la mejora de su negocio y el 85% de ellos afirma que su empresa ha hecho avances significativos para aprovechar las tecnologías digitales en 2014.

2. Growing the digital business. Accenture Mobile Research 2015

https://www.accenture.com/t20150805T060328__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf

3. Digital disruption: displacing incumbents, reshaping markets. <http://global-center-digital-business-transformation.imd.org/vortex/>

4. The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. <http://www.ladn.eu/data/document/etude-mit-center-for-digital-business-cap-gemini-consulting.pdf>

5. Growing the digital business. Accenture Mobile Research 2015

https://www.accenture.com/t20150805T060328__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/Microsites/Documents14/Accenture-Growing-The-Digital-Business-Acn-Mobility-Research-2015.pdf

No obstante, según datos recogidos en la Séptima Encuesta Mundial del Coeficiente Digital de las empresas elaborada por PwC⁶, aunque las empresas españolas están mejor preparadas y han avanzado más que la media mundial en el proceso de transformación digital, todavía se encuentran lejos del grupo de compañías punteras y por debajo de las empresas de Europa Occidental.

Según The London School of Economics Enterprise y Territorio Creativo⁷, aunque el 69% de las empresas españolas han comenzado ya algún tipo de proceso de transformación digital, lideradas en su mayoría desde la dirección general y con un enfoque táctico más que estratégico, sólo la mitad de las empresas y la mitad de los directores generales que las lideran

se encuentran capacitados para enfrentarse a la transformación digital.

En este sentido, todos los estudios muestran que la implicación de la dirección es fundamental en los procesos de transformación, que se traduce en un fuerte crecimiento de la inversión. Volviendo al estudio de PWC, se indica que “el 31% de los directivos entrevistados a nivel mundial asegura que sus compañías están reinvertiendo más del 15% de sus ingresos en su digitalización y un 27% asegura dedicar entre el 11% y el 15%”. En España, según los datos de la encuesta, el nivel de inversión está todavía lejos de estos indicadores, ya que mientras el 13% asegura reinvertir más del 15% de su facturación, el 53% sitúa este rango entre el 0% y el 5%. En cuanto a inversión en las empresas españolas, el interés de los directivos se focaliza en IT y Marketing, donde se aproxima a la media mundial.

Según el barómetro de la transformación digital de las empresas españolas llevado a cabo por Adigital⁸, para el 90% de los encuestados el móvil es la tendencia clave de digitalización en estos momentos dentro de su organización, seguida por la experiencia de usuario (73%) y la gestión del big data (50%), a la vez que la mitad de las principales empresas españolas están dedicando en 2015 presupuestos con incrementos superiores al 10% al ámbito digital con respecto a 2014.

La digitalización de las empresas españolas versus mundiales

Puntuación sobre 5

	Media global	Las mejores	España
Coeficiente digital total (sobre 100)	77,2	81,0	77,5
Liderazgo del CEO	4,1	4,4	4,0
Involucración de los CIOs y/o CDOs	4,1	4,3	4,4
Compromiso del equipo directivo	4,2	4,4	4,4
Estrategia digital compratida por toda la empresa	3,9	4,2	3,7
Entorno como fuente de inspiración	3,9	4,0	3,7
Lo digital como ventaja competitiva	4,2	4,5	4,3
Buen uso de la información	3,7	3,9	3,3
Proactivos en materia de seguridad y privacidad	4,2	4,4	3,8
Una única hoja de ruta digital	3,8	3,9	3,4
Evaluación consistente	4,1	4,4	3,8

Fuente: PWC 2015 Global Digital IQ® Survey

Donde invierten las empresas españolas...



IT
32% en el mundo

31%
en España



Marketing
27% en el mundo

23%
en España



Fuerza de ventas
12% en el mundo

13%
en España

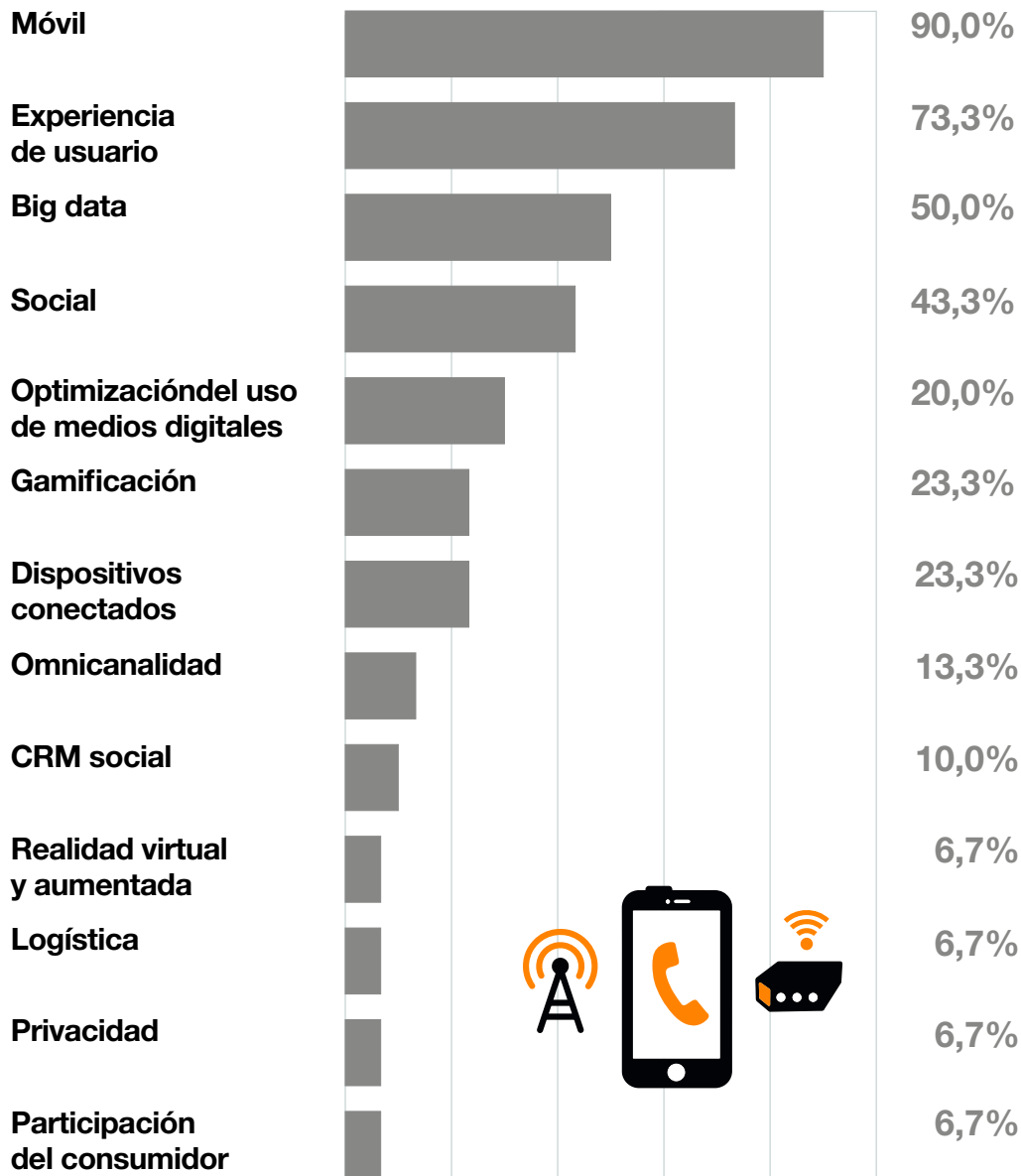
Fuente: PWC 2015 Global Digital IQ® Survey

6. Claves para sacar el máximo partido a la digitalización. Séptima Encuesta Mundial del Coeficiente Digital de las empresas. PWC 2015 Global Digital IQ® Survey. <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/septima-encuesta-mundial-coeficiente-digital.html>

7. I Estudio de Transformación Digital de la Empresa Española. Territorio Creativo y The London School of Economics Enterprise. Noviembre de 2015. <https://www.territoriocreativo.es/notadeprensa/solo-la-mitad-de-las-empresas-se-encuentran-capacitadas-para-abordar-proyectos-de-transformacion-digital>

8. Adigital Compass. Tendencias de Negocio Digital 2015. Adigital. Febrero de 2015. http://www.adigital.org/emailing/2015/docs/Adigital_Compass2015.pdf

¿Cuáles son las tendencias de digitalización clave para este año dentro de tu organización? % de respuestas



Fuente: Adigital Compass. Tendencias de Negocio Digital 2015. Adigital. Febrero de 2015

La necesidad de una estrategia y de un impulso desde la dirección son importantes, pero sería necesario insistir en otra de las características de la digitalización: la velocidad. El ritmo actual de cambio no tiene precedentes en la historia, lo que implica la necesidad de crear estructuras y procesos más flexibles y dinámicos en constante proceso de adaptación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que el impacto del proceso de digitalización de las empresas y el nivel alcanzado no es el mismo para todas las áreas de actividad. En este sentido el MIT Sloan⁹ analiza el nivel de madurez digital a nivel global y sitúa al sector TIC y al de Media y Entretenimiento como los más maduros, mientras que el sector público y el de la Construcción presentan los niveles más bajos de madurez. Turismo y Retail, por su parte, se sitúan en la media alta, y Salud y Fabricación en la baja. En este terreno y en estos momentos de cambio tecnológico, se podría asegurar que la velocidad de reacción es ahora tanto o más importante que la perfección en su puesta en marcha. Velocidad y cambio del modelo de organización son, por tanto, dos elementos vitales en el nuevo paradigma de la transformación digital, junto con el apoyo básico de las plataformas tecnológicas innovadoras.

9. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press. 2015. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

Grado de madurez digital por sectores

Fuente: Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review y Deloitte University Press. Julio de 2015.

Sector	Madurez Digital ^a	A	B	C	D	E	F	G	H
Tecnología	6,23	●	●	●	●	●	●	●	●
Telecomunicaciones	5,89	●	●	●	●	●	●	●	●
Entretenimiento y media	5,49	●	●	●	●	●	●	●	●
Servicios profesionales	5,39	●	●	●	●	●	●	●	●
Turismo y viajes	5,18	●	●	●	●	●	●	●	●
Gestión de activos financieros	5,18	●	●	●	●	●	●	●	●
Banca	5,14	●	●	●	●	●	●	●	●
Retail	5,03	●	●	●	●	●	●	●	●
Auto	5,01	●	●	●	●	●	●	●	●
Farmacéutico	5,00	●	●	●	●	●	●	●	●
Gran consumo	4,90	●	●	●	●	●	●	●	●
Seguros	4,80	●	●	●	●	●	●	●	●
Educación	4,71	●	●	●	●	●	●	●	●
Utilities	4,68	●	●	●	●	●	●	●	●
Salud	4,67	●	●	●	●	●	●	●	●
Manufactura	4,54	●	●	●	●	●	●	●	●
Sector público	4,51	●	●	●	●	●	●	●	●
Construcción	4,50	●	●	●	●	●	●	●	●

Las tecnologías digitales permiten a los empleados trabajar mejor con^b:

- A → Clientes
- B → Partners
- C → Empleados

Cualidades digitales seleccionadas^b:

- D → Estrategia definida
- E → Estrategia de transformación
- F → Habilidades digitales
- G → Management
- H → Habilidades directivas

● Top 5

● Bottom 5

a. La madurez digital se mide como la media de las respuestas de cada sector. Las respuestas se miden en una escala en donde 1 es el mínimo de "madurez digital" y 10 el máximo

b. Corresponden a las preguntas específicas de la encuesta en el estudio. Porcentaje de encuestados que están "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con que su compañía tiene capacidades técnicas digitales.

Atendiendo a las tesis de MIT Sloan¹⁰ podría concluirse que a pesar de que pueda parecer que el peso de la transformación está en la tecnología, parece probado que el verdadero motor de la transformación digital es el cambio disruptivo en el funcionamiento interno de las empresas aprovechando esas tecnologías. De acuerdo con esta tesis, la base de la estrategia de transformación digital es el propio cambio, un cambio liderado por la dirección de la empresa en estrecha colaboración con las áreas tecnológicas, y acompañado por una política de asunción de riesgos y por la potenciación de las habilidades digitales de los empleados. Sin olvidar que el objetivo final se encuentra en la optimización de la experiencia de un cliente también digital.

10. Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology/articles/deloitte-social-business-study.html>

La transformación del sector turístico

El sector turístico es un área de actividad que utiliza de forma intensiva tanto la información como las transacciones en todas y cada una de las etapas de su cadena de valor.

Un sector con una enorme y variada oferta y con una demanda potencial que se puede cuantificar en miles de millones de personas precisa de la existencia de grandes sistemas de intermediación, que antes eran de carácter físico pero que, con la llegada de Internet, han sufrido una transformación radical.

Esta transformación ha supuesto la desaparición de numerosos agentes y el nacimiento de otros, en muchas ocasiones procedentes del mundo tecnológico. Las innovaciones introducidas en los servicios y la creación de nuevos modelos de negocio han provocado la transformación de la cadena de valor en su conjunto. La nube, la movilidad, lo social... son elementos imprescindibles a lo largo de toda la cadena de valor, entre otras razones porque los usuarios y las empresas las

consideran elementos de simplificación de los procesos y de ahorro de costes. Además, hay que sumar las redes sociales, donde los turistas comparten sus experiencias, y la economía colaborativa, en la que juegan un papel esencial los contenidos y las prescripciones realizadas por los usuarios, antes, durante y después del viaje.

En esta revolución hay empresas que aprovechan las tecnologías para innovar y ofrecer nuevos productos, servicios y modelos de negocio turísticos a sus clientes; otras las incorporan para reinventarse mejorando sus procesos y la calidad de sus productos. Un tercer grupo de empresas observa los cambios con preocupación, al no ser capaz de tomar medidas para no quedarse rezagado. En el mundo del turismo la competencia se basa ya en la presencia, diferenciación y reputación online, referentes en la estrategia de una empresa turística digital.

El objetivo final es crear valor y experiencias atractivas para el usuario. Este, por su parte, emplea la tecnología en un ciclo que comienza con la búsqueda de información,

sigue con la selección y comparación de precios y experiencias, se extiende a la compra, que cada vez se realiza más de forma móvil, y finaliza con la compartición e intercambio de información, lo que sirve para retroalimentar el ciclo. Una diferencia importante con escenarios anteriores del sector turístico es que los viajeros digitales siguen buscando información y contratando servicios durante el camino a su destino y también una vez en el mismo, gracias a que suelen llevar permanentemente encima uno o varios dispositivos móviles, especialmente en el caso del colectivo de turistas más jóvenes. El resultado es una demanda que requiere atención 24x7 y en la que las reservas de última hora tienen un peso cada vez más importante.

El flujo de tecnologías que llegan al sector turístico no cesa. Las posibilidades de la movilidad se amplían continuamente aprovechando la mayor disponibilidad de tabletas y smartphones por parte de los turistas o las posibilidades que ofrecen la geolocalización y la realidad aumentada. Los dispositivos wearables (gafas, relojes o pulseras) y los beacons, como representantes

del Internet de las Cosas, prometen grandes aplicaciones en el mundo del turismo, como medio de control o de pago, billete electrónico, elemento generador de información, etc. El big data y las analíticas de datos, por su parte, permiten capturar la ingente cantidad de datos generados por el ecosistema turístico y convertirlos en información útil para personalizar de forma completa los servicios en función del perfil del usuario, momento de compra, patrón de consumo y localización.

A partir de los ejes seleccionados que definen la transformación digital de los sectores: cloud, mobile, social e Internet de las cosas (IoT) se identifican y analizan los casos más innovadores y representativos.

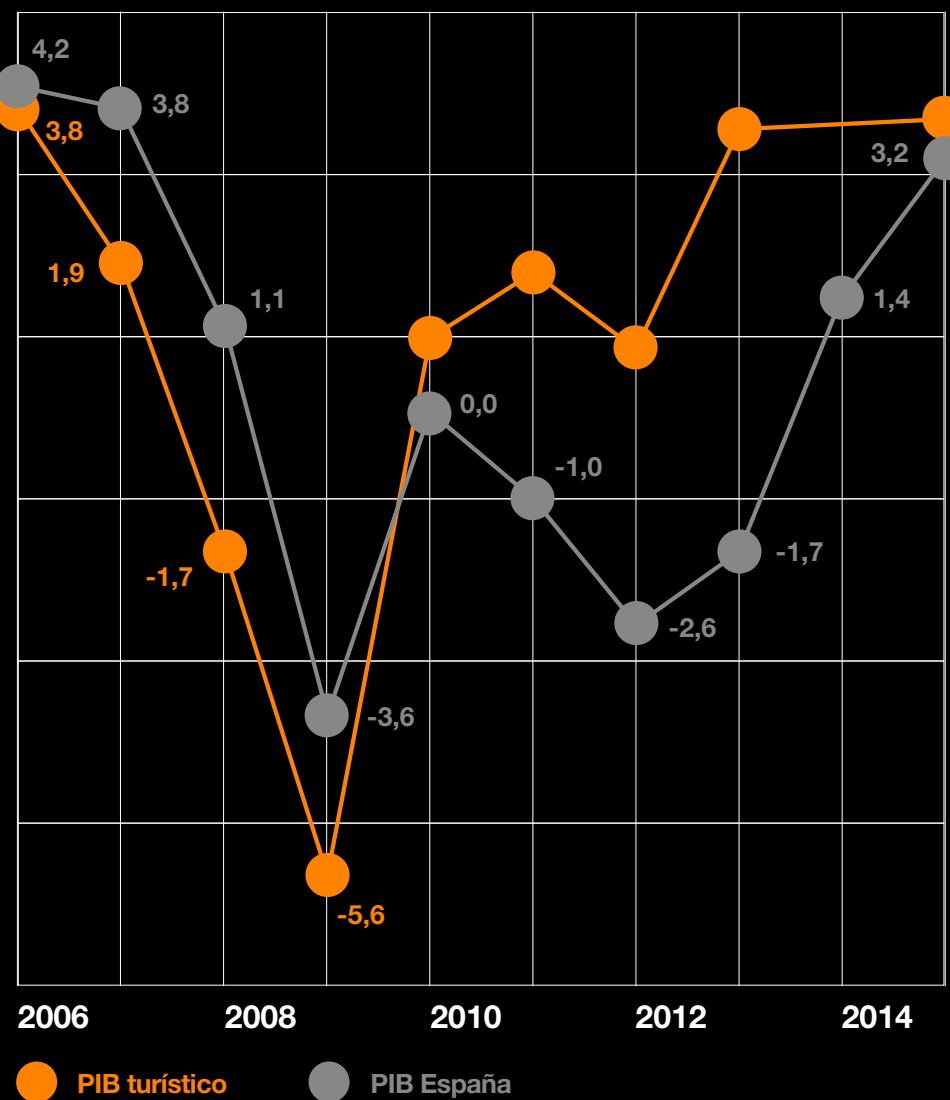
El sector en datos

Según la Organización Mundial de Turismo, España, con unos ingresos por turismo internacional por valor aproximado de 57.866 millones de euros, ocupa la primera posición en Europa y la segunda mundial.

En España, según los datos recogidos en el Informe de perspectivas turísticas realizado anualmente por Exceltur¹¹ correspondiente a 2015, el turismo ha sido el principal sector generador de renta y empleo en España, habiendo contribuido con 0,5 puntos de crecimiento adicional del PIB nacional. El sector turístico aporta 124.000 millones de euros, lo que representa ya el 11,7% del total del PIB Español.

En términos de empleo, según la EPA 2016, el sector turístico y de viajes representa 2,32 millones de puestos de trabajo, tanto directos como indirectos. Viajes y Turismo emplea directamente más del doble de los puestos de trabajo de los que genera, por ejemplo, el sector de servicios financieros.

Crecimiento anual del PIB turístico (ISTE) comparado con el PIB general de la economía española 2006-2015 Tasa de variación interanual



11. Informe de perspectivas turísticas <http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2016/01/INFORME-PERSPECTIVAS-Balance-del-año-2015-y-Perspectivas-2016-WEB.pdf>

Fuente: Informe perspectivas turísticas. Exceltur 2015

Ingresos por turismo internacional 2014

	\$ EEUU			
	Miles de millones		Variación %	
	2013	2014	13/12	14/13
Estados Unidos	172,9	177,2	7,0	2,5
España	62,6	65,2	7,6	4,2
China	51,7	56,9	3,3	10,2
Francia	56,7	55,4	5,6	-2,3
Macao (China)	51,8	50,8	18,1	-1,9
Italia	43,9	45,5	6,6	3,7
Reino Unido	41,0	45,3	12,1	10,3
Alemania	41,3	43,3	8,2	5,3
Tailandia	41,8	38,4	23,4	-8,0
Hong Kong (China)	38,9	38,4	17,7	-1,4

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO)*

Grado de ocupación por plazas en establecimientos hoteleros 2014



Alojamientos turísticos en España. Principales resultados de la demanda 2014 Datos provisionales

	Pernoctaciones millones €	Estancia media días	Variación interanual pernoctaciones %
Establecimientos hoteleros	294,4	3,36	3,5% 2,6%
Apartamentos turísticos	66,5	6,87	0,9% 3,3%
Campings	32,5	5,12	6,6% 0,3%
Alojamiento de turismo rural	7,7	2,74	10,2% 11,7%

● : Residentes en España ● : Residentes en el extranjero

Fuente: INE, 2015

Alojamientos turísticos. Principales resultados de la oferta 2014

Datos provisionales. Medias anuales

	Establecimientos abiertos estimados ¹	Plazas medias estimadas	Grados de ocupación por plazas ²	Variación interanual plazas ofertadas %
Establecimientos hoteleros	14.728	1.433.262	54,8	-0,1%
Apartamentos turísticos	121.255	450.432	40,1	-0,7%
Campings	746	487.790	36,7	-1,4%
Alojamiento de turismo rural	15.183	140.952	14,8	0,8%

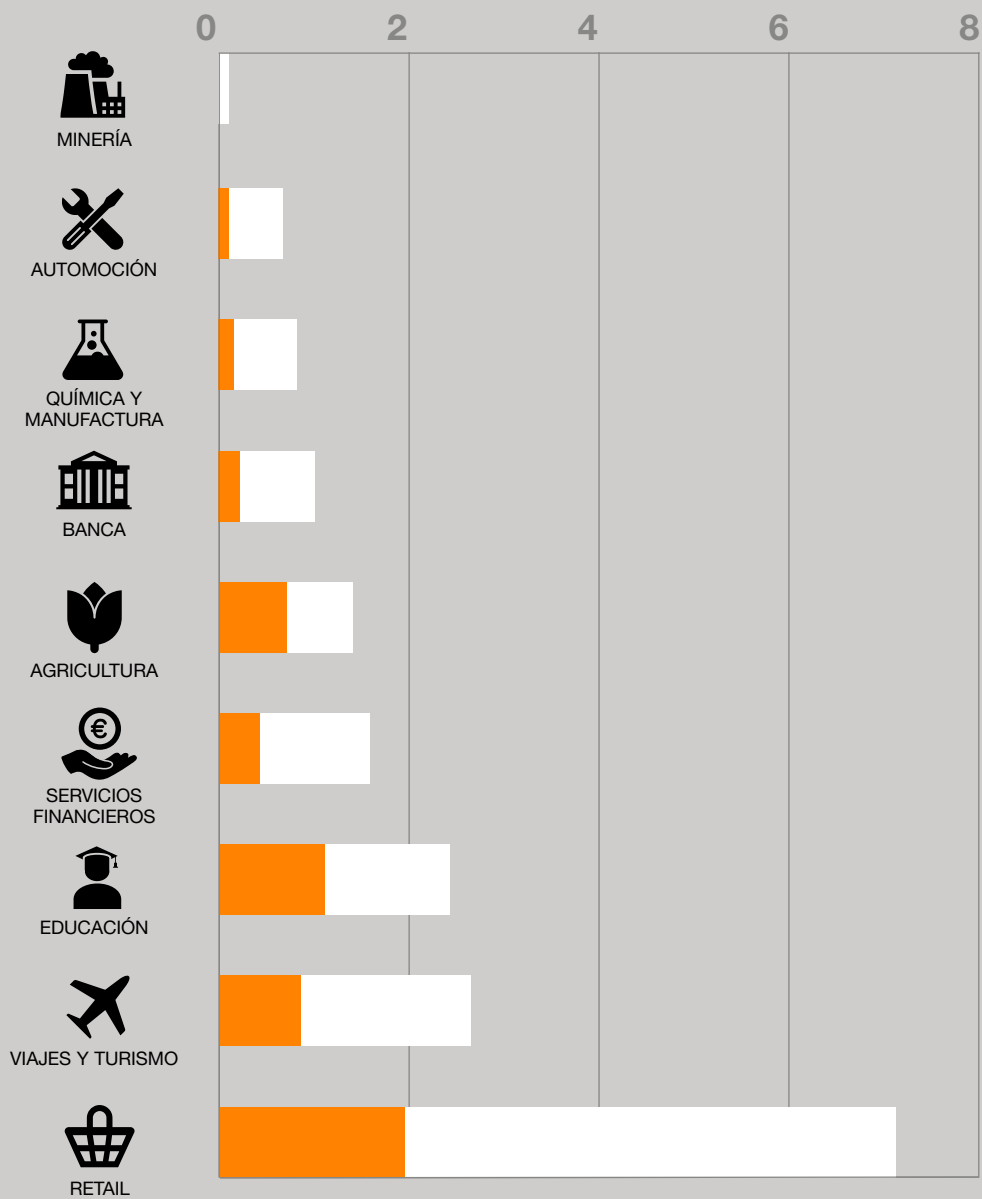
1: En el caso de apartamentos turísticos es el número de apartamentos

