

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN

de las micro y pequeñas empresas turísticas en España

INFORME
2024



Prólogo

La transformación digital supone uno de los mayores retos para el sector turístico de nuestro país, ya que ayuda a mejorar la competitividad, la profesionalización, la comercialización y la eficiencia. Sin embargo, también supone una enorme oportunidad: es cada vez más evidente que la gran palanca para la mejora de la sostenibilidad, en su triple sentido, es la digitalización.

En un mundo cada vez más conectado, la digitalización se ha convertido en un pilar fundamental para el crecimiento y la supervivencia de todas las empresas, también de las micro y pequeñas empresas.

Es evidente que la digitalización fomenta la innovación y la competitividad, a lo que se suma que la recopilación y el análisis de datos de calidad permiten a las empresas tomar decisiones informadas y en tiempo real. Esto es vital para anticipar las necesidades de los turistas y optimizar y mejorar la gestión de recursos.

En este sentido, la planificación y optimización de procesos es posible gracias a la digitalización, permitiendo a las empresas utilizar datos para asignar eficientemente sus activos, desde la gestión de las habitaciones de un hotel a la del propio personal. Esto contribuye a mejorar la eficiencia operativa y garantiza una experiencia más satisfactoria para los visitantes.

La digitalización está presente en todo el ciclo de vida del viaje, tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta. Los turistas son -cada vez más- nativos digitales y exigen empresas capaces de responder, en esa misma lógica, a sus necesidades.

Pero también asistimos al crecimiento de la importancia del dato, imprescindible en la economía actual. Y, en este sentido, la digitalización es clave para generar, captar, almacenar y analizar grandes volúmenes de información.

La Secretaría de Estado de Turismo era consciente de que, para poner en marcha iniciativas que contribuyeran a impulsar la transformación del sector, necesitábamos conocer el nivel real de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas de nuestro país.

En 2022 publicamos el primer informe Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas españolas, que reveló que el nivel medio de digitalización de estas empresas era del 31,2% y que, aun con diferencias entre diferentes subsectores, todavía había mucho recorrido. Coincidiendo prácticamente con la publicación de estos resultados, se aprobaron ayudas destinadas a impulsar la digitalización enmarcadas dentro del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España.

Ahora, volvemos a medir el nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas y de cada uno de sus subsectores, con la misma metodología. Los resultados de este segundo informe ponen de manifiesto que, en la actualidad, el nivel medio de digitalización ha aumentado hasta el 47,6 %, lo que supone una notable mejora y nos permite conocer en qué ámbitos es necesario seguir haciendo esfuerzos. El valor de estos informes es que están pensados y diseñados por y para el sector turístico. Hemos trabajado en estrecha colaboración con cada uno de los subsectores, desde los alojamientos a los *rent a car*, pasando por las empresas de experiencias turísticas, las agencias de viajes, el transporte de viajeros o la restauración.

Juntos hemos definido en qué ámbitos del ciclo de vida del viaje queríamos medir la digitalización, ajustando la realidad a cada uno de los subsectores, por lo que ha sido clave trabajar unidos.

Las áreas de actividad de las micro y pequeñas empresas en las que aparecen mejores resultados en los niveles de digitalización son el marketing y las ventas y la formación. En los procesos administrativos y la operativa de negocio es donde se ha registrado una mayor transformación digital respecto a la primera edición del informe, lo que es un indicador muy positivo.

Como novedad, cabe destacar que se observa una mayor predisposición a implementar herramientas de inteligencia artificial entre las micro y pequeñas empresas turísticas, como son los asistentes virtuales, *chatbot* o traductores automáticos.

En este proceso de transformación digital habría que destacar la aportación de las ayudas vinculadas al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España, ya que tres de cada diez empresas encuestadas han recibido algún tipo de subvención para impulsar la digitalización. La mayoría de ellas para aumentar su presencia online, transformar procesos internos, comprar herramientas de gestión empresarial y ventas, marketing y mejora de la experiencia de los clientes.

La transformación digital no es una opción, sino una necesidad. En este proceso, la colaboración entre la administración y el sector es imprescindible para alcanzar un nivel óptimo de digitalización. Juntos podemos asegurar que España seguirá siendo un referente mundial en turismo adaptado a los desafíos del s. XXI.



Rosario Sánchez Grau
Secretaria de Estado de Turismo.

Ministerio de Industria y Turismo. Gobierno de España.