2: En el caso de campings es grado de ocupación por parcela

Fuente: INE, 2015

Impacto en el empleo por sectores 2014, millones de empleos

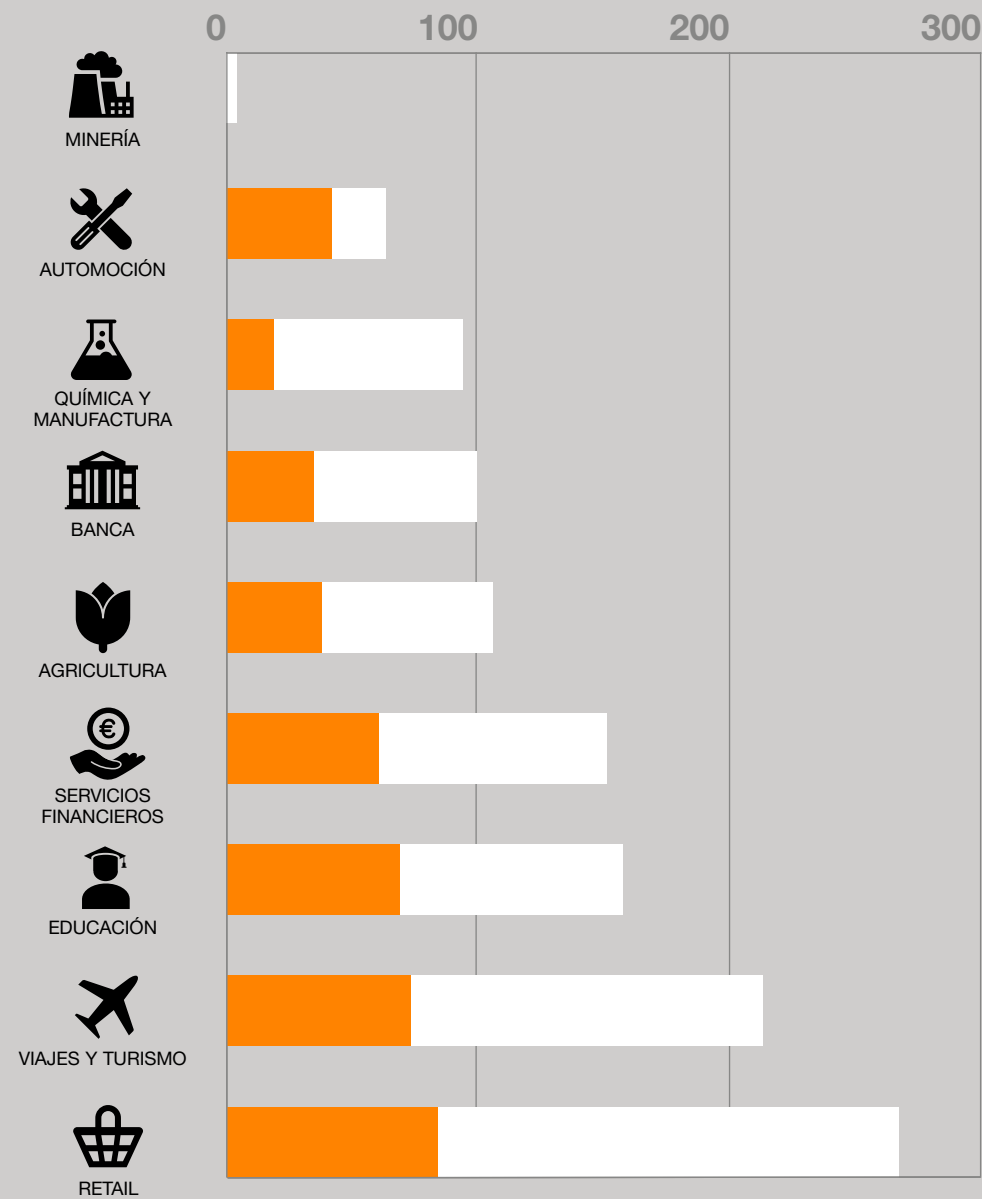
● Directo ● Indirecto e inducido



Fuente: The World Travel & Tourism Council (WTTC) 2015

Impacto en el PIB por sectores 2014, millones €

● Directo ● Indirecto e inducido



Fuente: The World Travel & Tourism Council (WTTC) 2015

Más del 95% de los viajeros de hoy en día, según The Boston Consulting Group¹², utilizan los recursos digitales en el transcurso de sus viajes, ya sea antes, durante o tras su realización. Como término medio un usuario visita alrededor de 19 webs y/o aplicaciones móviles diferentes.

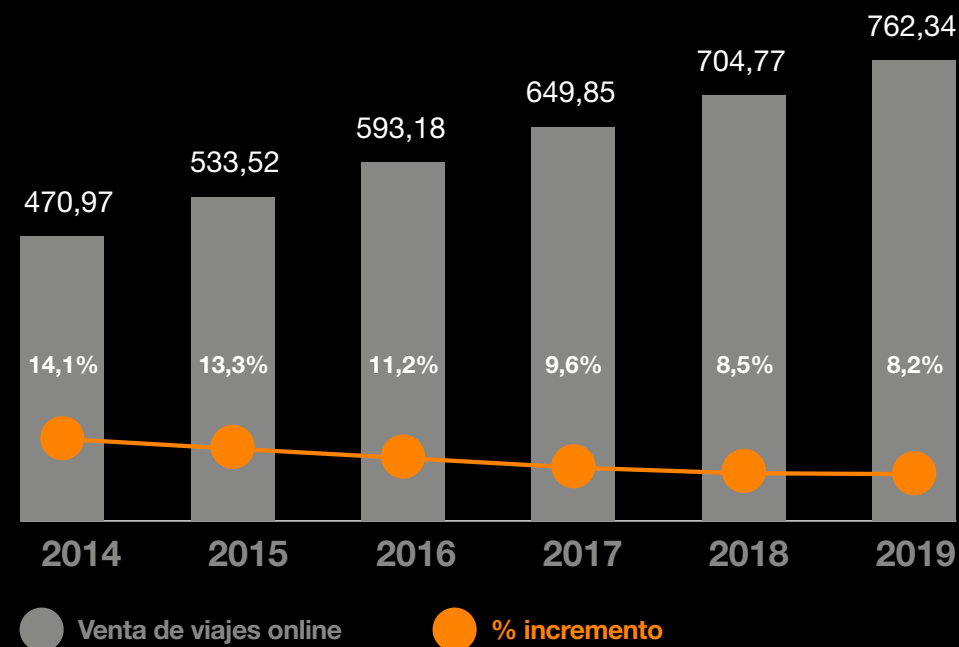
Las previsiones realizadas por eMarketer¹³ para 2015 de ventas online de viajes en todo el mundo superaron los 533.000 millones de dólares (488.390 millones de euros), lo que representa un incremento del 13,3% respecto al año anterior.

En España el turismo es la actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio de comercio electrónico, por encima de la ropa, el marketing directo o la alimentación. En este proceso de compras el móvil adquiere un mayor protagonismo en todos los mercados y subcategorías de viajes. Según Criteo¹⁴ el 23% de las reservas online de viajes en España es vía móvil. Las redes sociales son otro de los pilares fundamentales del sector tanto para usuarios como para los diferentes agentes implicados en la cadena de valor.

Desde el punto de vista interno y de cómo se integran los medios digitales en la empresa hay que destacar que el 69% de las empresas del sector declaran tener muy implementado el trabajo en la nube, así se recoge en el estudio Competencias digitales en la empresa realizado por MillwardBrown para ICEMD-ESIC¹⁵.

Estimaciones de ventas de viajes online en todo el mundo

Miles de millones \$



Fuente: eMarketer, 2015

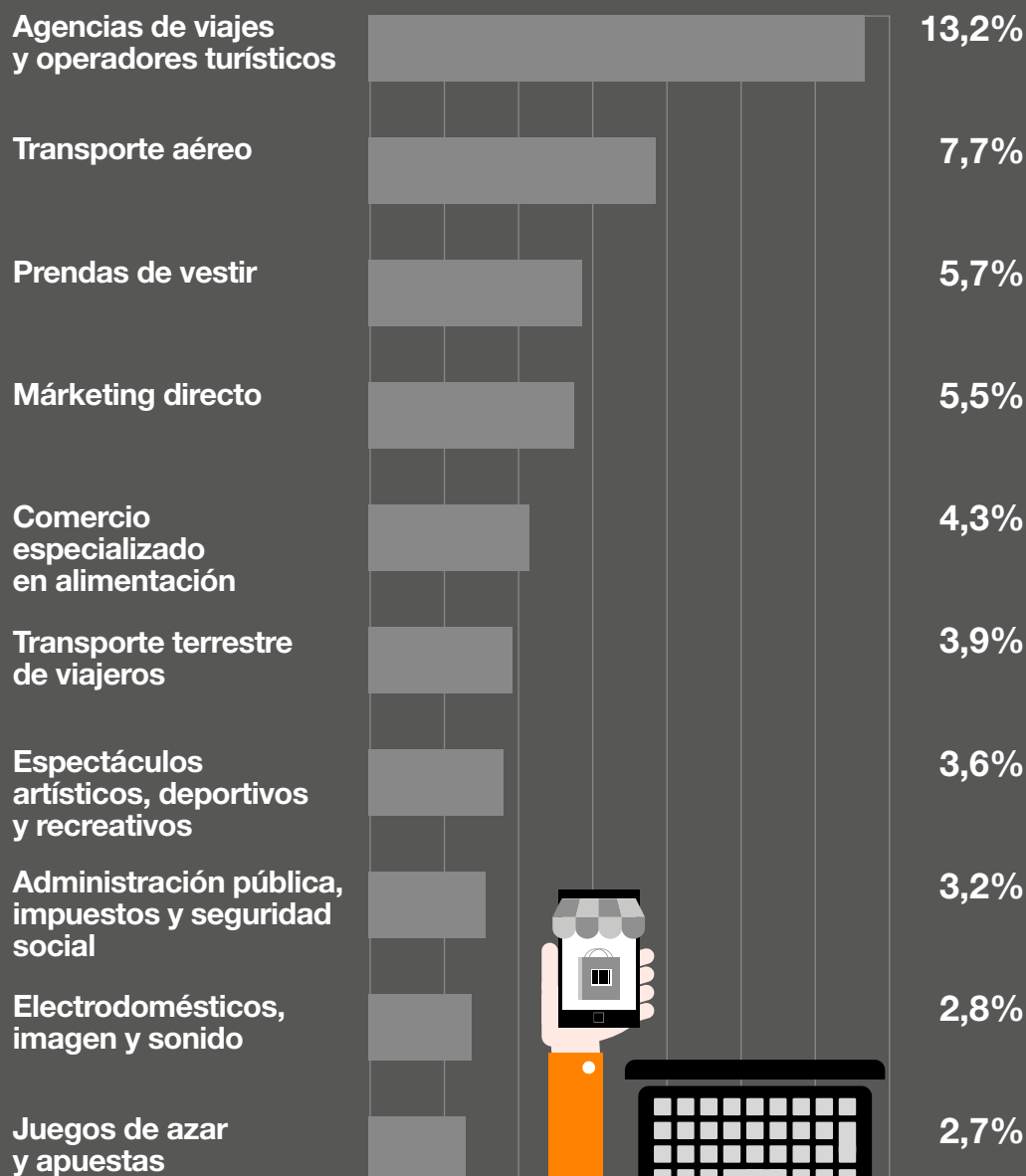
12. Travel Goes Mobile. BCG 2015. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/transportation_travel_tourism_digital_economy_travel_goes_mobile/

13. Worldwide Digital Travel Sales, eMarketer 2015 <http://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Digital-Travel-Sales-Will-Total-More-than-533-Billion-2015/1013392>

14. Travel Flash Report. Booking on mobile goes mainstream. Criteo 2015. <http://www.criteo.com/media/2919/criteo-travel-report-september-2015-digital.pdf>

15. <http://www.esic.edu/empleabilidad/pdf/recursos/15-12-2015-estudio-competencias-digitales.pdf>

Porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico en España, por categorías de actividad



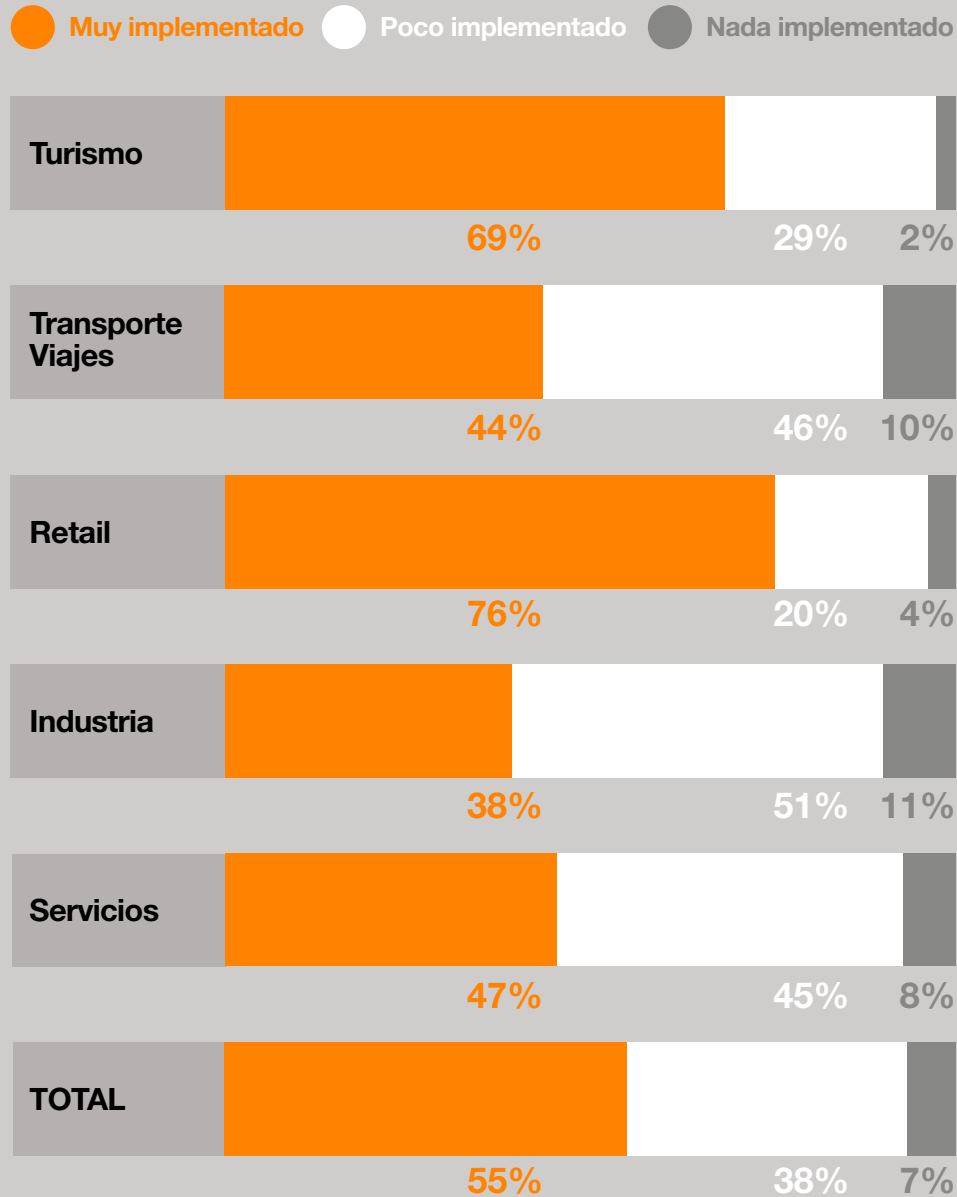
Fuente: CNMC, 2015

Cuota de reservas de viajes por dispositivos utilizados, %

	SMARTPHONE	TABLETA	MÓVILES	DESKTOP
Américas	18	9	27	73
Asia Pacífico	19	8	27	73
Europa, Oriente medio y África	10	11	21	79
Alemania	6	9	15	85
Australia	12	13	25	75
Austria	6	9	15	85
Bélgica	5	9	145	86
Brasil	8	5	13	87
Canadá	15	11	26	74
Corea del Sur	21	2	23	77
Dinamarca	8	17	25	75
España	12	11	23	77
EEUU	20	10	30	70
Francia	10	11	21	79
Holanda	6	16	22	78
Italia	11	10	21	79
Japón	24	6	30	70
Reino Unido	9	13	22	78
Suecia	14	14	28	72
Turquía	21	4	25	75

Fuente: Travel flash report. Criteo 2015. <http://www.criteo.com/media/2919/criteo-travel-report-september-2015-digital.pdf>

Implementación del trabajo en la nube por sectores en empresas españolas



Fuente: ICEMD-ESIC, 2015

Situación del sector hotelero español en redes sociales



Fuente: Índice de Madurez Digital Radiografía del sector hotelero en el entorno digital Deloitte 2015

Los ejes de la transformación para el sector turístico

1. Cloud

El ecosistema actual del sector del turismo se basa en gran medida en el acceso a Internet, en las transacciones electrónicas y en los servicios proporcionados a través de la Red, por lo que el despliegue y la utilización de soluciones en la nube son básicos para adaptarse a las necesidades del negocio, tanto desde el punto de vista del usuario como, fundamentalmente, del proveedor de los servicios. Esta situación es similar a la de otros sectores, pero en el caso del turismo, por haber sido pionero en el empleo de Internet y por los distintos niveles de intermediación que existen, la necesidad de su utilización es mayor.

Por su propia naturaleza, los requisitos del negocio turístico hacen más patente la necesidad de plataformas tecnológicas que aglutinen la información y los servicios que las distintas empresas de la cadena de valor ofrecen a los usuarios finales y a la vez se prestan entre sí. La aplicación del cloud computing es la base fundamental de esas plataformas tecnológicas y de los nuevos sistemas de gestión turística. Tanto en la gestión interna como en sus operaciones, las empresas turísticas para ser competitivas se ven obligadas a usar la nube o, al menos, estar en una fase de transición hacia ella.

Las ventajas para las empresas son evidentes: capacidad de almacenamiento, aplicaciones y proceso en la modalidad bajo demanda y en cualquier momento y lugar; ahorro de costes, liberación de la necesidad de mantener los sistemas y de renovar el software; simplificación y flexibilidad de procesos –mejorando eficiencia y competitividad– disponibilidad de la última tecnología sin costes adicionales y sin

necesidad de tenerla que amortizar; y gestión de las necesidades de los usuarios de manera ubicua y en tiempo real. En definitiva, es una herramienta que ayuda a las compañías a olvidarse de la tecnología y a poner el foco en el propio negocio turístico, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas que no disponen de grandes partidas para invertir.

Gracias a la nube los agentes del sector turístico pueden variar rápidamente y sin necesidad de recursos adicionales el número de oficinas, delegaciones o puntos de atención al cliente; conseguir procesos de ventas y de marketing más eficaces; trabajar en movilidad mediante aplicaciones en la nube; optimizar las campañas de captación de clientes, especialmente en los momentos de mayor intensidad de la demanda (vacaciones, acontecimientos especiales, etc.); integrarse virtualmente con otros agentes de la cadena de valor; o manejar de forma eficiente los bancos de imágenes y de representaciones visuales que requiere esta industria.



Finalmente, las soluciones de la nube unidas al big data son capaces de gestionar y procesar la enorme cantidad de datos generados en el ecosistema turístico y convertirlos en información útil para segmentar y personalizar todos los productos y servicios, con el objetivo de mejorar la experiencia de usuario.

Principales claves de los servicios en la nube para el sector turístico:

★ **Consolidación de negocios avanzados.** El uso de las herramientas de cloud computing está cada vez más generalizado entre las empresas del sector. El cloud empieza a ser la base de las TIC aplicadas al sector, especialmente en las compañías de mayor tamaño, y la mayoría de los procesos de renovación de los sistemas informáticos de las compañías turísticas incorporan este tipo de soluciones.

★ **Mejora de la productividad.** En el sector del turismo el cloud computing aporta numerosas ventajas para la gestión

interna de las empresas proveedoras de productos y servicios: escalabilidad y flexibilidad, ahorro económico tanto en inversión como en costes operativos, mayor velocidad a la hora de gestionar los cambios y menor necesidad de soporte tecnológico local, agilidad para desplegar y retirar servicios y aplicaciones, aumento de la capacidad de respuesta, gestión efectiva de los recursos y continuidad del negocio. En resumen, la nube mejora su productividad.

★ **Posibilidades de expansión.**

La escalabilidad y flexibilidad resultan fundamentales para apoyar las estrategias de crecimiento y expansión internacional que siguen las compañías del sector turístico que operan online.

★ **Comunicación y colaboración interna.**

En el caso de la operación de las empresas de turismo, la nube facilita la comunicación, la colaboración y las gestiones del día a día de las organizaciones que tienen sus oficinas o sedes muy dispersas geográficamente. Facilita el acceso unificado a contenidos, servicios, aplicaciones y herramientas colectivas, lo que mejora la respuesta de las organizaciones, hace más fácil la coordinación de grupos de trabajo y la colaboración en tiempo real en proyectos, y potencia la formación a distancia.

★ **Flexibilidad y personalización.**

El negocio del turismo es muy estacional en función de las vacaciones (verano, Navidades, Semana Santa, etc.), de acontecimientos especiales o de campañas concretas. En esos momentos el tráfico y las transacciones se multiplican por un factor elevado y las compañías no quieren perder ni esos clientes ni el negocio asociado. Por su flexibilidad y adaptabilidad la nube

es la herramienta ideal para adaptarse en función de la demanda.

★ **Reinvención de la relación con el viajero.** La aplicación del cloud supone un cambio tecnológico fundamental en la estructura de las empresas turísticas para reinventar la relación con el viajero. Transforma un modelo en el que las infraestructuras podían limitar el desarrollo del negocio a otro en el que están a su servicio.

★ **Conocimiento y comunicación con el cliente.** La combinación de soluciones de cloud computing con herramientas de big data y de analíticas de datos proporciona la información necesaria para conocer mejor al cliente, lo que ayuda a las empresas a especializarse y a personalizar la oferta de productos y servicios a los clientes. Los esfuerzos se orientan a la satisfacción de las necesidades específicas de cada viajero, la mejora de su experiencia de usuario y, en definitiva, su fidelización en un ecosistema complejo por los niveles de intermediación y muy competitivo.

En definitiva, el uso de soluciones en la nube es fundamental para consolidar negocios avanzados de turismo, poner en marcha nuevos y mejores servicios digitales para el cliente y potenciar la comunicación bidireccional con él.

Los ámbitos de actuación y mejora para el sector turístico en la nube



Desarrollo de nuevos modelos de negocio



Soluciones integrales de e-commerce y gestión avanzada de clientes (CRM, ERP)



Centralización, eficiencia y ahorro en la gestión de las TIC



Relación con clientes y modelos de colaboración interna



Monitorización de insights y big data

Buenas prácticas y casos de éxito

Desarrollo de nuevos modelos de negocio

El cloud ha permitido la creación de plataformas tecnológicas que ofrecen nuevos servicios de desintermediación que, a su vez, han favorecido y potenciado la aparición de nuevos agentes que han transformado el sector turístico. El éxito de las agencias online (OTAs en sus siglas en inglés de Online Travels Agencies) o el auge de la economía colaborativa no podría entenderse sin el desarrollo del cloud.

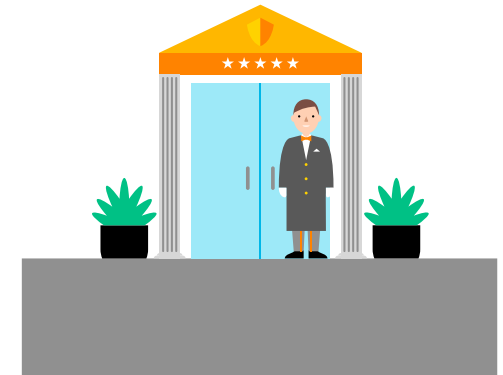
Booking, con sede en Holanda y subsidiaria de The Priceline Group, es uno de los líderes mundiales en reservas de alojamiento online. Nacida en 1996 con una vocación comercial para ofrecer tarifas rebajadas en hoteles y vuelos a sus usuarios, pasa a ser una web de referencia cuando se incorpora al grupo estadounidense Priceline, que no ofrecía directamente esos servicios sino que facilitaba la reserva poniendo en contacto al proveedor y al cliente. Su objetivo actual es que todos los viajeros puedan elegir y reservar, de una manera sencilla, eficiente y económica, una gran variedad de alojamientos para vacaciones o negocios en todo el mundo, sea cual sea su presupuesto. Mediante sus acuerdos con los hoteles trata de garantizar unos precios muy competitivos, a cambio de ofrecerles una plataforma que recibe cada día un número muy elevado

de visitas. Su modelo de negocio se basa en cobrar comisiones a los hoteles. Booking está disponible en 42 idiomas, ofrece más de 840.000 hoteles y alojamientos que incluyen propiedades de alquiler y cubre cerca de 84.000 destinos en 221 países y territorios en todo el mundo. La consolidación de la empresa no se ha producido por grandes campañas de publicidad o marketing sino por las propias opiniones y comentarios de los usuarios. Este fenómeno ha sido aprovechado por la compañía, que cuenta en su portal con un espacio para que los clientes evalúen y comenten sus estancias, experiencias que son de utilidad para futuros clientes. Como sus competidores, Booking dedica muchos recursos a potenciar las aplicaciones móviles, ya que es un medio cada vez más empleado por los clientes. Su estrategia actual sigue siendo muy básica (crear el mejor servicio para sus clientes, tanto en el desarrollo de las herramientas como en el soporte cuando están viajando), y es la misma que mantiene desde su creación, la que le ha funcionado para consolidar su negocio. Además de sus actividades fundamentales, la empresa ha puesto en marcha herramientas específicas como Villas.com (alojamientos independientes) o Booking Now (para encontrar alojamiento en las próximas 48 horas, ya que el 50% de las reservas por teléfono se hacen para el mismo día o para el siguiente) y ha comprado OpenTable

(plataforma para realizar reservas y pedidos en restaurantes).

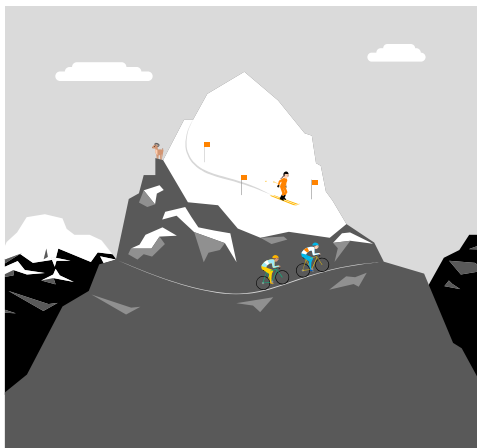
Entre los nuevos modelos que han surgido gracias a la expansión de la nube están los metabuscadores y comparadores. Una serie de servicios innovadores característicos del sector turístico, que se han extendido a otros sectores y que permiten la comparación de precios de hoteles, billetes de avión, casas rurales, etc.

Trivago es un comparador online de precios de hoteles que busca y compara en tiempo real las tarifas ofertadas por las principales agencias de viajes en Internet. Reúne más de 700.000 hoteles en todo el mundo, lo que le convierte en el portal con el catálogo más amplio a nivel global. La empresa fue fundada en Alemania en 2005 y está presente en España desde el año 2007. Trivago cuenta con un metabuscador (que incluye alrededor de 200 portales de hoteles) que, con los datos de la ciudad en la que se quiere buscar un hotel y las fechas de viaje, muestra los establecimientos disponibles. Una vez hecha la elección, Trivago redirige al usuario a la página web de la agencia de viajes online que oferta el precio y el hotel seleccionados para que formalice ahí la reserva. Su modelo de negocio se basa en la intermediación, cobrando una comisión al portal de hoteles si finalmente se reserva en el hotel elegido.



Además de un comparador de precios de hoteles, Trivago es también una red social, ya que cuenta con una comunidad para que los viajeros compartan opiniones y fotografías de los hoteles en los que se han alojado. El resultado es una guía de viajes online que sirve a los usuarios para consultar las experiencias de otros viajeros y obtener recomendaciones directas. Uno de los atractivos de la red es que los usuarios tienen la opción de hacer determinadas acciones (incluir opiniones, fotografías o descripciones) y conseguir retornos económicos a cambio. Además de potenciar sus servicios a través de la web, Trivago apuesta por la movilidad y potencia sus aplicaciones para dispositivos móviles, tanto en amplitud de contenidos como en la mejora de la calidad de las imágenes y del sistema de geolocalización

para comparar en tiempo real los precios de los hoteles cercanos al usuario.



Outify.me es una startup tecnológica de origen español creada en 2015 que ha lanzado un buscador de experiencias de turismo de aventura y turismo urbano. Su objetivo es adaptar la búsqueda y reserva de actividades de turismo de aventura a las necesidades de los consumidores de hoy. La empresa cuenta con un catálogo de más de 500 actividades (rafting, trekking, puenting, paseo en globo o rutas a caballo, así como experiencias de turismo urbano como rutas de tapas o talleres gastronómicos) distribuidas por toda España y que pueden reservarse a través de una plataforma tecnológica. Esa cifra, según señalan sus promotores, se incrementará a corto plazo hasta las 3.000 actividades. Outify.me, con su modelo de negocio basado en un marketplace online, aspira a convertirse en punto de encuentro entre organizadores de actividades de ocio al aire libre y usuarios interesados en reservar este tipo de servicios. Desde su nacimiento, la empresa ha puesto énfasis en el diseño, la usabilidad, la

adaptación al entorno móvil y el respeto por la seguridad y privacidad de los usuarios, requisitos que son elementos imprescindibles para el consumidor actual y para garantizar una buena experiencia de usuario. Los responsables de la empresa tienen como objetivo a largo plazo que la plataforma se convierta en una nueva forma de reservar experiencias de turismo de aventura, al igual que ha hecho Booking.com con la reserva de hoteles.

Las agencias de viajes online, por su propia naturaleza, intentan innovar a lo largo de la cadena de valor incluyendo nuevas y arriesgadas soluciones, como por ejemplo la incorporación de bitcoins y realidad virtual soportadas en soluciones en la nube.

Destinia es una agencia de viajes online creada por dos emprendedores instalados en España, que ha evolucionado desde una guía de hoteles, nacida en 1999, hasta convertirse en una de las cinco mayores agencias online del país. Cuenta con presencia en 22 países y cerca de 70 millones de usuarios de su portal. Oferta todo tipo de actividades relacionadas con el turismo, desde productos clásicos de una agencia de viajes (billetes de avión, hoteles, cruceros, billetes de tren, alquiler de coches, paquetes de viajes, escapadas de fin de semana, etc.) hasta productos menos habituales, como viajes suborbitales o viajes a proyectos de voluntariado. Entre sus últimas apuestas destaca la expansión por Oriente Medio; el cambio de modelo de rentabilización del producto aéreo, dejando de cobrar gastos de gestión en vuelos desde España o, lo que es más novedoso, la aceptación de monedas virtuales como bitcoins como medio de pago para llegar a nuevos usuarios. Además, la empresa ha desarrollado una promoción

de La Rioja a través de vídeos inmersivos con gafas de realidad virtual. La tecnología permite personalizar el acercamiento al cliente, y la combinación de realidad virtual junto con la aumentada presentará a corto plazo aplicaciones muy destacadas para el sector del turismo.

Pero no solo los nuevos agentes están explorando las posibilidades de la nube para el desarrollo de nuevos servicios y modelos de negocio. La expansión de la nube y su abaratamiento ha propiciado la incorporación de instituciones y organizaciones que de otra forma encontrarían grandes barreras de entrada. Es el caso de las localidades turísticas que apuestan por el desarrollo de plataformas inteligentes de cara a la promoción de destinos turísticos y a modelos de personalización y fidelización.

La provincia de Pontevedra cuenta con una plataforma tecnológica en la nube para una gestión inteligente de los recursos turísticos y el diseño de ofertas personalizadas a partir de la experiencia de cada visitante. La plataforma incluye un portal de promoción y comercialización del destino turístico Rías Baixas y se enmarca en el proyecto “Pontevedra, Destino Inteligente”, una experiencia que tiene como fin la modernización y mejora de la competitividad del sector turístico a través de las TIC. Su principal valor diferencial frente a otras plataformas de turismo es la capacidad para entender lo que puede necesitar o demandar el viajero. La plataforma integra el conocimiento que va adquiriendo del usuario a medida que este navega por ella. Para ello utiliza tecnologías de gestión de la experiencia de cliente que almacenan los datos que los turistas generan durante

el uso. Asimismo incorporan herramientas de business analytics, que facilitan la explotación de toda la información que se genera durante la interacción de los viajeros con los profesionales del sector (grado de interés de contenidos y servicios, recursos más demandados, paquetes turísticos más atractivos, etc.). También añade un sistema de gestión de recursos turísticos que permite que los propietarios de empresas o establecimientos puedan mantener y actualizar directamente la información que se publica en el portal sobre disponibilidad, ofertas o promociones. Esta información se difunde de forma automática y en tiempo real a las plataformas de reserva y comercialización con las que colaboran. A su vez, contiene una herramienta que facilita a los profesionales la publicación de información en las redes sociales y el conocimiento de la reputación online de los establecimientos y empresas. La plataforma está potenciando el desarrollo de aplicaciones móviles para consulta, con el fin de que los profesionales puedan gestionar la información de sus establecimientos desde cualquier lugar y para facilitar al viajero la exploración y el conocimiento de los recursos de las Rías Baixas desde su destino, mediante realidad aumentada. La iniciativa aporta a los turistas una información de mayor calidad y les ayuda a mejorar la planificación de sus viajes, al contar con un espacio personal para almacenar todos los recursos de interés y opinar sobre ellos. Además, pueden aprovechar todas las ventajas que aporta la integración con dispositivos móviles y analizar, en un mismo espacio y de forma homogénea, información de interés turístico y la de los propios establecimientos.

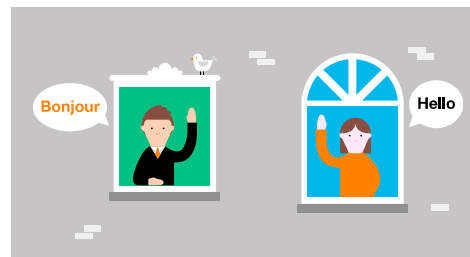
Desde finales de 2010, la ciudad de **Artà (Mallorca)** ha ido implantando diversos proyectos tecnológicos orientados al desarrollo turístico sostenible del municipio, que la han convertido en ejemplo y referente en cuanto a la utilización de las TIC para mejorar la experiencia del visitante una vez se encuentra ya en el destino. Cada herramienta tecnológica puesta en marcha es importante para el conjunto y forma parte de una estrategia de competitividad turística llevada a cabo sin necesidad de grandes presupuestos. Uno de esos proyectos consiste en un programa de fidelización del turista e incluye una tarjeta inteligente con tecnología de proximidad RFID de tipo pasaporte. La tarjeta, una vez activada, contiene las entradas a las atracciones y visitas del municipio. La aplicación de gestión de la tarjeta reside en la nube y facilita el consumo de los servicios incorporados, simplemente acercándola a un lector conectado al ordenador. De cada usuario de la tarjeta se recogen sus datos sociodemográficos y, al estar geolocalizados los servicios, mediante su uso se pueden trazar los movimientos de los turistas por el municipio. Otros proyectos desarrollados son un portal web 2.0 de información turística de Artà en varios idiomas; un servicio de audioguías turísticas mp3 en varios idiomas optimizado para dispositivos móviles; la inserción de códigos QR en la señalética turística para acceder directamente al contenido de las audio-guías; la conectividad WiFi en determinadas zonas de interés turístico; y una central de reservas online de actividades recreativas y excursiones con guía, para dinamizar las visitas guiadas y las excursiones por la zona.



Soluciones integrales de e-commerce y gestión avanzada de clientes (CRM, ERP)

La nube ha potenciado las soluciones de e-commerce que, a medida que han ido evolucionando, han incorporado servicios como el CRM, que se enriquece con la información extraída de las redes o el móvil, y que se ha convertido también en un pilar fundamental de las reservas y compras a través de la Red.

Atrápalo es una agencia de viajes y de promoción de actividades de ocio online creada en España en el año 2000. Su filosofía es la de ofrecer las mejores propuestas para el tiempo libre al mejor precio del mercado. Para ello utiliza el comercio electrónico, centrado en el sector de las agencias de viajes, vuelos, hoteles, alquiler de coches, espectáculos y restaurantes, convirtiendo sus promociones y transformando sus excedentes en ofertas de Internet. Además de seguir afianzando su negocio en España, Atrápalo basa su estrategia de expansión internacional principalmente en Latinoamérica, que ya supone un tercio de su facturación. También apuesta por la movilidad, que es la responsable del 20% de sus reservas. Aparte de buscar propuestas, la empresa mantiene una importante apuesta por la comunicación con sus clientes, apoyada en el envío semanal de emails personalizados según sus gustos, con sugerencias sobre las propuestas más interesantes. Tras utilizar sus servicios, los clientes pueden publicar sus opiniones en el portal de la agencia para que otros usuarios



podan tenerlas en cuenta a la hora de tomar sus decisiones de ocio. Su estrategia de futuro pasa por cerrar nuevos acuerdos, lanzar innovaciones tecnológicas en la web, invertir de forma importante en la parte del móvil (que espera que llegue a suponer el 50% de sus reservas) y seguir innovando y afianzando su marca en Latinoamérica.

eDreams es una agencia de viajes digital y el mayor distribuidor de vuelos online del mundo. Creada en 1999 por el impulso de un emprendedor español, en sus primeros años de vida tuvo que superar la crisis de las empresas puntocom y la crisis de turismo de principios del siglo, apostando por el comercio electrónico y por comercializar viajes a través de Internet cuando nadie lo hacía. En la actualidad la compañía tiene presencia en más de 40 países, lo que le permite cubrir los mercados más importantes del mundo y diversificar geográficamente su actividad empresarial por los cinco continentes. Su objetivo es posicionarse como una opción atractiva para los usuarios

de todo el mundo gracias a su combinación de oferta, precio y servicio. En cuanto a la oferta, la compañía cubre vuelos de más de 440 operadores aéreos con 150.000 combinaciones diferentes y más de 550.000 hoteles en 40.000 destinos, además de paquetes vacacionales y compañías de alquiler de vehículos. Para la empresa, su éxito se debe a que la revolución disruptiva que ha supuesto la Red modifica el modelo de negocio de tal forma que los agentes tradicionales se han quedado desfasados y rezagados en el mundo digital. La clave es la tecnología, y especialmente el software, que abre posibilidades ilimitadas de mejorar el producto, en un mercado en el que los asientos de los aviones y las habitaciones de los hoteles varían de precio a gran velocidad. Por ello, la empresa genera su propia tecnología y dedica a su desarrollo la mayor parte de sus recursos financieros. El negocio de eDreams, que cotiza en bolsa, se ha ralentizado en los últimos años, como consecuencia de la rápida caída de los márgenes en el sector así como de los agresivos movimientos de algunas compañías aéreas para conseguir reducir su dependencia de las agencias de viajes. Para relanzar los resultados, sus prioridades estratégicas pasan por reforzar la expansión internacional, incrementar el tráfico móvil a sus servicios, mejorar la experiencia del cliente mediante innovaciones en su interfaz o diversificar las fuentes de ingresos proporcionando productos y servicios relacionados con el ámbito de las reservas.

Logitravel.com es una agencia de viajes online de origen español especializada en cruceros, paquetes vacacionales y hoteles en costa. La empresa utiliza plataformas de cloud computing para adaptar su estructura tecnológica al constante crecimiento e internacionalización de su negocio y conseguir, a su vez, mayor escalabilidad. Logitravel tiene un negocio muy estacional, en el que la carga de trabajo se concentra en verano y en campañas concretas. En estas épocas las necesidades se multiplican por tres, por lo que precisa una infraestructura de alta disponibilidad con la que responder a todas las demandas y no perder negocio, situación que antes del uso de la nube se repetía a menudo. Gracias a soluciones cloud, Logitravel ha conseguido solventar ese problema y puede apostar por la especialización ofreciendo una oferta personalizada para responder a las necesidades específicas de cada viajero. Además, le permite aumentar la conectividad y la capacidad de respuesta, pasando de un modelo en el que la infraestructura podía limitar el negocio a otro en el que está a su servicio. Otra de las ventajas de la nube para Logitravel es la agilidad que ofrece en el sistema de despliegue y retirada de servicios y aplicaciones, de modo que consigue ahorros en la contratación de recursos. En definitiva, las soluciones cloud son la plataforma perfecta para que la empresa consiga una gestión efectiva de los recursos, lo que a su vez implica una reducción de costes significativa, garantizando al mismo tiempo los máximos estándares de seguridad.



Centralización, eficiencia y ahorro en la gestión de las TIC

La nube se revela como elemento clave para el sector turístico en general y, dentro de éste, para el hotelero en particular que, además de permitir la centralización de sistemas de información y de mejorar sus flujos de trabajo, también le ha permitido la comunicación tanto interna como externa de cara a mejorar la relación con clientes y proveedores.

El **Grupo Balnearios Cofrentes**, que gestiona cinco balnearios en distintos puntos de España, cuenta con un conjunto de soluciones basadas en la tecnología de la nube para gestionar su actividad, lo que permite coordinar las acciones de todos sus empleados y acelerar la respuesta a los clientes. Las herramientas de cloud computing facilitan al grupo la utilización del correo electrónico y hacen más fácil la posibilidad de coordinar las acciones de distintos equipos de trabajo, aunque estos se encuentren en localizaciones distantes, ya que permiten la colaboración sobre un proyecto en tiempo real y la posibilidad de acceder a datos y archivos en línea en cualquier momento y lugar. El resultado es que todos los empleados de la empresa pueden compartir, colaborar y gestionar el conocimiento de forma global. La iniciativa ha supuesto una revolución para el grupo de balnearios, ya que el correo es una herramienta estratégica y las soluciones de colaboración facilitan el trabajo en equipo. La posibilidad de gestionar instalaciones dispersas, unida a prestaciones como

estabilidad, adaptabilidad y ahorro de tiempo que ofrece la nube, es clave para las comunicaciones internas y externas del Grupo Cofrentes.

Para **NH Hotel Group**, multinacional hotelera que opera cerca de 400 hoteles con casi 60.000 habitaciones repartidas en 28 países en Europa, América y África, las TIC en general e Internet en particular son claves en el modelo de negocio actual de la actividad de la compañía. De hecho, Internet se ha convertido en el segundo canal de venta del grupo hotelero que más ingresos genera, sólo por detrás del de voz. Una cadena hotelera como NH tiene muy claro que debe evolucionar de la mano de las TI para poder estar a la altura de las nuevas exigencias del negocio, con una nueva generación de clientes que exigen una respuesta eficaz y personalizada y un servicio excelente y digital. Además, las TI son básicas para conseguir que una compañía sea más competitiva y proporcione la información y los datos que permitan gestionarla mejor. Entre otras acciones en estos campos, NH ha migrado a la nube todo su correo electrónico, así como otros proyectos asociados a la optimización de infraestructuras. Esa migración a la nube se ha hecho por fases. Primero los proyectos piloto en TI, luego los departamentos centrales y finalmente los propios hoteles. NH Hoteles se caracteriza por un gran dinamismo para abordar proyectos TI, que a su vez ayudan a la transformación de la cadena hotelera.

Meliá Hotels International es una de las compañías hoteleras más grandes del mundo. Dispone de más de 350 hoteles y 87.000 habitaciones distribuidas en 35 países de cuatro continentes. La empresa utiliza de forma destacada soluciones basadas en el modelo de cloud computing, que incluyen herramientas de productividad y colaboración, soluciones de mensajería instantánea, comunicaciones unificadas, correo electrónico y videoconferencia. Gracias a las mismas, el grupo tiene los medios necesarios para crear una infraestructura de formación a distancia, crear espacios de colaboración y compartición de contenidos virtuales, mejorar la gestión de las relaciones con los clientes y hacer una exhaustiva planificación de los recursos empresariales. En resumen, utiliza las soluciones de cloud computing para aplicar un cambio tecnológico fundamental en la estructura de su organización, que le aporta importantes ventajas, entre las que destacan una mejor gestión de costes y un incremento de la productividad, escalabilidad, seguridad y fiabilidad. Meliá Hotels International apuesta por la innovación en la empresa turística y por el papel clave que la tecnología debe jugar para reinventar la relación con el cliente global. Fruto de esa apuesta, el grupo desarrolla proyectos innovadores con el objetivo de enriquecer la experiencia del cliente, como la creación de recepciones virtuales en los hoteles, en las que se ofrecen servicios asociados, la incorporación de las últimas tecnologías en las áreas de realidad aumentada y

geolocalización o la creación de tecnologías aplicables a la denominada “habitación de hotel del futuro”.

Las tecnologías cloud se utilizan también en hoteles para mejorar la disponibilidad de aplicaciones, con el objetivo de centralizar y consolidar procesos globales, facilitando así ahorro de tiempo y costes.

AC Hotels by Marriot es una cadena de hoteles de diseño urbano, que está presente en Europa y Estados Unidos con más de 85 hoteles de cuatro estrellas.

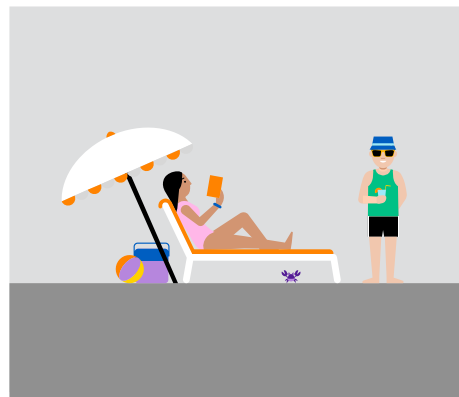
La cadena se apoya en las soluciones de almacenamiento en la nube para garantizar la disponibilidad de las aplicaciones y la continuidad de negocio de la compañía. Dichas soluciones son fruto de un proceso cuyo propósito ha sido el de simplificar la complejidad de su entorno tecnológico, conseguir una mayor eficiencia y generar nuevas ventajas competitivas para el negocio. Estos objetivos se intentan cumplir sin perder de vista el soporte a los usuarios, crítico para el servicio al cliente final. El resultado ha sido la consolidación de sus sistemas en una solución centralizada, que incluye sistemas de almacenamiento en forma de cloud privada (SaaS) y una nube de aplicaciones del grupo (AC Cloud) para resolver los retos relacionados con la disponibilidad de las aplicaciones en todo momento y la continuidad del negocio. Según datos de la compañía la transformación ha supuesto un ahorro para los hoteles de un 70% del presupuesto tecnológico, no sólo en términos de inversión sino también de costes operativos, además de un aumento de las capacidades y de una mayor velocidad a la hora de gestionar los cambios.



Relación con clientes y modelos de colaboración interna

Una de las claves de la transformación digital de las compañías turísticas, especialmente en lo que se refiere a los hoteles —que cuentan con presencia en multitud de mercados—, es poder mejorar los procesos internos y potenciar su comunicación interna. Así como la oportunidad de integrar servicios para terceros.

Room Mate Hotels, cadena hotelera española de hoteles urbanos, ha desarrollado un portal del empleado denominado Being-Mate.com, basado en soluciones de cloud computing. Su objetivo es la puesta en marcha de un canal de comunicación entre la empresa y sus empleados, muy dispersos geográficamente y de perfiles muy diversos, y entre los propios empleados para facilitar las gestiones del día a día. El uso de la nube permite un elevado nivel de escalabilidad y flexibilidad, necesario dada la estrategia de crecimiento y expansión internacional que desarrolla la compañía. Las soluciones empleadas tienen carácter multi-idioma y multi-país para las distintas áreas e incluyen aplicaciones para comunicación interna, gestión de vacaciones, descargas de nóminas, servicios de participación (encuestas, ideas, concursos, etc.) o formación. El entorno virtual generado facilita el acceso unificado a contenidos, aplicaciones y servicios corporativos, agilizando los procesos administrativos y proporcionando diferentes herramientas colaborativas. Con este canal de



comunicación interna, la empresa pretende aumentar la satisfacción del empleado y la mejora de la productividad gracias a la facilidad de acceso, a la información y a la autogestión.

Rusticae es un club de calidad que agrupa a alrededor de 300 hoteles con encanto en España, Marruecos, Portugal, Francia, Argentina y el resto del Cono Sur. La idea de negocio inicial era la de crear un club que agrupase a los hoteles bajo un sello de calidad, lo que en el momento de su creación no existía, para ofrecer a sus clientes experiencias únicas y de alto valor percibido. A partir del conocimiento del sector, las dos fundadoras pudieron identificar los fallos y las oportunidades que había en el negocio, las posibilidades que ofrecía un club que aglutinase a un grupo de establecimientos

y el potencial de ofrecer una imagen rigurosa y seria. Consolidar Rusticae representó cinco años de esfuerzo, gracias a la selección de pequeños hoteles, proyectos personales y familiares de emprendedores que llevan por bandera la hospitalidad y para los que la empresa se ha convertido en su brazo comercial y de innovación. Hoy la compañía es una plataforma online con presencia en Europa, Latinoamérica y Marruecos que proporciona servicios de comercialización con la calidad como principal objetivo, además de una central de compras para su red. Rusticae es un ejemplo de la agregación y unión de fuerzas con un objetivo de servicio integral de calidad al usuario. Siguiendo el mismo espíritu han desarrollado también otras dos iniciativas Metròpoli (hoteles en ciudades) y Degustae (restaurantes).



Monitorización de insights y big data

Las soluciones basadas en la nube ayudan también a implantar de forma rápida y eficiente servicios digitales en los hoteles al tiempo que permite incorporar sistemas de analítica de los datos e insights del negocio.

La cadena de hoteles **Marriot** apuesta por la tecnología cloud para ofrecer mejores servicios digitales a sus clientes expertos en Internet y para obtener más información de este importante segmento de usuarios de sus más de 4.000 establecimientos en el mundo. Con esta actuación la cadena quiere mantener la reputación de excelencia que ha creado y seguir innovando en productos y servicios tanto para potenciar una experiencia continua como para mejorar el nivel de satisfacción de sus clientes durante su estancia en los hoteles.

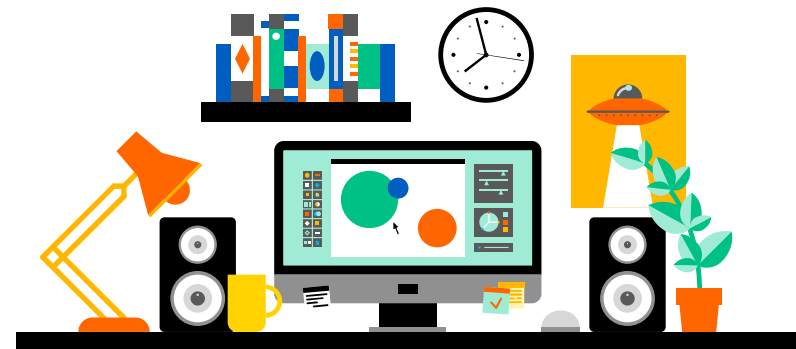
Marriot está migrando una parte de sus sistemas básicos de TI a una plataforma de cloud en la modalidad IaaS (Infrastructure-as-a-Service), que ofrece una solución flexible y escalable, que minimiza la necesidad de soporte tecnológico local y que facilita la puesta en marcha de nuevos servicios. Además, proporciona herramientas analíticas para detectar por anticipado, a partir de datos internos y externos de la compañía, necesidades y tendencias que permitan cubrir carencias y desarrollar nuevos e innovadores servicios digitales que mejoren la experiencia de usuario de los clientes en los hoteles de la compañía en todo el mundo. La apuesta por una mayor presencia de herramientas cloud permitirá a Marriot

avanzar en su estrategia de transformación y de expansión global.

Contenidos turísticos dinámicos basados en big data con información relevante sobre destinos.

Smartvel es una startup española de aplicación del big data al sector del turismo, fundada en 2012 y con actividad real desde principios de 2015. Se trata de una empresa de base tecnológica cuya plantilla está formada mayoritariamente por ingenieros y que tiene como objetivo ayudar a sus usuarios a mejorar sus tasas de conversión online y el servicio para sus clientes. Es una compañía que ofrece servicios B2B que proporcionan contenidos digitales para mejorar la experiencia del usuario en cada momento. Procesa alrededor de 30.000 eventos diarios para ofrecer información relevante sobre destinos de viaje. Ordena todos esos eventos (conciertos, congresos, fiestas, deportes, teatros, etc.) y con esa información comercializa productos para la industria turística. Uno de ellos es el Smart Inspire. Se trata de una serie de componentes web que proporcionan contenido dinámico y actualizado sobre destinos, tanto para inspirar a los viajeros como para mejorar su experiencia de viaje. Esos componentes se implementan en las webs de sus clientes. Utiliza las tecnologías de big data para conocer los eventos, clasificarlos, ordenarlos, enriquecerlos y entregarlos de manera lo más personalizada posible. Gracias a ellas aspira a contarle a cada viajero lo que desea conocer. El modelo de negocio de Smartvel

se basa en la suscripción y en desarrollos a medida de clientes, y tiene dos grandes segmentos de usuarios: los grandes grupos y operadores turísticos y los pequeños hoteles independientes. Su principal diferencia con respecto a posibles competidores es el uso del big data.



2. Mobile

Los turistas y viajeros son usuarios cada vez más intensivos de los dispositivos móviles, en todas la modalidades. En pleno siglo XXI, el turista es más dependiente que nunca de teléfonos inteligentes y tabletas, convertidos en elemento imprescindible en todas las fases del viaje. Esta tendencia emergente ha pasado a ser un auténtico motor de cambio al que las empresas turísticas se han de adaptar.

El sector turístico ha sido uno de los primeros en sufrir la disrupción provocada por Internet y por el comercio electrónico y ahora, con mayor o menor rapidez, tiene que dar respuesta a los retos y oportunidades que surgen en torno a la tecnología móvil.

Si Internet dio más poder al usuario, provocando el paulatino alejamiento de las agencias de viajes y su acercamiento a nuevos intermediarios como buscadores y comparadores de vuelos y hoteles, los

smartphones y las tabletas están acelerando los cambios en los hábitos de los viajeros. Por un lado, esos dispositivos han multiplicado el número de llamadas de los clientes a los operadores turísticos para realizar consultas y reservas, especialmente en pleno viaje, por lo que la asistencia telefónica a los usuarios está cobrando cada vez más importancia. Por otro lado, las aplicaciones que potencian los dispositivos han abierto un amplio abanico de nuevas posibilidades, algo que sucede también en el sector turístico, en el que conviven aplicaciones generalistas con utilidad en los viajes con otras más específicas, aunque todavía son pocas las aplicaciones específicas sobre turismo que un usuario medio tiene instaladas en su terminal.

La clara tendencia que se observa es que las empresas turísticas reciben cada vez más accesos (información, búsquedas o reservas) a través de dispositivos móviles, con unos porcentajes que crecen año tras año y

que se van acercando al nivel del 50%. En general, a través de la tecnología móvil se gestionan sobre todo billetes de avión, reservas en hoteles y restaurantes, y entradas a espectáculos. Además, cada vez es más frecuente el fenómeno de las reservas hoteleras realizadas momentos antes de entrar en el establecimiento, una vez que el cliente ya está en el destino.

Ante este escenario las empresas turísticas están invirtiendo cada vez más en innovación y tecnologías móviles de última generación para facilitar al cliente consultas y reservas, potenciar el mCommerce, y mejorar el servicio que ofrecen al nuevo viajero y turista digital. Entre otras actuaciones, esas empresas se han visto obligadas, por ejemplo, a presentar la información de forma diferente, teniéndose que adaptar al tamaño y prestaciones de los dispositivos. Ese mismo escenario fuerza a las empresas a competir entre sí por el cliente móvil, aunque estén en distintas etapas de la cadena de valor añadido, y a tratar de fidelizarlo, intentando



minimizar el fenómeno de los usuarios de último minuto.

Las mejores oportunidades en movilidad para las empresas turísticas se encuentran en tratar de consolidar las relaciones con sus clientes, especialmente con los de más valor, ofreciéndoles servicios y experiencias auténticamente personalizados. Las aplicaciones móviles generan, a su vez, información sobre el tipo y el tiempo de uso, las búsquedas, la localización, el gasto, las preferencias, los amigos y seguidores y otros muchos tipos de datos, gracias a los cuales las empresas pueden personalizar los mensajes, el marketing y la experiencia de cliente, así como segmentar a los clientes en función de diferentes criterios.

Finalmente, no hay que olvidar otras formas de mejora de la experiencia de cliente gracias a la movilidad, como la disponibilidad de WiFi gratuito o el préstamo de dispositivos móviles en algunos establecimientos turísticos, así como la utilización complementaria

de innovadoras tecnologías del tipo de la realidad virtual.

Principales claves del uso de la movilidad en el sector turístico:

★ **Respuesta a la demanda del turista.**

La demanda por parte de los usuarios de servicios turísticos en movilidad en todas las fases del viaje: antes, durante y después, que se ha convertido en una necesidad para cualquier agente de la cadena de valor

★ **Posicionamiento.** Los operadores turísticos basados en soportes offline y online (agencias, buscadores, comparadores, etc.) se ven obligados a invertir y apostar por la tecnología móvil, tanto por las demandas de los usuarios como por la fuerte competencia con otros agentes de la cadena de valor del sector.

★ **Calidad del servicio.** La movilidad es asimismo importante para las instituciones que gestionan y potencian el turismo en los destinos. Los servicios y las aplicaciones móviles que ofrecen son fundamentales para cumplir sus objetivos por la vía de dar más valor a los visitantes y una mejor respuesta a sus necesidades. Además, esos servicios y aplicaciones tienen un impacto adicional en el resto de áreas económicas del destino.

★ **Apps para el Turismo.** Existe un gran nivel de desarrollo de aplicaciones móviles turísticas, fundamentalmente como soporte de los operadores del sector y de las instituciones que promueven el turismo.

★ **Nuevos modelos de negocio.** La movilidad está generando muchas oportunidades para crear nuevos negocios turísticos, principalmente relacionados con el aprovechamiento de la gran difusión y disponibilidad de los smartphones. Un ejemplo son las compañías que

aprovechan el fenómeno de las reservas de última hora, incluso con el turista en su destino.

★ **Hacia la conectividad total.**

El cliente es cada vez más tecnológico y demanda experiencias continuas a través de diferentes medios. Por ello empieza a ser imprescindible la conectividad móvil total y gratuita para el usuario (WiFi, 4G, etc.) en establecimientos y destinos.

★ **Fidelización.** Esa conectividad demandada contribuye a la fidelización de los clientes en los hoteles, que por esa vía quieren mostrar su voluntad de ser el socio de los clientes de negocios y de los turistas en sus vacaciones y ayudarles a tener mejores experiencias. Algunas empresas, fundamentalmente hoteles, apoyan también esas experiencias prestando dispositivos móviles a sus clientes, sin coste para los que reservan directamente en sus webs para tratar de fidelizarlos por esta vía.

★ **Oportunidades de negocio.** En establecimientos como hoteles y restaurantes la mejora de la movilidad también transforma el marketing y los servicios y los vuelve interactivos. Esto supone una oportunidad para las empresas vía un aumento de la demanda y contratación de servicios adicionales y del consumo por parte de los clientes.

★ **Analítica de datos para el conocimiento del cliente.** Las empresas y las instituciones turísticas se benefician también del aumento en el uso de dispositivos móviles y aplicaciones gracias a la posibilidad de recopilar datos de diferente naturaleza. Esos datos, procesados con herramientas analíticas, facilitan la segmentación de los clientes y la personalización y satisfacción más precisa de las necesidades y demandas del viajero.

★ **Nuevas experiencias.**

Las tecnologías móviles empieza a aplicarse conjuntamente con otras tecnologías como la geolocalización o la realidad aumentada, lo que eleva la experiencia de cliente y los retornos para las compañías del sector turístico.

En definitiva, el negocio turístico debe estar totalmente alineado con las nuevas tecnologías y sobre todo con las tecnologías móviles que son fundamentales para conseguir los niveles de servicio y compromiso que el usuario digital demanda hoy.

Los ejes de desarrollo y mejora para el turismo en movilidad



Servicios de personalización y atención al cliente



Mejora de la experiencia a través de modelos innovadores



Infraestructuras y acceso

Buenas prácticas y casos de éxito

Servicios de personalización y atención al cliente

El auge de servicios turísticos en movilidad ha ido en paralelo a la integración de los diferentes dispositivos entre los usuarios. Estos nuevos servicios desarrollados específicamente para teléfonos inteligentes y tabletas resultan claves para la comodidad de los clientes en hoteles y resorts, ofreciéndose cada vez más sofisticados y elevados grados de servicio.

MGM Resorts International es un grupo empresarial con sede en la ciudad de Las Vegas que posee y gestiona resorts con casinos y hoteles alrededor del mundo. La cadena utiliza la movilidad para potenciar experiencias de cliente de muy alto nivel. El objetivo es implicar, entretener e inspirar a los huéspedes, ofreciendo servicios móviles personalizados para acceder a información y aplicaciones que puedan ser de su interés. Las soluciones utilizadas permiten ofrecer conexión WiFi de altas prestaciones, tanto para los huéspedes como para los asistentes a conferencias y encuentros, o servicios de información geolocalizada sobre actividades. Además, con esas soluciones la cadena genera nuevas oportunidades de negocio mediante innovadoras aplicaciones móviles de comunicación y marketing. Para MGM es crítico que su modelo de negocio esté totalmente alineado con las TI porque es la

tecnología, y especialmente la móvil, la que le permite conseguir los niveles de servicio y de compromiso que busca.

La necesidad de personalización para el cliente y de mejora del servicio de forma integral lleva a la búsqueda de soluciones diferenciales que mejoren la experiencia del cliente durante su estancia.

La cadena española de hoteles en ciudades **Casual Hoteles** ofrece a los clientes en todos sus establecimientos un servicio denominado Pack Móvil compuesto por un MiFi (dispositivo que permite conexión WiFi en todo el destino), una batería portátil (para poder conectarla a cualquier dispositivo que se encuentre bajo de energía) y un palo para selfies. El servicio se ofrece de manera gratuita a los huéspedes que reserven de manera directa las habitaciones a través de los portales de la cadena, mientras que los que lo hagan por otros canales dispondrán también del servicio, pero pagando una pequeña cuota diaria. La iniciativa es fruto de la estrategia de la cadena de escuchar al cliente y de tratar de darle respuesta a sus necesidades más inmediatas. La compañía considera que el cliente es cada vez más tecnológico y quiere experiencias continuas sin que nada las interrumpa, por lo que iniciativas como el Pack Móvil son de alto

valor añadido y contribuyen a la fidelización de los usuarios.

Paradores de Turismo de España, la cadena hotelera estatal española, ha iniciado el despliegue de soluciones basadas en el uso de tabletas con aplicaciones a medida de cada parador. Esas aplicaciones, que facilitan información turística, de ocio y práctica sobre el hotel, elevan la experiencia de cliente. Además, mejoran los servicios propios, volviéndolos más interactivos, -- sobre todo en los aspectos de comunicación y promoción-- e incrementan el ROI y la experiencia de usuario. Entre los contenidos de la aplicación destaca la guía “Qué hacer”, en la que se ofrece a los huéspedes información turística y de ocio de la zona. Además, los clientes pueden reservar sus citas en los distintos servicios ofrecidos por el hotel con tan solo un clic en la tableta. Cuando el cliente se registra en el hotel, el equipo de recepción le entrega una tableta con la aplicación integrada. Al finalizar su estancia, el cliente devuelve el dispositivo al personal del hotel y éste borra los datos de usuario, cumpliendo con los estándares de seguridad y control de datos personales.

Esta iniciativa está presente ya en algunos paradores y en proceso de extensión a otros, con el diseño de las aplicaciones específicas para cada ubicación.





Mejora de la experiencia a través de servicios innovadores

Los dispositivos móviles y nuevas aplicaciones como la realidad aumentada ofrecen vías para la experimentación e innovación. De esta forma aparecen servicios tan novedosos como los “Miradores digitales”.

El **Hotel Royal Passeig de Gràcia**, establecimiento de cuatro estrellas en el centro de Barcelona, ha sido pionero en el desarrollo de aplicaciones de realidad aumentada. Uno de los espacios más singulares del hotel es la Terraza 83,3 ubicada en la última planta del edificio, que supone un espectacular mirador del Skyline de Barcelona con vistas de 300 grados sobre toda la ciudad. Su nombre hace referencia a la medida del módulo de 83,3 centímetros utilizado para construir todo el edificio. Con motivo de la celebración de la edición de 2015 del Mobile World Congress, han puesto en marcha un mirador digital, con muchas más posibilidades que el clásico panel informativo que solo señala los puntos de interés. Los clientes tienen a su disposición unas tabletas que, si se enfocan con la cámara hacia un monumento, dan información sobre este gracias a la tecnología de realidad aumentada. En esa misma terraza se ha ofrecido también la posibilidad de experimentar con gafas de realidad virtual, con visitas inmersivas a algunos de los monumentos de la ciudad. Además de estas actuaciones, el hotel apuesta por la innovación tecnológica en otros ámbitos, habiendo incorporado a los televisores de las habitaciones una aplicación que permite utilizar sus pantallas como una tableta o un smartphone, lo que genera ahorro en

impresiones y energía y mejora la experiencia de los huéspedes.

Aplicaciones interactivas de realidad aumentada para fomentar el turismo en municipios.

La **Diputación de Málaga** ha puesto en marcha una aplicación interactiva de realidad aumentada desarrollada con el objetivo de fomentar el turismo en los municipios de la provincia. Se trata de una aplicación disponible tanto para sistemas operativos iOS como para Android. Cualquier visitante o residente en la provincia de Málaga con un terminal compatible podrá acceder a la información de puntos de interés turístico (monumentos, parajes naturales, ayuntamientos, gasolineras, cajeros) más cercanos al lugar donde se encuentre. Asimismo, la aplicación le permitirá, por ejemplo, iniciar una llamada o enviar un mail para ponerse en contacto con un museo, acceder a la web de la Diputación de Málaga para obtener más información de ese punto, escuchar una locución o ver un vídeo sobre un monumento o municipio.

El acceso a la información se realiza a través de un interfaz de realidad aumentada que permite superponer, en la imagen captada por la cámara del móvil, la información geolocalizada de los puntos de interés turístico más cercanos. Cada punto aparece como una imagen que se añade a la real que el usuario está viendo en ese momento, por lo que el usuario podrá utilizar la solución a modo de radar y con visión 360° para orientarse sobre dónde se encuentran los puntos de interés y a qué distancia están

respecto de su posición. Adicionalmente, y con un solo clic, la aplicación permite conocer la posición actual del usuario, la ubicación de los puntos de interés, la ruta para llegar hasta ellos, así como compartir la información de esos puntos a través de las redes sociales.

El **Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria**, a través de su Dirección General de Nuevas Tecnologías y Telecomunicaciones, cuenta desde 2014 con una aplicación para teléfonos móviles y tabletas, LPA Visit, que contiene toda la información turística de la ciudad. La aplicación es una de las herramientas del paquete de soluciones tecnológicas innovadoras, en el ámbito del sector turístico, que quiere desarrollar el Ayuntamiento y que incluye servicios orientados al turismo de cruceros, una de las principales apuestas de la ciudad para relanzar el sector en los últimos años. Está disponible para los principales sistemas operativos móviles y también permite disponer offline de los contenidos del portal turístico de Las Palmas de Gran Canaria (www.lpavisit.com), de forma que pueden ser consultados sin que sea necesario que el turista disponga de conexión de datos y, por lo tanto, sin necesidad de consumir datos en roaming. LPA Visit contiene información útil sobre lugares de interés histórico, rutas turísticas, referencias gastronómicas, alojamientos, zonas comerciales, oferta cultural y de eventos, o agenda municipal, entre otros contenidos, que está disponible tanto en inglés como en español. Su evolución incorporará nuevas funciones con información más completa y personalizada para el turista.

En un mercado altamente competitivo los nuevos agentes que quieren situarse en la cadena de valor como intermediarios buscan nichos poco explotados que les permitan aplicar nuevos modelos de negocio. La combinación e integración de servicios en la nube, móvil y redes sociales permite adaptar y personalizar los negocios a targets y nichos concretos.

Hotel Tonight es una plataforma de búsqueda de hoteles que está presente en España y que permite que el usuario encuentre habitación para ese día hasta las dos de la madrugada, con importantes descuentos. Ofrece habitaciones en más de 100 destinos de todo el mundo y funciona únicamente bajo una experiencia móvil por lo que el perfil de sus usuarios suele ser joven, muy familiarizado con el mundo de la tecnología y poseedor de un smartphone. La mitad de esos usuarios son viajeros de negocios con cambios de planes a última hora, mientras que otra parte importante son personas que buscan una escapada impulsiva y espontánea. Para los hoteles, la utilidad de este tipo de plataformas radica en que les facilita llenar habitaciones que, de otra forma, permanecerían vacías. Dado que la competencia es fuerte en este segmento de negocio, la estrategia de la empresa pasa por mejorar y desarrollar la aplicación, que está optimizada exclusivamente para los usuarios que necesitan una habitación de hotel en el momento y para los hoteles interesados en satisfacer esa necesidad. Uno de los problemas de la actividad de Hotel Tonight

es la posible pérdida de interés de los clientes por este tipo de servicios, lo que sucede con otras compañías centradas en el mundo de los descuentos. Para evitar el fenómeno, la empresa orienta su actividad a crear relaciones sólidas y a largo plazo con los usuarios y con los socios hoteleros. Además, dedica gran cantidad de recursos a crear contenido informativo, fotográfico y útil para la aplicación, que es la base de su actividad. Y a los hoteles les ofrece libertad para usar la plataforma y para ofrecer los descuentos que crean convenientes.

De las prestaciones que ofrecen los móviles, la geolocalización ofrece un amplio abanico de posibilidades que son explotados tanto por compañías como instituciones y ciudades.

Castelldefels es una de las ciudades incluidas en el programa Destino Turístico Inteligente, proyecto del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. En este caso lo que destacan son las aplicaciones turísticas para dispositivos móviles, con las que responder a las necesidades del turista digital. Castelldefels es un destino que ha apostado por la innovación y las nuevas tecnologías en la gestión y promoción del destino, especialmente en lo relacionado con el uso de aplicaciones móviles que permitan ofrecer servicios turísticos en movilidad. Entre las aplicaciones disponibles se encuentran las denominadas Accesible Spain Castelldefels, Spain for Kids Castelldefels y Experience Spain-Castelldefels. Las dos primeras aplicaciones se han creado con la plataforma Spain in Apps. Esta plataforma tecnológica para el desarrollo de aplicaciones turísticas está estrechamente ligada al proyecto de Destinos Turísticos Inteligentes y ayuda a ofrecer al turista información actualizada, geolocalizada y especializada por destinos, productos y servicios turísticos.

Accesible Spain Castelldefels permite al turista descubrir los recursos accesibles y con menores barreras arquitectónicas de la ciudad y Spain for kids Castelldefels pone a disposición del visitante toda la información de los mejores sitios que se pueden conocer con niños y en familia. Ambas aplicaciones facilitan que el usuario encuentre puntos recomendados, ideas de viaje, rutas, puntos de interés o recursos multimedia, así como información del tiempo en el destino.

El tercer sector ha encontrado también en el mobile una vía para innovar de cara a impulsar la accesibilidad y la inclusión de personas con discapacidad en el mundo de la cultura.

El **proyecto Áppside** es una iniciativa puesta en marcha por la Fundación Orange y por GVAM Guías Interactivas para conjugar el acercamiento de los ciudadanos a la cultura con la realidad tecnológica, facilitando el disfrute de los espacios culturales y turísticos de España de una forma personal y autónoma. Promueve el desarrollo y difusión de aplicaciones gratuitas de guiado que plantean un recorrido interactivo por museos, monumentos o ciudades históricas del territorio español, destacados principalmente por su patrimonio cultural. Se trata de una iniciativa inclusiva que atiende especialmente a las personas con discapacidad visual (mediante audiodescripción) y auditiva (mediante subtítulo o vídeos en Lengua de Signos Española), ayudando de manera activa a su integración social. Gracias a las aplicaciones de guiado, el visitante elige las opciones que más se ajustan a sus necesidades e intereses, mediante recorridos a medida, distintos idiomas, mapas interactivos, locuciones, vídeos, infografías, etc. y obtiene una información completa sobre las obras o espacios antes, durante

o después de la visita. Se pueden descargar gratuitamente y están disponibles para sistemas Android e iOS. Ya se encuentran disponibles aplicaciones para el Museo Lázaro Galdiano (Madrid), el Alcázar de los Reyes Cristianos (Córdoba), el Museo Carmen Thyssen (Málaga), el Museo de la Evolución Humana (Burgos), provincia de Cuenca y Museo de la Naturaleza y el Hombre (Tenerife). A estas aplicaciones hay que sumar otras 16 para las Ciudades Patrimonio de la Humanidad (15 ciudades y una aplicación genérica), algunas de las cuales ya están publicadas, y para cuatro museos estatales. Los planes de la iniciativa pasan por terminar 2016 con un total de 26 aplicaciones en funcionamiento.





Infraestructuras y acceso

La demanda de conexión ubicua está llevando también a los establecimientos a facilitar conexiones de última generación como un servicio habitual, habiéndose convertido en una commodity para el cliente.

La cadena **Lopesan Hotel Group** ha dotado a uno de sus hoteles en las Islas Canarias de cobertura total 4G en todas las instalaciones, convirtiéndose en la primera cadena hotelera en Canarias que garantiza la óptima conectividad con esta tecnología en todas las habitaciones. Esta mejora del servicio se piensa extender al resto de hoteles de la cadena. La actuación permite que los clientes dispongan de conectividad en sus dispositivos móviles desde cualquier punto del hotel sin cargos extras de su operador móvil si se encuentran fuera de su país. La cadena responde así a la creciente demanda de los clientes de disponer de una buena cobertura de datos móviles durante su estancia en los hoteles, un factor cada vez más determinante a la hora de planificar las vacaciones.

La apuesta se enmarca dentro de la iniciativa Lopesan Connect, cuyo objetivo es la excelencia en el servicio de conectividad de los clientes y que incluye otras actuaciones como el Mobile Internet Access, que permite la conexión WiFi desde cualquier punto geográfico de la isla de Gran Canaria donde exista cobertura 3G o 4G, o el servicio WiFi en el campo de golf asociado.

La compañía también ha instalado en los buffets de sus hoteles un sistema de etiquetado inteligente llamado e-buffet, que informa sobre el contenido nutricional de los platos y que sustituye a las etiquetas tradicionales que se empleaban hasta ahora. El sistema posibilita también, mediante un código QR, que el cliente pueda hacer una valoración de cada plato, lo que contribuye a la mejora de la calidad del servicio gastronómico que se ofrece.

El proceso de digitalización del sector turístico pasa también por la implicación de los destinos turísticos en mejorar la accesibilidad digital. Por ello, y enmarcado en proyectos de smart cities, cada vez más localidades apuestan por el despliegue de redes WiFi gratuitas.

Palma de Mallorca es otra de las ciudades españolas elegida como Destino Turístico Inteligente por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo. La ciudad apuesta por los cuatro ejes de un destino inteligente: es un destino innovador, es activa en el uso de las nuevas tecnologías para dar respuesta a las necesidades del turista, está situada en un entorno donde la sostenibilidad medioambiental es una prioridad y en ella se promueve la accesibilidad como herramienta de integración destinada a mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos y turistas. Uno de los desarrollos tecnológicos más destacados es la instalación de una red WiFi gratuita en la Playa de Palma.

El proyecto es pionero por su extensión, la población abarcada, el modelo de gestión y la facilidad a la hora de conectarse. La red cubre la primera línea de playa y la idea es ir extendiendo el alcance hasta abarcar toda la zona turística y dotarla de nuevos servicios digitales, que proporcionen valor para los visitantes. La gestión de la red corresponde a una concesionaria que basa su modelo de negocio en la publicidad. Esto implica que la red no supone ningún coste para el sector público, que además se beneficia de la promoción turística de la zona asociada a la difusión de la existencia de este tipo de prestaciones y de la posibilidad de analizar y monitorizar el comportamiento de los turistas a través de los dispositivos móviles de forma anónima, información que puede ser utilizada para dar una mejor respuesta a sus necesidades.

Otra actuación tecnológica destacada es la creación de la nueva web de Palma de Mallorca, que cuenta con una versión adaptada para móvil. La web, que está disponible en varios idiomas, tiene como objetivo mostrar los diferentes atractivos del destino, prestando especial atención a la cultura, la gastronomía, los eventos, el deporte y las compras. La conversión de Palma en Destino Turístico Inteligente genera una serie de ventajas competitivas, que no sólo revertirán en beneficio del propio sector turístico sino que impactan en otras áreas económicas contribuyendo a incrementar las rentas del territorio.



3. Internet de las cosas

Una de las grandes revoluciones tecnológicas en marcha, el Internet de las Cosas, empieza a tener presencia también en el sector del turismo, lo que va a transformar la oferta y la demanda turística y revolucionar la relación de los viajeros con toda la cadena de valor sectorial. La combinación de tecnologías como el big data, los wearables (relojes inteligentes y pulseras) y los beacons está en vías de transformar los productos y servicios turísticos, desde su planificación, distribución y comercialización hasta la relación con el cliente, su fidelización y la gestión de la marca.

A través del Internet de las Cosas el turista tendrá multitud de prestaciones relacionadas con el lugar que visita y podrá utilizar cada una de las posibilidades que la tecnología aporta. Y, gracias al reconocimiento de sus gustos y preferencias, se beneficiará

en tiempo real de la información y de los servicios que verdaderamente necesita.

Entre los principales puntos fuertes que aporta el Internet de las Cosas al turismo se encuentra la profundización en el conocimiento del viajero derivada de la captura y análisis de datos para ofrecerle lo que le es útil en cada momento; la reducción del tiempo que debe dedicar a entradas, salidas, gestiones y procesos administrativos; la mejora del acceso a instalaciones y de la formalización de reservas; la disponibilidad de mecanismos de pago inteligentes; o el pago por parte del cliente solo del tiempo exacto que consuma un servicio.

Las entidades que tienen en el turismo su razón de ser se están preparando para ese escenario en el que los dispositivos serán más inteligentes y pequeños y en el que todos los objetos estarán conectados, lo que producirá enormes cantidades de datos que se tendrán que gestionar, y multiplicará

las ofertas, posibilidades y servicios a disposición de los viajeros.

Por un lado, estas tecnologías tendrán un importante impacto en establecimientos como los hoteles, que ya cuentan con tecnologías, herramientas y propuestas disruptivas y que disponen de medios para mejorarlas. Su objetivo se orienta a impulsar la integración de tecnologías y herramientas de gestión, operaciones y experiencia del cliente para aprovechar el potencial de la conectividad, la movilidad y el Internet de las Cosas, con el resultado de aumentar la facturación y los beneficios, optimizar las operaciones, conseguir un mayor control de inventarios, conocer de forma más precisa los gustos de los usuarios y mejorar esa experiencia de cliente.

Por otro lado, el Internet de las Cosas genera datos que pueden ser de vital importancia para las Administraciones Públicas y para las instituciones que promocionan el turismo.



Con esos datos se podrá saber el perfil de turistas que visitan un destino, los monumentos que visitan, cuánto tiempo emplean en ello, por qué calles realizan sus compras, el perfil de la persona que se detiene delante de un escaparate o consume un determinado producto turístico, etc. Con todo ello es posible conseguir una imagen viva del turismo en el destino, sin necesidad de realizar grandes inversiones en análisis y encuestas, conocer los gustos y tendencias de los visitantes, anticipar los cambios y adaptar la oferta según sus preferencias y necesidades.

En resumen, el Internet de las cosas supone un cambio muy importante en la era digital y la integración de estas tecnologías en los productos y servicios turísticos es un elemento fundamental dentro del proceso de innovación, que conduzca a un turismo inteligente. Un objetivo que requiere de la colaboración entre el sector público (Administraciones, smart cities, etc.) y el

privado en el desarrollo de una amplia gama de proyectos, iniciativas y soluciones para ofrecer al turista todas las opciones posibles, ya que así se conseguirá que los productos y servicios sean diferenciales y se potenciará un sector tan importante para la economía de muchos países como es el del turismo.

Principales claves de la IOT en el sector turístico:

El nivel de aplicación del Internet de las Cosas al sector turístico es en la actualidad menor que en otros sectores, dada las características de esta actividad económica y la etapa incipiente de desarrollo de las tecnologías en que se encuentra.

★ **Sensorización.** Básicamente las aplicaciones se apoyan en sensores, en pulseras y otros wearables, y en beacons, potenciados por las herramientas de big data y de analíticas de datos.

★ **Destinos turísticos inteligentes.** En el caso de las administraciones y de las instituciones que impulsan el turismo, las aplicaciones del Internet de las Cosas van, en el caso español, asociadas a los planes nacionales para los destinos turísticos inteligentes. Se enmarcan también en los conceptos de smart cities y de smart islands y suponen la utilización del WiFi en destinos, el uso de sensores para la gestión de aparcamientos o el empleo de beacons para impulsar el turismo de compras y aumentar el gasto de los visitantes en el comercio minorista. En este tipo de aplicaciones, la captura y el análisis de datos es también importante para conocer el perfil de los visitantes, las visitas que realizan, las tendencias de compra o el gasto realizado y el retorno de la inversión.

★ **Uso en las grandes cadenas.** Por la propia naturaleza del sector, la aplicación presente de esas tecnologías se centra, fundamentalmente, en los hoteles y en los parques temáticos de unas ciertas dimensiones.

★ **Pulseras RFID.** En esos hoteles y parques temáticos es creciente la utilización de pulseras inteligentes con dispositivos RFID para que los clientes puedan entrar en las habitaciones y en distintas zonas de las instalaciones, para pagar consumiciones o servicios, para acceder a Internet, para disfrutar de descuentos o para disfrutar de forma rápida de servicios o atracciones sin colas. Esas mismas pulseras son una fuente de datos importante para los establecimientos, que les ayudan a mejorar la experiencia de los clientes.

★ **Experimentación.** Otras aplicaciones de estas tecnologías en los hoteles se centran en el marketing digital y se basan en el uso de sistemas de realidad aumentada para desarrollar actividades innovadoras y divertidas que permitan experiencias destacadas asociadas a las vacaciones. También los hoteles están potenciando las salas de telepresencia para videoconferencias holográficas con el objetivo de atraer también el turismo de convenciones y el asociado a actividades profesionales. Hay que destacar asimismo otro tipo de uso de tecnologías avanzadas en establecimientos como los restaurantes. Un ejemplo son las mesas interactivas (e-tables) mediante las cuales los visitantes gestionan directamente todo el proceso asociado a una comida, incluyendo el pago y el transporte posterior. Convierten la comida en una experiencia de usuario notable y sorprendente.

Los ejes de desarrollo y mejora de la IOT para el turismo



Destinos inteligentes



Automatización de productos y servicios



Experiencias innovadoras para mercados de nicho

Buenas prácticas y casos de éxito



Destinos inteligentes

La irrupción de la IoT, desde la computación embebida a los beacons, pasando por infinidad de nuevos sensores, permite ofrecer capas de valor para hacer de los destinos turísticos lugares más inteligentes. Uno de los pilares de las smart cities es dar respuesta y solución a los retos que el turismo genera en los destinos turísticos.

El Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria impulsa el turismo de compras en la ciudad gracias a la implantación de un sistema de comunicación basado en beacons situados en las principales zonas de afluencia turística. Esta iniciativa se ha puesto en marcha tras ser seleccionada la ciudad por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo para convertirse en Destino Turístico Inteligente. Su objetivo es aumentar el turismo de compras y el gasto que los visitantes realizan en los comercios minoristas de la ciudad. El sistema permite enviar, mediante beacons, mensajes a los smartphones y tabletas de los turistas en un radio de hasta 50 metros. Esos turistas deben tener descargadas las correspondientes aplicaciones y, cuando se acercan a los beacons, el sistema abre las aplicaciones y les hace llegar información de los comercios cercanos sobre sus ofertas,

descuentos, promociones, productos y servicios. Es decir, el sistema presentará al usuario información contextualizada para que pueda elegir su experiencia LPA Shopping. Con este proyecto se pretende dar respuesta a las necesidades del turista digital, ayudar a diversificar la oferta del destino y poner en valor los recursos comerciales de la ciudad. Además, y gracias al sistema, se podrán obtener datos de los visitantes: nuevas tendencias de compras, características de los clientes, actividad y gasto turístico realizado y retorno de la inversión por parte de los comercios. Finalmente, la adopción de esta infraestructura tecnológica permitirá a la ciudad situarse a la vanguardia de las soluciones tecnológicas vinculadas al turismo.

La Isla de El Hierro es considerada como la primera smart island del mundo y forma parte de la iniciativa de Destino Turístico Inteligente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Una Smart Island es una isla capaz de conocer determinados parámetros relacionados con su gestión y reaccionar de manera inteligente a variaciones en los mismos. Para ello se deben cumplir tres requisitos: sensorización, transporte de los datos y gestión inteligente de la información. La iniciativa en la isla

canaria se inició en 2012 con la implantación de una red WiFi gratuita cuyo alcance abarca toda la isla y que ha sido dimensionada para permitir también el transporte de los datos de gestión remota de los servicios. Cuenta con una serie de puntos de acceso distribuidos en los tres municipios de la isla, incluyendo algunos núcleos urbanos y los principales lugares de interés turístico, dado que otro objetivo de la iniciativa es facilitar a los visitantes la posibilidad de compartir su experiencia en el destino con sus familiares y amigos. A su llegada a la isla, el turista encuentra carteles informativos de la existencia de la red WiFi en los principales puntos de entrada: aeropuerto y estación marítima. A través de sus dispositivos móviles, los turistas pueden acceder asimismo a la web de Turismo de El Cabildo de El Hierro, donde es posible descargarse la aplicación “El Hierro te sigue”, en la que están identificados todos los puntos WiFi de la isla. Dado que algunas zonas de la isla no cuentan con electricidad, se utilizan energías renovables para el funcionamiento de la red, mientras que, con el fin de respetar al máximo la integración de las antenas en el paisaje, se han mimetizado en el entorno. Tras la consolidación de las comunicaciones inalámbricas, el desarrollo de la isla inteligente se ha centrado en la creación de servicios que se basan en el uso de sensores y en la

gestión centralizada de la información. Entre esos servicios destacan la videovigilancia del tráfico, el control de incendios y la sensorización de contenedores de residuos y silos de agua potable.

La ciudad de Barcelona ha puesto en marcha un sistema innovador para informar a los autocares de la disponibilidad de espacio de estacionamiento en el entorno de la Sagrada Familia. Se trata de una primera fase para ayudar a ordenar en un futuro el tránsito de autocares en todas las zonas turísticas de la capital catalana. El sistema se enmarca dentro del concepto de smart city que quiere desarrollar el Ayuntamiento. Pretende desmasificar el tránsito de autocares turísticos en el área, ofreciendo la información del estado de ocupación de las zonas de estacionamiento y evitando que los autocares tengan que dar vueltas buscando plazas libres para estacionar. Diferentes sensores ubicados en las plazas de aparcamiento de la ZonaBus monitorizan una treintena de plazas, detectan en tiempo real la presencia o no de autocares estacionados y envían la información a los repetidores que capturan los datos. Los conductores pueden conocer la disponibilidad de plazas a través del teléfono móvil y de las pantallas informativas ubicadas en las zonas de parada.



Automatización de productos y servicios

La computación embebida o wearables, como los relojes, tarjetas o las pulseras inteligentes, permiten la automatización de procesos que simplifican y facilitan servicios habituales ofrecidos a los clientes.

Palladium Hotel Group ha iniciado la utilización de pulseras inteligentes (con el nombre comercial de VIB – Very Important Bracelet), basadas en tecnología RFID, en varios de sus hoteles de la isla de Ibiza. El uso de la pulsera hace innecesario llevar dinero, tarjetas o llaves que pueden perderse en los establecimientos, lo que no es raro en lugares como la playa o la piscina. Al acercar la pulsera a los dispositivos de lectura RFID, los huéspedes pueden abrir su habitación, acceder a las diferentes zonas del hotel, pagar cualquier comida, bebida o producto mediante código PIN o acceder a Internet y a sus redes sociales, así como disfrutar de multitud de descuentos y facilidades, siempre con la máxima seguridad. Se trata de una iniciativa de la cadena enfocada a crear una experiencia única a sus huéspedes. Palladium es una cadena hotelera que tiene una apuesta decidida por la tecnología y ha posicionado a uno de sus hoteles más emblemáticos, el Ushuaïa Ibiza Beach Hotel, como uno de los más innovadores del sector en este campo. La cadena ha desarrollado también importantes proyectos de presencia en redes sociales y ha creado una plataforma, Social Presence, que permite a los huéspedes actualizar sus perfiles en múltiples redes sociales y compartir momentos de ocio con amigos en tiempo real. Gracias

a este tipo de iniciativas, la cadena se ha convertido en uno de los líderes en cuanto al seguimiento en redes sociales entre los grupos hoteleros españoles.

El uso de wearables se extiende rápidamente por otros tipos de establecimientos y destinos de ocio y entretenimiento como los parques temáticos.

The Walt Disney Company utiliza desde 2014 dispositivos wearables para mejorar la experiencia de cliente y relacionarse con los visitantes en algunos de sus parques y complejos. En concreto se trata de una pulsera denominada MagicBand, basada en la tecnología RFID, que puede ser identificada por lectores específicos en las instalaciones de la empresa. La pulsera permite a los usuarios entrar en los parques y en las habitaciones de los hoteles de Disney, comprar comida y bebidas, utilizar servicios con fast-track o recibir fotografías realizadas en los parques a una cuenta online con un movimiento de su brazo. Disney quiere ser uno de los líderes de la carrera digital, más aún teniendo en cuenta que sus clientes preferentes son nativos digitales. El uso de la pulsera, unido al de las analíticas de big data, ayuda también a hacer la experiencia más atractiva para los clientes. Así, por ejemplo, los visitantes pueden incluir los datos de su tarjeta de crédito para no tener que llevar encima su cartera en el parque o, en el caso de los padres, incorporar datos de sus hijos como su nombre o fecha de nacimiento. Así, cuando esos niños con

la pulsera hacen cola para fotografiarse con un personaje, este puede llamarle por su nombre y hacer la experiencia más personal. Estas posibilidades favorecen que los usuarios lleven la pulsera y, a la vez, generan valor para Disney, que consigue mucha información sobre la estancia y el comportamiento de las familias en los parques. Los planes de Disney incluyen la extensión de la pulsera a todos los parques, lo que implica una importante inversión por su parte ya que, por ejemplo, es necesario hacer compatibles con la tecnología RFID las cerraduras de las 25.000 habitaciones de sus hoteles.





Experiencias innovadoras para mercados de nicho

En su búsqueda por la innovación y de cara a ofrecer servicios especializados para cada nicho de clientes, la IoT ofrece una gran variedad de soluciones.

El grupo **NH Hoteles** ha iniciado la prestación de servicios basados en la tecnología holográfica 3D, que permite a una persona situada en otro lugar comparecer ante el público como si estuviera en el escenario e interactuar con ella. A diferencia de los sistemas de videoconferencia, que utilizan imágenes bidimensionales, las tecnologías 3D confieren una gran sensación de realidad. Tres hoteles de la cadena en Madrid, Barcelona y Berlín ya ofrecen a sus clientes una sala equipada con esta tecnología y el objetivo es extenderla a más establecimientos. Los principales usos de esas salas de telepresencia holográfica tienen que ver con reuniones en las que se pretende conseguir un alto impacto, como presentaciones a clientes o conciertos, y son especialmente útiles cuando se quiere hacer una presentación en varios sitios a la vez. También son interesantes para reuniones o encuentros de grandes corporaciones, en los que la sensación de cercanía del interlocutor hace que el mensaje se transmita con más fuerza. Además se puede mostrar un vídeo grabado previamente o hacerlo en directo, con la posibilidad de que los presentes interactúen con la persona representada en forma de holograma.

La integración de tecnologías y recursos compartidos entre grandes empresas permite ofrecer a los turistas experiencias impensables hace apenas unos años.

La cadena de hoteles **Best Western International**, con sede en Estados Unidos, cuenta con una red de más de 4.000 hoteles en más de 100 países de todo el mundo. Durante las vacaciones estivales, el grupo colabora con Disney Channel para ofrecer a los huéspedes de sus hoteles en Estados Unidos y Canadá la interacción virtual con estrellas de la cadena de televisión. La interacción se realiza en una pantalla a tamaño natural en los lobbies de los hoteles y los huéspedes solo necesitan descargar una aplicación gratuita de la cadena, que ha sido creada conjuntamente con uno de los líderes mundiales en el desarrollo de plataformas de realidad aumentada. Al utilizar la cámara de los smartphones, la aplicación superpone gráficos y vídeo sobre las imágenes que capta el dispositivo móvil en la pantalla y en tiempo real, haciendo posible que los usuarios participen en una experiencia de realidad virtual con las estrellas de Disney Channel. Esas imágenes virtuales se pueden compartir con amigos o la familia vía Facebook, Twitter o Instagram. Para la cadena, la iniciativa supone una actividad de marketing digital pionera asociada a las vacaciones y con un espíritu que quiere trasladar a toda la estancia de los huéspedes en el hotel. Su estrategia se basa

en que la experiencia con realidad virtual contribuya a conseguir unas vacaciones inolvidables para la familia.

La necesidad de un marketing más personalizado y eficaz lleva a los hoteles a explorar las posibilidades de la realidad aumentada o de la gamificación.

El **Hotel Bitácora (Tenerife)** de la cadena Spring Hotels ha puesto en marcha entre sus actividades de marketing un iPhotocall. Se trata de un sistema que se puede situar en cualquier zona del hotel y que permite dar vida a un photocall mediante una pantalla con webcam colocada frente a él y actuando de espejo. La pantalla muestra la imagen real del photocall y la del usuario, añadiendo elementos digitales y capacidad interactiva según la experiencia y la personalización deseadas en función de los objetivos: juego, formación, información aumentada, etc. En el caso del Hotel Bitácora, el objetivo tiene que ver con la gamificación: a través del photocall interactivo, los niños se entretienen con aplicaciones de realidad aumentada basadas en juegos conocidos. Esta actuación se enmarca en la estrategia de marketing del hotel, basada en ofrecer al cliente actividades innovadoras y divertidas que hagan su estancia más interesante. Y la realidad aumentada puede aportar mucho valor a esa estrategia, ya que es un elemento todavía muy novedoso y sorprendente para el gran público.

La innovación en la restauración salta de los platos a las mesas interactivas para experiencias gastronómicas sorprendentes.

Inamo es un restaurante situado en el Soho de Londres y especializado en cocina de fusión asiática. Desde el punto de vista tecnológico, su principal característica es que se trata de un restaurante basado en una mesa interactiva (e-table), que permite al cliente controlar de forma completa su experiencia en el establecimiento. El único contacto con los camareros se produce a la llegada al restaurante, cuando ofrecen las instrucciones básicas para usar la mesa interactiva y solicitar la comida y las bebidas. El menú se proyecta desde el techo del establecimiento en los platos que hay en frente de cada cliente. Después, la mesa se transforma en la pantalla táctil de un ordenador personal desde el que se puede ver, elegir y pedir la comida sin necesidad de la participación de un camarero. La petición va directamente al chef o al bar para conseguir un servicio más rápido y, posteriormente, es posible cambiar el diseño de la mesa interactiva para conocer qué se puede ver o hacer en los alrededores del restaurante, ajustar las luces, jugar a videojuegos o conectarse a la cámara que sigue al chef. Una vez finalizada la comida, desde la mesa es posible pagar la cuenta y pedir un taxi. El resultado es una experiencia de usuario notable y sorprendente, tanto desde el punto de vista tecnológico como gastronómico.

4. Social y economía colaborativa

Entre los grandes cambios experimentados por el sector turístico en los últimos años uno de los que destaca por su impacto e implicaciones es el producido por la influencia de las redes sociales y las plataformas colaborativas. Las expectativas de emociones y vivencias tienen un peso determinante en la decisión de compra. Para las empresas turísticas es importante identificar las tendencias más significativas en materia de social media a la hora de elaborar sus planes de marketing y ventas, como conocer los nuevos patrones de consumo, adelantarse a las necesidades y expectativas del viajero digital, involucrar a los potenciales clientes en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios o conocer el potencial de las redes sociales. La personalización y la identificación de nuevos mercados, la diferenciación y el posicionamiento

de marca son ventajas que trae consigo el uso de las redes sociales.

Las redes sociales cumplen un papel indispensable hoy en cualquier estrategia de marketing turístico, sobre todo si el objetivo de la marca es, además de captar clientes, crear una comunidad y fidelizar a los viajeros. Por tanto, las empresas turísticas incorporan el uso intensivo de los social media en sus ecuaciones de marketing y comercialización.

Si hay un sector que está experimentando cambios por la irrupción de la denominada economía colaborativa es sin duda el turístico. Las empresas que operan bajo este tipo de economía representan un tipo de intermediación nuevo y un modelo de negocio completamente disruptivo y diferente a los tradicionales de la industria turística, al ser esencialmente plataformas tecnológicas que comercializan propiedades, productos o servicios ofrecidos por particulares a precios muy competitivos. Además, estas nuevas

empresas son particularmente activas en todo lo relacionado con Internet y las redes sociales, el espacio donde se está librando la próxima batalla del marketing turístico.

El aumento del consumo colaborativo y del intercambio peer-to-peer (P2P) ha sido impulsado por una serie de factores sociales, económicos y tecnológicos que favorecen el acceso temporal a bienes y servicios en lugar de la propiedad; por el uso de la tecnología en las transacciones, lo que reduce los costes de mediación, y por las relaciones directas anfitrión-huésped que contribuyen a una experiencia turística más auténtica y profunda. Ese aumento ha propiciado la aparición de muchas nuevas e innovadoras compañías que aprovechan el interés de los usuarios por precios bajos y por una mejor relación calidad-servicio, así como las grandes expectativas creadas sobre sus posibilidades.

El consumo colaborativo ha encontrado en el turismo un ecosistema idóneo para



su desarrollo, ofreciendo nuevas formas de viajar, gracias a las posibilidades de compartir recursos y experiencias, y planteando nuevos retos para la industria existente. Esos retos tienen que ver con un nuevo modelo de prestación de servicios, con nuevas estrategias de marketing online y con importantes dificultades para conjugar legalmente todas estas novedades con los servicios turísticos reglados y tradicionales.

Principales claves de las RRSS y la economía colaborativa en el sector turístico:

Las redes sociales se han convertido en un canal de comunicación y comercial fundamental para el desarrollo del sector turístico en su conjunto.

★ **Equipos humanos específicos y especializados.** Las redes sociales son fundamentalmente un canal de comunicación para las entidades turísticas,

que les permite realizar actividades de atención al cliente, fidelización vía la personalización de la comunicación, y comerciales. Estas actividades en entidades de tamaño medio o grande requieren equipos humanos específicos y especializados en redes sociales.

★ **Adaptación a los hábitos del turista conectado.** Cuando se piensa en redes sociales y turismo se suelen tener en consideración solo a las principales redes pero, para que una entidad sea innovadora, puede bastar cualquier herramienta. Soluciones simples, como las plataformas de mensajería instantánea, se utilizan con éxito en canales de ventas y de atención al turista como elemento de personalización y de novedad para captar su interés, especialmente en el caso de los usuarios más jóvenes. Es una muestra del esfuerzo del sector turístico por adaptarse a los nuevos hábitos del cliente.

★ **Bidireccionalidad.** El tipo de comunicación que requieren las redes sociales debe ser obligatoriamente bidireccional para que sea útil. Chequear las redes sociales por parte de las empresas turísticas es una excelente herramienta para conocer de primera mano la opinión de los clientes, identificar los problemas y adelantarse a ellos, elevar los niveles de calidad o diseñar nuevos proyectos y servicios en función de las opiniones y tendencias de los clientes.

★ **RRSS conectadas.** El uso de redes sociales en el sector del turismo está cada vez más entrelazado con el de otras tecnologías como la movilidad, el big data o el business analytics, así como con algunas muy incipientes como la realidad virtual o la geolocalización.

★ **Comercio electrónico y reservas.** Un segmento del negocio turístico muy importante en la actualidad es el de las plataformas de comercio electrónico que buscan, comparan precios y condiciones e intermedian en materia de reservas. Muchas de ellas nacieron con el inicio de la popularidad de Internet y apostaron por la Red y por el comercio electrónico cuando estas herramientas eran poco conocidas.

★ **Nuevos modelos de negocio.** El modelo de negocio de estas plataformas se basa en comisiones por sus actuaciones de intermediación, publicidad, acciones de marketing, venta de productos o servicios desarrollados con socios, o rondas de financiación. Su estrategia de futuro pasa por la expansión internacional, por el aumento del peso del tráfico móvil, por la mejora de la experiencia de cliente mediante innovaciones en la interface de usuario y por diversificar sus fuentes de ingresos.

★ **Fidelización.** Estas plataformas introdujeron en el mundo del turismo los comentarios de los usuarios, que ahora se han convertido en un elemento fundamental a la hora de la toma de decisiones por parte del viajero. Y la reputación online de las empresas es ya un activo vital para los negocios turísticos.

★ **Negocios disruptivos.** La economía colaborativa ha encontrado en el turismo un terreno muy fértil para la creación de marketplaces y de nuevos negocios, en muchos casos disruptivos. En esos negocios, la creación de valor se desplaza de los entornos empresariales y profesionales del turismo tradicional al mundo de las personas y de las pequeñas empresas donde la reputación es también fundamental.

★ **Calidad y diferenciación.** Los casos de economía colaborativa aplicada al turismo suelen centrarse en áreas y segmentos de negocio distintos y originales, en los que las empresas apuestan por la calidad y la diferenciación.

Los ejes de desarrollo y mejora de las redes sociales y plataformas colaborativas para el turismo



Canal de comunicación e interrelación con el cliente



Reputación online y escucha activa



Redes sociales especializadas



Intercambio de bienes y servicios entre empresas y particulares

Buenas prácticas y casos de éxito



Canal de comunicación e interrelación con el cliente

Las redes sociales se han consolidado como un canal de comunicación con sus clientes para los diferentes agentes del sector turístico en general y para los hoteles en particular. Servicios de atención al cliente y de marketing son ofrecidos habitualmente a través de las diferentes plataformas sociales.

Palladium Hotel Group es una de las grandes cadenas hoteleras españolas con mayor presencia en redes sociales, principalmente Twitter y Facebook, enmarcada en un proyecto denominado Social Presence. Cuenta con un equipo de siete personas para los temas de social media, una para cada una de sus marcas, y trabaja en múltiples idiomas (español, inglés, portugués, alemán o ruso). Para el grupo, las redes sociales suponen un triple canal de comunicación: atención al cliente, fidelización y comercial. Los tres ámbitos son igualmente importantes y deben convivir en equilibrio para garantizar que el cliente se siente atendido en todos. Para Palladium, la faceta comercial continúa creciendo, ya que recibe cada vez más reservas provenientes de las redes sociales. Aunque estas redes no sean propiamente un canal diseñado para vender, sí sirven para ello y además ayudan al resto de canales comerciales. Pero los otros dos canales son igual o más importantes. En ellos realiza campañas de fidelización de forma

offline, con gran implicación y participación de la plantilla, que luego traduce al mundo online a través de las redes. Básicamente busca sorprender a sus clientes con detalles personalizados y crear experiencias para que los huéspedes se sientan especiales y las recuerden. En materia de atención al cliente ha lanzado un hashtag por cada marca, con el objetivo de canalizar las peticiones o necesidades inmediatas que pueden tener los huéspedes. De esta forma la cadena interactúa con el usuario inmediatamente, ofreciendo una atención al cliente personalizada en tiempo real. Desde la óptica de la cadena las redes son un canal de comunicación y ello implica bidireccionalidad. Por tanto, no son solo un tablón de anuncios en el que se limiten a poner sus mensajes y ofertas, sino que apuestan por generar conversaciones, contestar y ser proactivos e identificar dónde están los principales problemas de sus huéspedes y anticiparse a ellos. Además, juegan un papel importante también en el apoyo a la explotación, ya que en muchas ocasiones las redes sociales son las primeras que reciben la realimentación del cliente sobre lo que funciona y lo que hay que mejorar.

Las redes sociales son una herramienta fundamental para humanizar y personalizar la relación con los clientes permitiendo la individualización del mensaje,

facilitando servicios de atención al cliente y potenciando con todo ello la fidelización.

LateRooms.com es un portal de reserva de hoteles que destaca en el uso de Google+ y de hangouts. Emplea la herramienta y la red social para realizar videoconferencias en directo sobre temas relacionados con tendencias en viajes, atender a sus clientes de forma personalizada o presentar novedades relacionadas con su estrategia de marketing. Destaca la celebración de un hangout con la participación de expertos en actividades al aire libre y de aventura que sirvió para generar conversación con los seguidores de la marca interesados en recoger consejos útiles sobre cómo disfrutar una escapada llena de aventuras. Sus objetivos con las acciones sociales se centran en conseguir notoriedad de marca, generar interactividad (engagement) con sus clientes, mejorar el sentimiento de marca en las menciones y comentarios online y obtener una relación más humana, además de conectar con sus clientes individualmente.

Los hoteles han incorporado rápidamente las posibilidades que ofrecen nuevas plataformas y redes como WhastApp y Line de cara a adaptarse a los nuevos hábitos de los clientes y pudiendo llegar a nuevos públicos.

Casual Hoteles es una cadena española de hoteles situados en ciudades, que cuenta con habitaciones tematizadas y que ofrece acceso a Internet vía Wi-Fi gratuito tanto en los hoteles como en toda la ciudad. Utiliza servicios de mensajería instantánea (WhatsApp y Line) como canal de ventas y de servicio de atención al huésped. Tanto en la página web de la cadena como en los sites individuales de cada hotel aparece la información y los datos para utilizar el servicio. El usuario puede realizar consultas y peticiones de reserva a través de cualquiera de los sistemas de mensajería. Además, 48 horas antes de la llegada del cliente le envían información (por ejemplo, el tiempo que hará durante su estancia). Al realizar el check-in, el huésped recibe una tarjeta con la información necesaria para contactar con recepción en cualquier momento a través de WhatsApp y Line. Con esta actuación la cadena pretende adaptarse a los nuevos hábitos del cliente, ofrecer un canal de venta para los más jóvenes (millenials y Generación Z) y mejorar el servicio de atención al cliente

El **Hotel Barceló Illetas Albatros (Palma de Mallorca)** utiliza la aplicación WhastApp para dar un servicio de 24 horas a sus clientes. Durante el check-in facilita a los huéspedes el número de teléfono al que dirigirse en caso de consultas o peticiones que serán gestionadas en tiempo real por los empleados del hotel, aumentando

así la atención y personalización hacia ellos mediante el servicio de mensajería instantánea de WhatsApp. Para la empresa supone un modo de acercarse a sus huéspedes de una forma más íntima, amigable, accesible y fácil de utilizar. Bajo el lema de Whenever Wherever, los objetivos de la actuación son los de mejorar el servicio a los clientes, ofrecer un servicio personalizado e inmediato y captar el interés del público.

Por su gratuidad y facilidad de uso las redes sociales presentan barreras de entrada muy bajas, lo que ha provocado su consolidación en el sector no solo en las grandes compañías sino también en pymes y micropymes. Con un poco de ingenio y unas dosis de creatividad, autónomos, startups o micropymes pueden sacar un gran partido explotando nuevas vías de interacción con los usuarios potenciando a su vez sus negocios.

El caso de **Taxi Oviedo** como ejemplo de autónomo que toma protagonismo, promueve su negocio y fomenta el turismo con las redes sociales es muy significativo. Se trata de Rixar García, Taxi Oviedo, un profesional de su sector que, además, se ha convertido en un experto en las nuevas tecnologías y en el espacio social para optimizar al máximo su negocio. Sus clientes son las personas que van al aeropuerto, los que hacen distancias medias (por ejemplo desde Asturias al País Vasco) y otros a los que les gusta ir de vacaciones en taxi por unos días. Le interesan especialmente los turistas que quieren descubrir Asturias a bordo de un taxi. Desde que en 2006 estrenó una web profesional con formulario de solicitud de taxi e hizo su primera campaña de publicidad en redes

sociales y buscadores, ha ido sumando medios y tecnologías a su trabajo y a su taxi: nuevas formas de pago (tarjetas, transferencias, PayPal, etc.), un blog con rutas turísticas, un modem USB para uso de sus clientes, una impresora para que los usuarios puedan imprimir las tarjetas de embarque en el camino al aeropuerto, WiFi, publicidad en formato QR en la carrocería, etc. Además, acepta pagos en bitcoins, ha sido el primer servicio de taxi que se podía contratar mediante una aplicación para las Google Glass y diseña rutas turísticas. Sus actividades le han reportado mucha repercusión pública y reconocimientos sociales y empresariales, lo que le ha impulsado a profundizar en su estrategia tecnológica. Destaca también su presencia en Twitter (primer taxi del mundo en ofrecer servicios a través de mensajes directos, fideliza a sus clientes eventuales dándoles su Twitter, etc.) y su utilización pionera de Foursquare. Ha sabido entender la importancia de las redes y lo que supone la sostenibilidad en ellas y en su negocio: un buen servicio genera más clientes que hablan bien de él, hasta el punto de que un 20% de sus ingresos provienen de clientes que están fidelizados mediante redes sociales. Otro dato de los resultados que ha obtenido es que entre un 15 y un 25% de las contrataciones al aeropuerto provienen de Twitter. En realidad, más que ofrecer y aprovechar la tecnología, ha creado una marca personal y los usuarios lo perciben como un taxista 3.0.



Reputación online y escucha activa

En pocos sectores como el de turismo la reputación online es tan importante para el desarrollo del negocio. La comunidad y las valoraciones de nuestros “pares” son uno de los activos más importantes que ofrecen las redes sociales y que se han incorporado a los negocios turísticos.

TripAdvisor es la comunidad de viajes más grande del mundo. Está disponible en 45 países y cuenta con varios cientos de millones de visitantes únicos al mes, lo que se traduce en más de 250 millones de opiniones y comentarios sobre más de cinco millones de alojamientos, restaurantes y atracciones, además de varias decenas de millones de fotos. Creada en el año 2000, la publicación de las opiniones de los viajeros la convierte en una herramienta útil para que otros viajeros puedan planificar, tomar decisiones fundadas y reservar su viaje. Hasta ahora, la empresa no realizaba directamente las reservas, que el cliente debía cursar con otros agentes, y su modelo de negocio se apoyaba en tres fuentes de ingresos: la publicidad basada en clics, que supone la mayor parte de su facturación actual, la publicidad display y las suscripciones, transacciones y otros ingresos. TripAdvisor revolucionó el sector turístico con la introducción de comentarios y opiniones de los viajeros, lo que ha contribuido a democratizar el sector y a dar valor a la reputación online de las compañías. En 2015, TripAdvisor ha entrado también en el segmento de las reservas de hotel a través

de mayoristas turísticos y agencias de viaje online. Ahora las innovaciones de la empresa se centran en la tecnología móvil para incluir nuevas características y hacerla más útil a los viajeros.

Las redes sociales se han convertido en una magnífica plataforma para mejorar el conocimiento del usuario. La escucha activa y las herramientas de big data son parte fundamental de toda estrategia de reputación online de cara al seguimiento y control eficaz de las mismas.

La cadena **Petit Palace**, que tiene 33 hoteles de diseño emplazados en las principales ciudades españolas, cuenta con un programa de gestión de la reputación online apoyado por herramientas del tipo software como servicio (SaaS) que buscan, analizan y filtran grandes volúmenes de datos dispersos por un amplio y fragmentado mercado. La compañía se guía por la experiencia que los clientes tienen cuando se hospedan en sus hoteles y hace uso del feedback que les proporcionan para mantener altos sus estándares e intentar solucionar los problemas a la mayor brevedad posible. Por un lado, monitoriza y responde a todas las peticiones cursadas a través de las herramientas habilitadas con una frecuencia diaria y, por otro, realiza encuestas de las que obtiene retornos de calidad directamente de sus clientes. Además, las mismas herramientas permiten la opción de distribuir las encuestas a terceras empresas implicadas

— como buscadores o comparadores —, con lo que se consiguen más críticas y un mejor posicionamiento en los rankings de páginas online especializadas. La cadena ha configurado también alertas automáticas para conocer en tiempo real si los clientes están satisfechos con sus experiencias en los hoteles, lo que permite rectificar cualquier situación negativa de inmediato, a veces incluso cuando el cliente aún se encuentra en el hotel. La clave de la gestión de la reputación online de la empresa se encuentra en su cultura, que coloca al cliente en el centro de la estrategia. El uso de las herramientas permite medir los atributos más importantes para la experiencia de los clientes y diseñar los nuevos proyectos en función de los resultados obtenidos. Al conocer la opinión de los clientes, Petit Palace está en condiciones de dar prioridad a las mejoras de determinados productos y servicios e, incluso, puede involucrar de una manera más proactiva a los trabajadores y premiar sus resultados.



Redes sociales especializadas

Además del uso de las redes sociales como herramienta de comunicación y fidelización de los diferentes agentes del sector, en los últimos años han surgido redes sociales especializadas en viajes. Dado que compartir experiencias es una parte fundamental del viaje ha dado lugar a la aparición de redes sociales de nicho orientadas a las recomendaciones.

Creada en el año 2007, **Minube** se constituye como una red social donde los viajeros pueden inspirar a otros viajeros a través de recomendaciones exclusivamente positivas sobre qué hacer, dónde comer o dónde dormir en cualquier parte del mundo. La empresa nace con cobertura en España y Francia, pero dedica muchos esfuerzos a la expansión internacional y considera el mercado de Latinoamérica como estratégico, con Brasil a la cabeza, así como los de México, Estados Unidos, Reino Unido e Italia. Además de nacer como red social, porque ese era su objetivo, Minube ha incorporado la presencia móvil en forma de aplicaciones, lo que considera como la combinación perfecta y muy positiva, tanto para la marca como para su crecimiento y generación de negocio. En el primer año y medio de experiencia en el campo de la movilidad ha conseguido que el 15% de su tráfico se realice desde dispositivos móviles, tendencia que se irá

incrementando. Minube genera ingresos por marketing experiencial, así como en una parte decreciente en comisiones por reservas de vuelos y hoteles. Además, explora otras vías como Minube Experiencias para comercializar directamente packs regalo en colaboración con algunos de los socios de referencia del sector turístico. De cara al futuro la empresa va a continuar desarrollando nuevas aplicaciones y servicios móviles, como una tienda para acceder a mini-guías o listas de favoritos de especialistas en una ciudad o un destino; a seguir el proceso de integración del e-commerce ya presente en la web para que sea accesible desde las aplicaciones; y a potenciar la parte transaccional, pues siendo una plataforma donde los usuarios se inspiran, planifican, preparan sus viajes y los comparten, es estratégico facilitar la compra final en línea.





Intercambio de bienes y servicios entre empresas y particulares

La economía colaborativa en la que a través de plataformas tecnológicas los usuarios o empresas intercambian productos y servicios ha encontrado en el sector turístico los condicionantes óptimos para su expansión. El modelo de intercambio inaugurado por empresas como Airbnb para los apartamentos, Uber o Blablacar para el transporte, se está expandiendo también a servicios y productos de nicho.

Barcoamigo.com es la primera plataforma europea para compartir embarcaciones, con un modelo similar a los existentes en el ámbito de los coches como BlaBlaCar. Su origen es español y su actividad consiste en poner en contacto a personas que quieren realizar un viaje en barco con particulares o empresas que disponen de embarcaciones, compartiendo los gastos. La plataforma cobra al pasajero por el uso del sistema de reserva un porcentaje del coste que le supone el viaje, que depende de factores como la antelación de la reserva y el trayecto, además del IVA y de un pequeño canon fijo. La plataforma pone, además, unos límites de precio a las ofertas de trayectos, que calcula empleando variables como la duración del viaje, la potencia del motor o el tamaño y la forma del casco de la embarcación. Las actividades que se pueden encontrar se dividen en paseos o travesías, pesca, buceo, regatas, esquí acuático y otros eventos. El denominador común es que se trata

de actividades que precisan barcos a motor, ya que el objetivo final es siempre el de compartir los gastos de combustible. Otro aspecto importante de la plataforma es que las ofertas existentes tienen una fecha de salida y una de llegada. No acepta viajes sin una fecha de salida, por lo que se trata de desplazamientos que se van a realizar y no tiene un componente de ánimo de lucro. Desde su puesta en funcionamiento a principios del verano de 2015, la plataforma ha ido creciendo en usuarios registrados y en su oferta de actividades. En su primera fase solo está operativa en las costas españolas y en zonas navegables del interior de la península, ámbito geográfico que podría extenderse a otros países mediterráneos, como Francia, Italia y Portugal. El proyecto contempla acudir a futuras rondas de financiación.

Otras plataformas colaborativas se están especializando para ofrecer experiencias locales diferentes y originales.

Yuniqtrip.com, anteriormente denominada Sherpandipity, es una plataforma online española de consumo colaborativo, que se encarga de poner en contacto a usuarios con personas locales (sherpas) que les guían en su recorrido por el punto de destino. Busca sobre todo acercar a los turistas a nuevas actividades alejadas de lo común a través de un intercambio P2P, cubriendo ofertas, experiencias y viajes para todos los

gustos y precios, que de otra manera sería casi imposible de disfrutar porque no suelen estar reflejados en ningún sitio, viviendo la esencia del lugar. Los sherpas se dan alta de en la plataforma y reciben automáticamente un espacio virtual en el que exponer las propuestas que tienen. El usuario, por su parte, debe entrar en la plataforma, elegir la ciudad, la categoría de la experiencia o el idioma en el que el usuario quiere ser atendido, para poder compartir actividades diferenciadas y personalizadas con gente local. El modelo de negocio se basa en las comisiones que cobra la plataforma. La estrategia a corto y medio plazo de Yuniqtrip.com tiene como objetivo convertirla en referente en España del ocio centrado en actividades originales con perspectiva local, para después internacionalizarse. Ello requiere importantes esfuerzos, sobre todo en marketing, para que la plataforma aumente su visibilidad con el objetivo de crecer en contenido, visitas y volumen de descargas de su aplicación.

Trip4Real es una empresa especializada en la comercialización de experiencias turísticas con personas locales en destinos españoles, principalmente en ciudades. Se trata de una plataforma online de consumo colaborativo que sigue el modelo de otras plataformas muy conocidas en terrenos como el alojamiento, el transporte por carretera o los servicios de taxi entre particulares. Desde su nacimiento en 2013, Trip4Real ofrece un marketplace en el que los emprendedores

locales pueden ofrecer sus experiencias turísticas (auténticas y originales) a todos aquellos usuarios que quieran escapar de las actividades tradicionales, aunque también incluye ofertas para ver los recursos turísticos más conocidos de cada ciudad. El marketplace, por tanto, está abierto a los ofertantes de actividades y a los demandantes. A cambio de facilitar la plataforma de intercambio de experiencias Trip4real cobra una comisión al ofertante, lo que es la base de su modelo de negocio. En resumen, los dos puntos destacados de la iniciativa son la plataforma, que facilita una nueva manera promover los intercambios en masa entre particulares en el sector turístico, y la disrupción que supone en el campo de las relaciones económicas el desplazar el peso del sector empresarial y profesional, que dominaban en los mercados turísticos tradicionales, al mundo de las personas y las pequeñas empresas donde la reputación personal es clave. Trip4Real ha conseguido premios y nominaciones en áreas relacionadas con smart cities y emprendedores.

Aunque, se ha analizado a lo largo de este estudio, existen un gran número de iniciativas y proyectos innovadores, todavía otras muchas empresas continúan encontrando dificultades para el desarrollo digital de sus negocios. A continuación se detallan algunas de las principales barreras a las que las empresas del sector turístico se enfrentan de cara a abordar la transformación digital.

Las barreras

1. Sector con resistencia al cambio por parte de las empresas menos innovadoras

Considerando la importancia del sector turístico en España y el hecho de que el modelo tradicional ha funcionado razonablemente bien, no se han venido dedicando todos los esfuerzos necesarios a su desarrollo y a la puesta en marcha de una nueva definición del modelo turístico. Debido a que el sector es particularmente permeable a los cambios del entorno (hábitos y costumbres de los clientes, proveedores, tecnología, etc.) la readaptación de sus procesos a la lógica de mercado es una prioridad. Según el informe sobre innovación turística en España realizado por ESADE estas circunstancias hacen que, aunque muchas empresas del sector vienen desarrollando la innovación desde hace tiempo y otras se están iniciando, sigue creciendo hasta el 11% del total el grupo de compañías que se descuelgan de la mejora de la competitividad al no

innovar ni tener interés en iniciarse en ese tipo de actuaciones.

2. Estructuras organizativas demasiado rígidas y jerarquizadas

Las empresas turísticas están acometiendo importantes procesos de innovación de productos y servicios basados en la tecnología. Para ser más competitivas, estas empresas, apuestan por estructuras organizativas flexibles, que les permitan enfrentarse a los nuevos retos estratégicos que se les presentan (mayor peso de procesos online, creciente presencia de la economía colaborativa, mayor presencia en redes sociales, importancia de las analíticas de datos, cambios en la cadena de valor, etc.) y adaptarse a las nuevas demandas y necesidades del turista digital, el foco de las actuaciones de las compañías. Desde el punto de vista de las organizaciones, el paso necesario es la transformación de pequeñas empresas y redes en operadores turísticos integrados,

que acompañan al turista en todas las fases del viaje. Todo ello requiere un replanteamiento del sector turístico en base a la innovación centrada en el turista e implica nuevos modelos de gestión empresarial y nuevas formas de comunicación, que ofrezcan una experiencia de turista mejorada y completa.

3. Falta de visión estratégica por parte de los directivos

Por desconocimiento, parte de los empresarios entienden la tecnología como un gasto en vez de como una inversión y creen que es necesaria la existencia de un retorno directo y tangible para dedicar recursos a la innovación tecnológica. Además, la rápida evolución de las TIC provoca que no conozcan con claridad el destino de las inversiones a realizar o los servicios que pueden prestarse con los recursos que ya se tienen. Por otro lado, los directivos de algunas compañías son aún reticentes a recibir y a reaccionar ante las opiniones de

clientes procedentes de las redes sociales, además de que otros no consideran a los medios sociales como una herramienta más del negocio, sino como un mecanismo de ocio ajeno a su operativa empresarial.

4. Falta de talento y conocimiento en habilidades digitales dentro de las organizaciones

La formación en TIC, según los datos del ONTSI y Fundetec, continúa siendo minoritaria en el sector turístico. La formación y el desarrollo de habilidades digitales son hoy necesarias para sacar partido a las inversiones y optimizar la implementación de tecnología. Por otro lado, la fuerte transversalidad del turismo permite la incorporación de perfiles complementarios para atender las crecientes necesidades tecnológicas del sector. Pero el sector turístico no es percibido como un sector de prestigio para trabajar o emprender, al haber estado vinculado históricamente a la falta de cualificación profesional, los bajos

salarios y la elevada contratación temporal. Además, la oferta formativa e investigadora está poco alineada, en general, con las necesidades del sector turístico y carece de prestigio reconocido a nivel internacional.

5. Sector muy atomizado y competitivo con grandes agentes internacionales

El sector turístico español está muy atomizado y cuenta con muchas empresas de dimensiones reducidas. Según los datos del ONTSI y Fundetec, en 2014 el 90,4% de las empresas del sector (en el que se incluyen hoteles, campings y agencias de viaje) tenían de cero a nueve empleados, creciendo dicho porcentaje un 0,2% respecto al año anterior. Es decir, se mantiene la reducida dimensión media de las empresas del sector. Dicha atomización dificulta la competencia con los grandes agentes multinacionales del sector. Además, la reducida dimensión de las empresas hace imposible la disponibilidad de soluciones tecnológicas estándares, la interconexión de sistemas o la compartición y homogeneización de la información.

6. Dificultad de financiación para innovación digital

En España la financiación de la innovación digital en el negocio turístico presenta una serie de características que dificultan el funcionamiento del sector. Una de ellas es la dispersión y atomización de entidades ofertantes de instrumentos de financiación, subvención y desarrollo de proyectos y de otros recursos, que además dependen de manera importante del ámbito geográfico. Otra tiene que ver con la escasa integración entre el sector público y privado a la hora de planificar y financiar la promoción de España como destino turístico y la mejora de su nivel de innovación. Todo ello sin olvidar

que la legislación existente no favorece la competitividad para el desarrollo de actividades empresariales turísticas, al existir una heterogeneidad normativa y detectarse una ausencia de herramientas de evaluación del impacto turístico en los procesos normativos.

7. Incertidumbre regulatoria ante los nuevos modelos de negocio

Los nuevos modelos de negocio turístico, en especial los que tienen que ver con la economía colaborativa, suponen un fenómeno que lejos de ser temporal ha llegado para quedarse y con crecimiento de sus cuotas de mercado. Por ello, el desarrollo de una regulación que contemple los nuevos modelos y que a la vez sea compatible con modelos más tradicionales se convierte en un elemento fundamental. Ese desarrollo no se ha dado todavía en España y, por ello, han surgido problemas de convivencia entre los modelos, lo que no favorece la imagen y el posicionamiento del país como destino de referencia que ofrece seguridad e infraestructuras a precios competitivos.

8. Desconocimiento de los beneficios y ventajas de la digitalización

Uno de los principales retos del turismo español en la actualidad es consolidar el camino hacia un mayor conocimiento de las ventajas de las tecnologías digitales y hacia la creciente aplicación y uso de la innovación, a la vez que es necesario diversificar y personalizar la oferta con productos que respondan a las nuevas orientaciones de la demanda del turista digital. En estos campos queda mucho por hacer. Además, en muchas ocasiones las empresas entienden la tecnología como un gasto en vez de como una inversión. Esta situación implica una todavía baja inversión

en la digitalización de las empresas turísticas, de forma que la intensidad de la aplicación de la tecnología en este sector es claramente inferior a la del resto del sector servicios y de la industria.

9. Constante redefinición de la cadena de valor

La tecnología ha cambiado la forma en la que los turistas buscan, planifican y organizan sus viajes y la manera de relacionarse con los destinos. Esto ha supuesto un desafío para las empresas tradicionales del sector, que han tenido que adaptarse rápidamente a este nuevo escenario, y la aparición de nuevas e innovadoras compañías que han contribuido a redefinir de una forma disruptiva y dinámica la cadena de valor del sector. Esa nueva cadena de valor, que ha supuesto la ruptura de la tradicional y la ubicación del viajero en el centro de todo el negocio turístico, empuja a las empresas a basarse en la tecnología para gestionar sus servicios y operaciones de una manera más eficiente, acceder a más canales de distribución y a nuevos mercados y seguir mejorando la experiencia del cliente.

10. Deficiencias estructurales en cuanto a infraestructuras TIC en el sector

El sector turístico presenta en España buenos índices de disponibilidad y uso de equipamiento informático y del acceso a Internet, excepto en lo que se refiere a las redes de área local inalámbricas. Por otro lado, y según datos del ONTSI y Fundetec, existe un elevado desconocimiento y un uso muy limitado de lo que se consideran hoy como tecnologías más avanzadas. Es el caso del cloud computing, del big data o del business intelligence. Además del

desconocimiento de sus ventajas, existen otras causas como las económicas o la necesidad de un grado de organización y estructura que no tienen muchas de las empresas del sector.

A estas diez barreras, habría que añadir una más que afecta de forma transversal a todas ellas, como es el ritmo y velocidad de cambio tecnológico al que las empresas se ven sometidas de cara a poder innovar y transformarse.

Las barreras de la transformación digital del sector



Sector con resistencia al cambio por parte de las empresas menos innovadoras

Estructuras organizativas demasiado rígidas y jerarquizadas

Falta de visión estratégica por parte de los directivos

Falta de talento y conocimiento en habilidades digitales dentro de las organizaciones

Sector muy atomizado y competitivo con grandes agentes internacionales

Dificultad de financiación para innovación digital

Incertidumbre regulatoria ante los nuevos modelos de negocio

Desconocimiento de los beneficios y ventajas de la digitalización

Constante definición de la cadena de valor

Deficiencias estructurales en cuanto a infraestructuras TIC en el sector

ESPAÑA



Planes e iniciativas para el impulso de la transformación

Dada la importancia del sector turístico para la economía y la sociedad españolas existen diferentes e importantes planes e iniciativas públicas para apoyar la modernización de las empresas del sector y de las entidades locales que promueven el turismo. Los grandes planes españoles que se centran en la aplicación y el uso de las tecnologías digitales y en el impulso al turismo incluyen apartados de nuevas tecnologías y de emprendimiento aplicados al sector, con actuaciones directas o indirectas vía, por ejemplo, las ciudades inteligentes o el cloud computing. Además, se incluyen en este apartado algunos casos de actuaciones autonómicas, así como el planteamiento y las iniciativas de la Comisión Europea en materia de turismo, empresas y tecnología.

PLAN NACIONAL E INTEGRAL DE TURISMO (PNIT) 2012-2015

El Plan, impulsado por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, consiste en un conjunto de medidas durante el periodo 2012-2015 para impulsar la competitividad de las empresas y los destinos españoles, renovar el liderazgo mundial del país para las próximas décadas y contribuir a la generación de riqueza, empleo y bienestar de los ciudadanos. Se concibe como respuesta a las principales necesidades manifestadas por el sector turístico, destacando los siguientes aspectos fundamentales:

- ★ Liderazgo del Gobierno de la Nación para alinear voluntades de actores y los recursos en un proyecto común.
- ★ Colaboración público-privada.
- ★ Diseño de políticas transversales para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias.

★ Establecimiento de un marco y una estructura institucional que estimule la mejora competitiva en las empresas.

★ El destino turístico España debe funcionar de forma alineada, con una visión innovadora en el diseño de políticas: España como destino al servicio del Turista.

El Plan incluye seis ejes (Fuerza de la marca España, Orientación al cliente, Oferta y destinos, Alineamiento Público-Privado, Conocimiento y Talento y Emprenduría) y entre las medidas que se proponen en ellos figuran algunas que tienen que ver con temas tecnológicos: destinos inteligentes (innovación en la gestión de destinos), apoyo a la internacionalización de las empresas turísticas españolas, ventanilla única para empresas y emprendedores innovadores, líneas de crédito para jóvenes emprendedores en turismo, programa de emprendedores innovadores turísticos, y adecuación de la oferta formativa y la investigación a la demanda empresarial.

LÍNEAS DE FINANCIACIÓN EMPRENDETUR

Emprendetur se enmarca en las actuaciones incluidas en el PNIT 2012-2015 para estimular la capacidad innovadora de la industria turística española y aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece a los emprendedores con iniciativa la riqueza de recursos turísticos aún por explorar en España. Por una parte, se han lanzado ya cuatro ediciones de las líneas de financiación dirigidas a apoyar proyectos de jóvenes emprendedores y de empresas que introduzcan la innovación en el sector turístico. En este apartado, Emprendetur cuenta con dos líneas de financiación: Emprendetur Jóvenes Emprendedores, destinada a proyectos de jóvenes emprendedores en turismo; y Emprendetur I+D+i, para financiar a empresas con proyectos y actuaciones de carácter innovador en turismo. Con ellas se pretende facilitar el desarrollo de modelos de negocio innovadores que mejoren la competitividad

y la rentabilidad del sector turístico español, así como fomentar la incorporación al tejido empresarial de jóvenes emprendedores. Asimismo, pretende dar respuesta a lo previsto en el PNIT, que señala a los jóvenes emprendedores como el colectivo con mayor potencial para introducir la innovación en el sector turístico español.

Por otra parte, Emprendetur Internacionalización es una línea de financiación cuyo objetivo es potenciar la internacionalización de proyectos innovadores turísticos. Esos proyectos deben contribuir a impulsar la capacidad exportadora y a mejorar el posicionamiento internacional del sector turístico español, mediante la apertura de nuevos mercados y el incremento de los ya existentes. Hasta ahora se han lanzado dos convocatorias de esta línea de financiación para proyectos y actuaciones de apertura de nuevos mercados, exportación de nuevos productos o servicios, o iniciativas que aporten factores de competitividad diferenciales, así como para aquellas que fortalezcan el potencial innovador de las empresas turísticas y su competitividad en el ámbito de conocimiento científico y tecnológico del sector turístico. Apoya las distintas fases que existen en el proceso de internacionalización de las empresas, entre las que se incluyen la investigación de mercados y los estudios de viabilidad, la prospección y la implantación.

PROGRAMA ALOJAMIENTOS CONECTADOS

El Programa Alojamientos Conectados, puesto en marcha por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo a través de la entidad pública empresarial Red.es, tiene como finalidad apoyar la incorporación de

soluciones tecnológicas en pymes hoteleras y establecimientos dedicados al turismo rural (hoteles, alojamientos turísticos y campings). Las acciones están destinadas a poner en valor soluciones tecnológicas, tanto para la gestión de la instalación como para la incorporación a los nuevos canales de venta y marketing, y a poner a disposición de las empresas ayudas para su adopción. Incluye tres líneas de actuación: convocatoria de ayudas (informatización de la gestión, actuaciones para mejorar la web del establecimiento y actuaciones de marketing online), realización de talleres de capacitación y creación del portal Alojamientosconectados.es. Ya se han lanzado dos convocatorias del Programa.

PLAN NACIONAL DE CIUDADES INTELIGENTES

El Plan Nacional de Ciudades Inteligentes es la apuesta del Ministerio de Industria, Energía y Turismo para impulsar en España la industria tecnológica de las Ciudades Inteligentes y para ayudar a las entidades locales en los procesos de transformación hacia Ciudades y Destinos Inteligentes. El Plan establece una política industrial para promover el crecimiento del sector tecnológico y su capacidad de internacionalización, apoyándose en el nutrido tejido asociativo industrial y municipal existente en España. Asimismo, el Plan contempla la creación de un Consejo Asesor de Ciudades Inteligentes con objeto de coordinar esfuerzos, mejorar la comunicación y aprobar recomendaciones. En él están representadas todas las áreas implicadas en el desarrollo de las Ciudades y los Destinos Turísticos Inteligentes: instituciones, Red Española de Ciudades Inteligentes, representantes de la industria y expertos.

El plan se estructura en cuatro ejes:

★ **Eje I: Facilitar a las ciudades el proceso de transformación hacia una Ciudad Inteligente.**

★ **Eje II: Proyectos demostradores de la eficiencia de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) en la reducción de costes, mejoras en la satisfacción ciudadana y creación de nuevos modelos de negocio.**

★ **Eje III: Desarrollo y crecimiento de la industria TIC.**

★ **Eje IV: Comunicación y difusión del Plan Nacional de Ciudades Inteligentes.**

El objetivo último del Plan es contribuir al desarrollo económico, “maximizando el impacto de las políticas públicas en TIC para mejorar la productividad y la competitividad; y transformar y modernizar la economía y sociedad española mediante un uso eficaz e intensivo de las TIC por la ciudadanía, empresas y Administraciones”, según recoge la Agenda Digital para España; contribuyendo con ello a conseguir que el peso del sector industrial en el PIB español sea del 20%, según queda recogido en el Programa Nacional de Reformas de 2014 y en la Agenda para el Fortalecimiento del Sector Industrial en España. Con relación al turismo, el Plan destaca la importancia que tiene el sector en la estrategia de crecimiento de muchas ciudades de España y Europa. Entiende que el turismo debe jugar un papel fundamental en el impulso de la ciudad inteligente, especialmente en países como España en los que ninguna ciudad es ajena al mismo. Además, en un contexto de reactivación económica, señala que toma

especial relevancia el concepto de destino turístico inteligente. Finalmente concluye que la presencia de características propias de una ciudad inteligente repercute positivamente en la imagen de la ciudad, lo cual se traduce a medio y largo plazo en una mayor afluencia de visitantes y, en consecuencia, mayores beneficios económicos para ciudadanos y empresas.

El Plan Nacional de Ciudades Inteligentes cubre el periodo 2015-2016 y supone la movilización de un volumen de recursos cercano a los 190 millones de euros. Ya se han lanzado dos convocatorias del programa de ciudades inteligentes y una del correspondiente a las islas inteligentes.

PROGRAMA DE AYUDAS PARA FOMENTAR LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de Red.es, ha puesto en marcha un plan de ayudas para incentivar la innovación y el emprendimiento tecnológico en el marco de la economía digital. La idea es potenciar el trabajo que realizan entidades públicas y privadas que ofrecen incubación y aceleración, así como formación y asesoramiento o mentoring a los emprendedores. Las organizaciones objetivo del programa tienen que disponer de iniciativas ya puestas en marcha o que se vayan a iniciar, orientadas a estudiantes de programas superiores o de formación profesional vinculados a la economía digital, cuyo objetivo sea impulsar el emprendimiento en un entorno de alta innovación y en proyectos de desarrollo de productos, servicios y aplicaciones en el ámbito digital (marketing, comercio electrónico, contenidos y servicios) y las tecnologías emergentes

(cloud computing, smartcities, big data e Internet de las cosas). Además, al menos el 30% de ellos tienen que ser de aplicación en el sector turístico o en el del comercio minorista. Ya se ha lanzado una convocatoria del Programa.

PROGRAMA PARA ESTIMULAR LA OFERTA Y DEMANDA DE SOLUCIONES EN LA NUBE

El Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a través de Red.es, ha puesto en marcha un programa para estimular la oferta y demanda de soluciones en la nube, mediante dos tipos de ayudas:

★ La primera, **ayudas para la adopción de soluciones cloud**, ofrece a las empresas distintas soluciones de un catálogo, con categorías como gestión económica, gestión de negocio, presencia en Internet, comercio electrónico, centralita virtual o puesto de usuario, entre otras.

★ La segunda, **ayudas para el desarrollo de soluciones cloud**, está destinada a empresas del sector TIC. Las ayudas tienen por objeto aumentar la oferta de soluciones en modo Software as a Service (SaaS) de las empresas, para así mejorar su competitividad y posicionamiento. Ya se han lanzado dos convocatorias del Programa.

EUSKADI. PROGRAMA DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

El objeto del Programa es apoyar la mejora de las empresas turísticas para favorecer

el desarrollo de una oferta turística de calidad más competitiva orientada a la clientela y al mercado; impulsar la adopción e implantación de las TIC que mejoren la interacción de las empresas con su clientela, así como la eficiencia de los negocios turísticos; y promover la creación e implantación de nuevas empresas, servicios y productos turístico que sean innovadores en el mercado y/o que surjan de la colaboración e iniciativa conjunta entre varias empresas, todo ello bajo criterios de sostenibilidad social, económica y ambiental. Cubre los apartados de alojamiento turístico, restauración (restaurantes, bares y cafeterías), agencias de viaje, centros de interpretación, transporte turístico y turismo activo. Realiza convocatorias anuales y la última ha sido la de 2015.

ACCIONES DE LA COMISIÓN EUROPEA

El turismo es una destacada actividad económica en la Unión Europea que tiene un amplio y profundo impacto en el crecimiento económico, el empleo y el desarrollo económico. Además, puede considerarse como una poderosa herramienta para luchar contra la desaceleración económica y el desempleo. Sin embargo, el sector del turismo se enfrenta a una serie de retos que la Comisión Europea trabaja para superar mediante diferentes políticas, iniciativas y acciones.

Una de las áreas de trabajo es la que tiene que ver con el apoyo a las empresas y negocios turísticos. Para mantener la posición de Europa como un destino turístico líder es necesario mejorar de forma

continua la calidad de los servicios. En este terreno la Comisión Europea ha puesto en marcha iniciativas que mejoran la movilidad y las habilidades de los trabajadores (especialmente habilidades en Tecnologías de la Información), implicándoles en redes digitales globales y ayudando a los emprendedores turísticos a gestionar sus negocios.

Esas iniciativas se centran en el apoyo a las pymes del sector turístico y, dado el enorme impacto que las tecnologías digitales tienen en el sector, fomentan de forma prioritaria el acceso y el uso de las herramientas TIC. Asimismo, la Comisión Europea está implicada en acciones cuyo objetivo es aumentar la sensibilidad de la educación y de la formación a las necesidades del mercado del trabajo y ayudar a los emprendedores a adquirir las habilidades necesarias para manejar su negocio.

Entre las principales iniciativas de la Comisión destinadas al apoyo a las empresas y negocios turísticos destacan las siguientes:

★ **Portal Empresarial de Turismo:** su objetivo es ayudar a las empresas turísticas a gestionar mejor sus negocios. Proporciona información práctica y actualizada sobre las tecnologías digitales y sobre prácticas empresariales innovadoras, que se pueden aplicar de forma sencilla para la creación, gestión, promoción y expansión de un negocio turístico.

★ **Turismo Digital:** incluye acciones para estimular la competitividad de las pequeñas empresas del sector turístico europeo, integrarlas en las cadenas de valor

digital globales y mejorar su capacidad para crear empleo.

★ **Habilidades Profesionales:**

incluye acciones para mejorar la calidad y la movilidad de los recursos humanos del sector turístico, con el objetivo de ofrecer servicios personalizados y con un alto nivel de calidad a todos los turistas.

Las 10 tendencias de la transformación digital del sector del turismo

1. Nuevos modelos de intermediación.

Las bajas barreras de entrada y la combinación de las diferentes tecnologías han favorecido la aparición de nuevos modelos de negocio y la irrupción de multitud de nuevos agentes que ha rediseñado la cadena de valor.

2. Las plataformas tecnológicas basadas en cloud computing son ya el eje de cualquier sistema informático de una empresa turística. Facilitan **el manejo de negocios estacionales**, la gestión de organizaciones con sedes dispersas y las estrategias de crecimiento e internacionalización. Ponen la tecnología al servicio del negocio en lugar de limitarlo.

3. **El mobile** se consolida como el canal preferido para servicios turísticos. Los usuarios demandan nuevos productos y servicios turísticos para ser consumidos en sus dispositivos móviles, siendo una oportunidad para la creación de nuevos modelos de negocio. El m-Commerce y las compras de última hora se han convertido en habituales. Además, la conectividad móvil

es demandada de forma gratuita en todo tipo de establecimientos turísticos.

4. IoT-T (internet de las cosas en el turismo)

El Internet de las Cosas, aunque aún se encuentra en sus albores, está llamado a impulsar la transformación digital del sector. Actualmente las primeras incursiones se están produciendo en el desarrollo de aplicaciones en el mundo del turismo y principalmente por parte de grandes cadenas hoteleras y parques temáticos. Dispositivos wearables, pulseras inteligentes y beacons son los principales elementos tecnológicos de las aplicaciones, a las que se podrían añadir los sensores como parte del concepto global de smart cities.

5. SCT; smart cities turísticas.

La apuesta de las Administraciones Públicas para desarrollar el turismo está generando un impulso a la aplicación de tecnologías avanzadas, bajo denominaciones de destinos turísticos inteligentes, smart cities o smart islands, que incorporan muchas de las nuevas tecnologías.

6. **Las redes sociales**, en sus diferentes modalidades y niveles, se aplican de forma amplia al mundo del turismo, suponiendo un destacado canal de comunicación bidireccional con los clientes y una herramienta para que las empresas e instituciones turísticas puedan conocer lo que funciona o no funciona de sus productos y servicios, recibir alertas y actuar con anticipación.

7. **AVOS (OTA'S en inglés) y plataformas de intermediación**, búsqueda y comparación, y comercio electrónico sobre bienes y servicios turísticos se han multiplicado con la popularización de Internet y existe una fuerte competencia entre ellas, a la vez que se han sofisticado y complicado sus relaciones con otros agentes de la cadena de valor. Han creado nuevos modelos de negocio e incorporado a los sistemas de búsqueda y comparación los comentarios de los usuarios. Ahora sus estrategias de futuro incluyen la internacionalización, el mayor peso de la movilidad, la mejora de la interfaz de cliente y la diversificación de sus negocios.

8. **La economía colaborativa** tiene un gran campo de actuación en el mundo del turismo. Ha dado lugar ya a una gran cantidad de marketplaces y nuevos negocios, creando un nuevo ecosistema de actividad en el que el valor se traslada de empresas y profesionales a personas y pequeñas empresas y en el que la reputación se convierte en un activo fundamental del negocio.

9. **Innovación:** Otras tecnologías que empiezan a tener protagonismo en el sector turístico son la geolocalización, la realidad virtual o la realidad aumentada. Contribuyen a mejorar la prestación de servicios, a aumentar la experiencia de cliente y a potenciar el marketing personalizado y de proximidad.

10. **Big data:** Las posibilidades que ofrecen muchas de las nuevas tecnologías para la generación y la captura de los datos, que reflejan el comportamiento, las preferencias y los movimientos de los turistas, son fundamentales para conocerles mejor y poder realimentar con esa información, procesada con herramientas de big data y de analíticas de datos, los productos y servicios turísticos.

Las 10 tendencias de la transformación digital del sector del turismo

ESPAÑA

1



Nuevos modelos de intermediación

Las bajas barreras de entrada y la combinación de las diferentes tecnologías ha favorecido la aparición de nuevos modelos de negocio

2



Negocios estacionales

Las plataformas tecnológicas basadas en *cloud computing* son ya el eje de cualquier sistema informático de una empresa turística

3



Mobile

Los usuarios demandan nuevos productos y servicios turísticos para sus dispositivos móviles. El *mCommerce* y las compras de última hora se han convertido en habituales

4



IOT-T (Internet de las cosas en el turismo)

Las primeras incursiones son el desarrollo de aplicaciones por parte de grandes cadenas hoteleras y parques temáticos

5



Smart cities turísticas

Son la apuesta de las Administraciones Públicas para desarrollar el turismo y están impulsando la aplicación de tecnologías avanzadas

6



Redes sociales

Canales de comunicación bidireccionales con los clientes. Las empresas e instituciones puedan recibir alertas y actuar con anticipación

7



AVOS y plataformas de intermediación

Nuevos modelos de negocio que incorporan a los sistemas de búsqueda y comparación los comentarios de los usuarios

8



Economía colaborativa

Un nuevo ecosistema de actividad en el que el valor se traslada de empresas y profesionales a personas y pequeñas empresas

9



Innovación

Otras tecnologías que empiezan a tener protagonismo en el sector turístico son la geolocalización, la realidad virtual o la realidad aumentada

10



Big data

Tecnologías para la generación, la captura y el análisis de los datos que reflejan el comportamiento, las preferencias y los movimientos de los turistas

El caso de éxito

Airbnb: uno de los mejores y más exitosos ejemplos de la economía colaborativa aplicada al sector del turismo

Airbnb es una plataforma de economía colaborativa para la reserva de casas y habitaciones en viviendas particulares mediante un modelo P2P. Fue creada en 2008 por tres emprendedores en San Francisco y gestiona alrededor de 800.000 propiedades en más de 190 países y 33.000 ciudades. Desde su creación, la comunidad que representa ha crecido de forma exponencial y ya se han realizado a través de ella más de 10 millones de reservas. Se estima que en los días de mayor número de operaciones llega a alojar a cerca de un millón de personas. Como resultado de todas estas importantes cifras, la valoración de la compañía en el mercado supera los 25.500 millones de dólares (más de 23.000 millones de euros). Supone uno de los ejemplos más paradigmáticos de la economía colaborativa.

El modelo de negocio de Airbnb se basa en una comisión que cobra a los anfitriones por cada reserva completada a través de la plataforma. También cobra una comisión de servicio al huésped, destinada al



Número de reservas

+10

millones de reservas



Valoración de la empresa

+23.000

millones de euros

mantenimiento de la web y al uso de la plataforma. Esta última comisión es decreciente en función del coste de la reserva, lo que favorece las estancias de mayor duración y precio.

La estrategia de Airbnb se apoya en varios aspectos. Uno de ellos tiene que ver con el diseño de su página web, que está basado en las imágenes y que, con solo introducir el lugar de destino, empieza ya a mostrar resultados. Otro aspecto importante es que, más allá de ser un buscador, la plataforma se ha convertido en una comunidad en la que sus miembros comparten información personal, experiencias y opiniones con el resto del grupo. El tipo de proceso para la realización de reservas y el sistema de rating, que permite evaluar tanto al huésped como al anfitrión, contribuyen también a humanizar y generar confianza en el servicio.

Finalmente, la estrategia promueve una experiencia de cliente completa, ya que su

modo de funcionamiento está pensado para satisfacer y agradar tanto a anfitriones como a invitados. Además, la plataforma dispone de un sistema de pago y verificación de usuarios con un elevado nivel de seguridad y de un servicio de atención al cliente multicanal y disponible 24x7.

La llegada al mercado turístico de Airbnb, y de otras plataformas similares, ha supuesto una revolución en este sector, facilitando la relación entre ambas partes de las reservas, simplificando los procesos y multiplicando la oferta existente. Sin embargo, la entrada de la empresa en el negocio turístico no ha estado exenta de polémica, como ha ocurrido con otros sectores en los que la introducción de la economía colaborativa apoyada en la tecnología ha sido totalmente disruptiva y ha generado rechazo por parte de los agentes tradicionales. Esa industria tradicional acusa a plataformas como Airbnb de saltarse controles de calidad y normativas turísticas, así como de evadir el pago de impuestos.

Hay casos destacados de lo complicadas que pueden llegar a ser las relaciones de Airbnb con las autoridades locales, como es la ciudad de Nueva York. Como resultado de la popularidad de la plataforma allí, existe una fuerte controversia sobre los beneficios y perjuicios de sus actividades, a la vez que la legislación actual convierte en ilegales a una gran parte de los apartamentos que gestiona la plataforma. En otras ciudades (París, Amsterdam, etc.), Airbnb ha establecido esquemas formales de funcionamiento y acuerdos para el pago de impuestos con sus gestores, evitando batallas y polémicas que están afectando de forma importante a plataformas colaborativas de otros sectores y que, en definitiva, no son más que una muestra de que la tecnología y el mercado evolucionan más rápido que la normativa para regularlos y de que hay avances que, una vez surgidos, son difíciles de detener.

El foco de Airbnb está puesto ahora en regiones de fuerte crecimiento en materia de turismo, como la asiática. Quiere tener una destacada presencia en el mercado chino y para ello ha establecido una colaboración estratégica con firmas de capital riesgo locales y, además, se apoya en directivos chinos para que se encarguen de gestionar sus operaciones en el país. Es la primera vez que Airbnb sella una alianza de este tipo para fortalecerse en un mercado.

Un foco más mediático es el que ha puesto en Cuba. Aprovechando el inicio del restablecimiento de las conversaciones entre Estados Unidos y Cuba, la plataforma ha entrado en la isla ofreciendo lugares de alojamiento en La Habana para estadounidenses. Airbnb también se ha marcado como objetivo la captación de clientes corporativos, expandiendo a nivel global su programa de Business Travel, que lleva un cierto tiempo funcionando en Estados Unidos.

Referencias

Cloud

BOOKING

http://www.hosteltur.com/152640_booking-lanza-portal-villascom-alquiler-vacacional.html

<http://news.booking.com/bookingcom-conmemora-la-incorporacion-de-la-propiedad-numero-600000-en-todo-el-mundo>

TRIVAGO

<https://es.wikipedia.org/wiki/Trivago>

<http://entrepreneurship.blogs.ie.edu/2014/01/15/entrevista-a-rolf-schromgens-co-fundador-y-ceo-de-trivago-via-fikobservatory/>

OUTIFY.ME

<http://marketing4ecommerce.net/outify-me-el-marketplace-del-turismo-de-aventura-en-espana/>

<http://www.europapress.es/comunicados/tic/noticia-comunicado-outifyme-booking-turismo-aventura-20150708095355.HTML>

<http://www.europapress.es/comunicados/tic/noticia-comunicado-outifyme-booking-turismo-aventura-20150708095355.HTML>

DESTINIA

<http://sobrebitcoin.com/amuda-destinia-bitcoin-no-se-puede-impedir-avance-innovacion/>

<http://www.europapress.es/turismo/agencias-ttoo/noticia-rioja-vista-oculus-rift-mano-destinia-20150424130837.HTML>

PONTEVEDRA

<http://www.networkworld.es/casos-de-exito/plataforma-de-gestion-inteligente-del-turismo-en-las-rias-baixas>

<http://xornal21.com/not/5088/rias-baixas-o-destino-turistico-inteligente/>

ARTA MALLORCA

<http://www.at4.net/blog/wp-content/uploads/2012/09/Art%C3%A0-caso-de-%C3%A9xito-TIC-Turismo.pdf>

ATRAPALO

<http://www.expansion.com/2015/02/06/latinoamerica/empresas/1423224314.html>

<http://blogs.atrapalo.com/prensa/2015/08/31/atrapalo-se-consolida-en-el-mercado-mas-maduro-de-latam-de-la-mano-de-ur-global/>

eDREAMS

<http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/entrevista-a-javier-perez-tenessa-fundador-de-edreams/claves-edreams>

<http://www.edreamsodigeo.com/press-releases/2015/02/edreams-ateriza-en-japon-el-segundo-mercado-mundial-de-viajes-la-mayor-agencia-europea-de-viajes-online-comienza-a-operar-en-la-tercera-potencia-economica-mundial/>

LOGITRAVEL

<http://www.microsoft.com/enterprise/es-es/it-trends/cloud-computing/articles/logitravel.aspx#fbid=9gYW5zbVdYF>

http://www.rrhpress.com/index.php?option=com_content&view=article&id=18537:la-agencia-de-viajes-online-logitravel-elige-el-cloud-computing-de-microsoft&catid=80:tecnologia&Itemid=176

COFRENTES

<http://www.intelligencepartner.com/herramientas-de-comunicacion-y-colaboracion-para-el-sector-hotelero/#!prettyPhoto>

<http://www.balnearios.org/actualidad/noticias/el-grupo-balnearios-cofrentes-se-sube-la-nube-con-google-apps>

NH HOTELES

<http://www.computing.es/siteresources/files/682/43.pdf>

MELIA

<http://www.microsoft.com/spain/PRENSA/noticia.aspx?inford=/2012/09/n011-Microsoft-Melia-Acuerdo-colaboracion-turismo>

<http://www.computerworld.es/cloud/melia-hotels-apuesta-por-el-modelo-en-la-nube-de-Microsoft>

AC HOTELES by MARRIOT

<http://www.computing.es/cios/noticias/1075097000201/ac-hotels-by-marriot-implanta-tecnologia.1.HTML>

http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/disenio-e-ingenieria/ac-hotels-by-marriot-confia-en-la-tecnologia-de-netapp-para-la-continuidad-de-negocio-y-la-disponibilidad-de-sus-aplicaciones_f1pctPhcEz66VFwaZzeJx7

ROOM MATE

<http://www.equiposytalento.com/noticias/2013/12/11/being-mate-el-nuevo-espacio-de-los-empleados-de-room-mate-hotels>

<http://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-room-mate-hotels-implanta-nuevo-portal-empleados-20131204124951.HTML>

RUSTICAE

<http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/6551513/03/15/Rusticae-vendera-Tarjetas-Regalo-en-los-grandes-almacenes-Falabella.html>

http://www.expreso.info/noticias/hoteles/44045_rusticae_elige_la_tecnologia_de_siteminder_para_su_distribucion_online

MARRIOT

<http://www.networkworld.com/article/2880948/cloud-computing/icymi-cloud-news-ibm-inks-marriott-mongos-new-db-and-paas-consolidation.HTML>

<http://talkincloud.com/cloud-companies/02262015/how-does-marriott-international-plan-use-ibm-cloud-platform>

<http://www.oracle.com/us/corporate/profit/big-ideas/092314-bhoffmeister-2298553.html>

<http://www.hostingjournalist.com/cloud-hosting/marriott-international-elevates-guest-service-with-ibm-cloud/>

SMARTVEL

<http://www.sorayapaniagua.com/2015/05/20/smartvel-big-data-del-bueno-para-el-sector-del-turismo/>

<http://www.segittur.es/es/proyectos/proyecto-detalle/Casos-de-xito-de-Emprendetur/#.VgubA8uhfIU>

Mobile

MGM RESORTS INTERNATIONAL

<http://newsroom.mgmresorts.com/mgm-resorts/latest-news/company-news/hospitality-industrys-largest-next-generation-wi-fi-network-rolled-out-by-mgm-resorts-international-mobilitie-and-cisco.htm>

<http://blogs.cisco.com/wireless/mgm-resorts-international-bets-on-cisco-double-downs-on-wi-fi-connectivity>

CASUAL HOTELES

<http://casualhoteles.com/servicios/>

<http://www.tecnohotelnews.com/2015/02/casual-hoteles-presta-a-sus-clientes-un-pack-movil-para-mejorar-su-experiencia-en-destino/>

PARADORES

<http://www.tecnohotelnews.com/2015/05/paradores-entregara-tablets-a-sus-clientes-con-apps-hechas-a-medida/>

<http://www.ipmasd.com/es/blog/casos-de-exito/tablets-con-app-a-medida-para-paradores-de-espana>

HOTEL ROYAL PASSEIG DE GRACIA

<http://www.expansion.com/agencia/efe/2015/02/27/20460325.HTML>

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/mobile-world-capital/turismo-sera-esto-3978094>

DIPUTACIÓN DE MÁLAGA

http://www.malaga.es/tecnologia/1325/com1_bs-urbanismo/com1_md3_cd-11865/diputacion-malaga-orange-impulsan-primera-aplicacion-turismo-realidad-aumentada-geolocalizacion-provincia-espana

LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

<http://blog.lpavisit.com/nueva-aplicacion-smartphone-lpa-visit-lpgc/>

HOTEL TONIGHT

<http://www.abc.es/tecnologia/redes/20130514/abci-hotel-tonight-jared-simon-201305131333.HTML>

<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/startup-success-sam-shank-of-hotel-tonight/>

CASTELLDEFELS DTI

<https://www.esmartcity.es/noticias/castelldefels-presenta-dos-nuevas-aplicaciones-para-turistas>

<http://www.tecnohotelnews.com/2013/12/segittur-entrega-a-castelldefels-la-hoja-de-ruta-para-convertirse-en-destino-turistico-inteligente/>

PROYECTO APSIDE

<http://www.appside.org/>

<http://e-volucion.elnortedecastilla.es/actualidad-digital/apps/appside-de-la-fundacion-orange-gvam-ofrece-aplicaciones-totalmente-gratuitas-y-07082014.html>

<http://www.ciudadespatrimonio.org/salaprensa/notaprensa.php?id=153>

LOPESAN HOTEL GROUP

<http://www.nexotur.com/nexohotel/lopesan/digital/desarrolla/innovador/servicio/que/ofrece/wifi/sus/clientes/tanto/dentro/como/fuera/hotel/67086/>

<http://www.laprovincia.es/economia/2015/03/04/lopesan-implanta-4g-etiquetadores-electronicos/681662.html>

PALMA DE MALLORCA DTI

<http://www.segittur.es/es/sala-de-prensa/detalle-documento/Palma-de-Mallorca-da-los-primeros-pasos-como-Destino-Turistico-Inteligente-/#.Vgb-3suhfIU>

http://www.palmademallorca.es/portal/PALMA/contenedor1.jsp?seccion=s_fnot_d4_

EL AYUNTAMIENTO DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

<http://laspalmasgc.es/es/ayuntamiento/prensa-y-comunicacion/notas-de-prensa/El-Ayuntamiento-y-Segittur-incorporan-la-tecnologia-beacons-a-traves-de-dispositivos-moviles-para-impulsar-el-turismo-de-compras-en-LPGC/>

<http://www.europapress.es/islas-canarias/turismo-gran-canaria-00522/noticia-turismo-gran-canaria-palmas-gran-canaria-segittur-impulsan-turismo-compras-tecnologia-beacons-20150304104450.HTML>

LA ISLA DE EL HIERRO

<https://www.esmartcity.es/noticias/el-hierro-se-convierte-en-la-primer-smart-island>

http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Eje3/Paginas/red_free_wifi_El_Hierro.aspx

LA CIUDAD DE BARCELONA

<http://www.comunicatur.info/es/sistema-pionero-para-controlar-el-estacionamiento-de-autocares-turisticos-en-barcelona/>

PALLADIUM HOTEL GROUP

<http://www.elmundo.es/baleares/2014/04/28/535e838c268e3ec95e8b456c.html>

http://www.hosteltur.com/149710_palladium-apuesta-tecnologia-wearable-ushuaia-nuevo-hard-rock.HTML

THE WALT DISNEY COMPANY

<http://www.wired.com/2015/03/disney-magicband/>

<https://disneyworld.disney.go.com/faq/bands-cards/understanding-magic-band/>

EL GRUPO NH HOTELES

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/mobile-world-capital/hoteles-presenta-sistema-conferencias-con-hologramas-3988357>

<https://corporate.nh-hotels.com/es/sala-de-prensa/noticia-detalle/nh-hotel-group-presenta-su-nuevo-servicio-para-el-segmento-de-reuniones-y-eventos-high-tech-made-easy-172-es>

BEST WESTERN INTERNATIONAL

<http://www.bestwestern.com/about-us/press-media/press-release-details.asp?NewsID=994>

<http://www.youmustbetrippin.com/travel-my-way/family-fun/teaming-up-with-disney-for-a-sunsational-summer/>

EL HOTEL BITÁCORA (TENERIFE)

<http://www.goidigi.com/blog/item/tecnologia-y-turismo-las-mejores-soluciones-para-hoteles>

<https://www.youtube.com/watch?v=J3419eU9zdQ>

INAMO

<http://www.inamo-restaurant.com/>

<http://retail-innovation.com/digital-restaurant-tabletop-ordering-at-inamo-in-soho-london/>

Social

PALLADIUM HOTEL GROUP

http://www.hosteltur.com/161540_palladium-hotel-group-redes-sociales-son-canal-venta-nada-despreciable.html

http://www.hosteltur.com/161450_palladium-redes-sociales-sirven-vender-ayudan-al-resto-canales-venta.HTML

LATEROOMS.COM

https://www.google.com/intl/es_es/+business/case-study/lateroom.HTML

http://www.hosteltur.com/52479_laterooms-se-presenta-espana-cobrando-12-comision-hoteles.HTML

CASUAL HOTELES

<http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Informe-Sistema-de-Mensajera-Instantnea-para-la-empresa-ok.pdf>

HOTEL BARCELÓ ILLETAS ALBATROS (PALMA DE MALLORCA)

<http://www.efeempresas.com/noticia/barcelo-presenta-experiencias-personalizadas-en-sus-hoteles-para-adultos/>

<http://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/Informe-Sistema-de-Mensajera-Instantnea-para-la-empresa-ok.pdf>

TAXI OVIEDO

<http://elbitcoin.org/rixar-garcia-el-taxista-bitcoiner-que-no-le-teme-al-futuro/>

http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-09-02/twitter-bitcoins-foursquare-el-taxista-del-futuro-es-rixar-garcia_23153/

<http://blogs.20minutos.es/140-y-mas/2013/02/10/es-un-taxi-es-un-lab-no-es-taxioviedo/>

TRIPADVISOR

http://www.tripadvisor.es/PressCenter-c6>About_Us.html

<http://www.lavanguardia.com/viajes/20150501/54430970543/tripadvisor-modelo-organizar-ocio.HTML>

LA CADENA PETIT PALACE

<http://www.tecnohotelnews.com/2015/07/caso-de-exito-petit-palace-y-la-gestion-de-las-encuestas-de-satisfaccion/>

MINUBE

http://economia.elpais.com/economia/2015/09/24/actualidad/1443116960_080255.html

<http://www.tecnohotelnews.com/2013/02/minube-se-lanza-al-mercado-internacional/>

<http://hemerrotek.com/2015/04/21/minube-se-refuerza-con-e15-millones-de-los-fondos-de-entrecanales-fjme-kibo-y-bonsai/>

<http://unimooc.com/entrevista-pedro-jareno-co-fundador-de-minube/>

BARCOAMIGO.COM

<http://barcoamigo.com/>

<http://www.elmundo.es/economia/2015/08/15/55cf2a1522601d8e188b4575.HTML>

YUNIQTTRIP.COM

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/empredetur-2015/sherbandipity>

TRIP4REAL

<http://www.consumocolaborativo.com/2013/02/03/trip4real-turismo-p2p-desde-barcelona/>

<http://www.genbeta.com/web/la-espanola-trip4real-cierra-una-ronda-de-financiacion-de-un-millon-de-euros>

BARRERAS

Análisis sectorial de la implantación de las TIC en la pyme española.

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/e-pyme-14-an%C3%A1lisis-sectorial-de-implantaci%C3%B3n-de-las-tic-en-la-pyme-esp%C3%B1ola>

Informe innovación turística en España 2015.

<http://www.slideshare.net/ESADE/informe-innovacin-turistica-en-espaa-2015>

Planes

PLAN NACIONAL E INTEGRAL DE TURISMO (PNIT) 2012-2015

<http://www.minetur.gob.es/turismo/es-ES/PNIT/Paginas/que-es-PNIT.aspx>

LÍNEAS DE FINANCIACIÓN EMPREDETUR

<http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/Empredetur/Di/Paginas/Index.aspx>

<http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/Empredetur/Jovenes/Paginas/Index.aspx>

<http://www.minetur.gob.es/PortalAyudas/empredetur-internacionalizacion/Paginas/Index.aspx>

PROGRAMA ALOJAMIENTOS CONECTADOS

<http://www.red.es/redes/actuaciones/69/214>

PLAN NACIONAL DE CIUDADES INTELIGENTES

<http://www.agendadigital.gob.es/planes-actuaciones/Paginas/plan-nacional-ciudades-inteligentes.aspx>

PLAN DE AYUDAS PARA INCENTIVAR LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO EN EL MARCO DE LA ECONOMÍA DIGITAL

<http://www.red.es/redes/sala-de-prensa/noticia/nuevo-programa-de-ayudas-para-fomentar-la-innovacion-y-el-emprendimiento-tecn>

PROGRAMA PARA ESTIMULAR LA OFERTA Y DEMANDA DE SOLUCIONES EN LA NUBE

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9308

EUSKADI. PROGRAMA DE APOYO A LA MODERNIZACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

<http://www.euskadinnova.net/es/portada-euskadinnova/ayudas/programa-apoyo-modernizacion-empresas-turisticas-2015/20150371.aspx>

EL MUNDO DIGITAL EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO FRANCÉS

<http://www.gouvernement.fr/en/a-tourism-development-strategy>

ACCIONES DE LA COMISIÓN EUROPEA

http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/support-business/index_en.htm

Análisis sectorial de la implantación de las TIC en la pyme española. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/e-pyme-14-an%C3%A1lisis-sectorial-de-implantaci%C3%B3n-de-las-tic-en-la-pyme-esp%C3%B1ola>