01

La digitalización del sector turístico

PÁGINA 04



02

Antecedentes

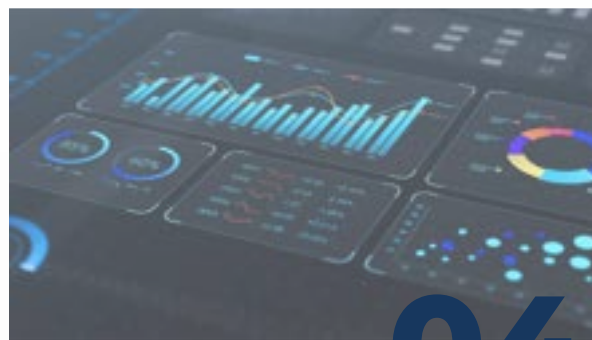
PÁGINA 06



03

Metodología

PÁGINA 08



04

Resultados del estudio

PÁGINA 13



05

Visión experta

PÁGINA 81



06

Anexos

PÁGINA 94



01

LA DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO

El **sector turístico** español tiene un papel destacado en la economía, siendo **uno de los pilares fundamentales** del Producto Interior Bruto, con una aportación del 12,8% en 2023. Además, constituye una fuerza motriz esencial en la generación de empleo en diversas áreas. **España**, con su riqueza cultural, histórica y geográfica, se erige como **un imán para millones de turistas** anualmente, consolidándose como el **segundo destino más visitado del mundo**, después de Francia. En 2023, España recibió más de 85 millones de turistas, superando las cifras de 2019, así como el gasto turístico, que batió récord alcanzando los 108.662 millones de euros, un 18,2% más que en 2019.

En términos de ingresos, el **turismo es crucial en el crecimiento y desarrollo del país**, contribuyendo sustancialmente a la actividad económica. Diversos sectores como **alojamientos, restauración, transporte, alquiler de vehículos, actividades y agencias de viajes** forman esta industria, creando un **tejido económico robusto y diversificado**. La constante y continua expansión del flujo de turistas hacia España a lo largo de los años se atribuye a la riqueza del patrimonio cultural, la gastronomía reconocida a nivel mundial y el atractivo clima mediterráneo. La **fortaleza de la oferta turística española radica en su capacidad para diversificarse y adaptarse a las variadas preferencias de los visitantes**.

Desde turismo de sol y playa, hasta turismo deportivo o de bienestar y belleza, España ha demostrado su versatilidad, manteniendo un flujo constante de turistas durante todo el año y atenuando los efectos de la estacionalidad que afecta a muchos destinos internacionales. Sin embargo, el **sector turístico** español no ha estado exento de **desafíos como la sostenibilidad** y la gestión del **impacto medioambiental** emergiendo como preocupaciones cruciales.

La **armonización entre el crecimiento** turístico y la preservación de los recursos naturales y culturales es imprescindible para garantizar la sostenibilidad de esta industria. A este desafío sostenible se suma otro de igual importancia: la **transformación digital del sector**. La adopción de nuevas tecnologías y sistemas digitales ha brindado oportunidades para aumentar la eficiencia empresarial y mejorar la experiencia del cliente. No obstante, esta transformación también implica la necesidad de una adaptación continua por parte de los profesionales del sector turístico.

Conceptos como eficiencia, adaptabilidad, colaboración, personalización y conectividad se han vuelto cruciales en este entorno digital, donde la estrategia digital, el análisis avanzado de datos, la movilidad y la ciberseguridad se han convertido en herramientas fundamentales para la optimización y el crecimiento continuo.

En resumen, el sector turístico español se encuentra en una encrucijada emocionante, donde el **equilibrio entre la tradición y la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento económico**, se vuelven esencial para forjar un futuro vibrante y sostenible. La **colaboración, la creatividad y la adaptación continua** serán **clave para mantener la posición destacada** de España como un destino turístico líder a nivel mundial.

El dinámico sector turístico español ha sido testigo de una **asombrosa transformación en los últimos años**, propulsada por una genuina revolución digital que ha **reconfigurado por completo la interacción entre los visitantes y los destinos**. La entrada en escena del **nuevo turista**, ávido de experiencias únicas y personalizadas, y **permanentemente conectado** al mundo digital, ha marcado un cambio trascendental en las estrategias de la industria turística.

La **personalización**, en este contexto, constituye un pilar fundamental para atender las exigencias de este viajero del siglo XXI. En respuesta a esta demanda, se ha recurrido al **análisis de datos como herramienta primordial para comprender y satisfacer** las preferencias individuales. Esta aproximación no solo permite ofrecer productos, servicios y recomendaciones a medida, sino que también genera una experiencia singular y memorable para cada visitante. Este cambio no se limita exclusivamente a **enriquecer la experiencia del turista; también** ha repercutido de manera significativa en la **rentabilidad de las empresas turísticas**.

La eficiencia operativa mejorada y la capacidad para anticipar las necesidades del cliente se han traducido en un aumento de la rentabilidad. Este enfoque proactivo no solo optimiza los procesos internos de las empresas, sino que también **contribuye directamente a una mayor sostenibilidad y a la preservación** del valioso **patrimonio cultural y natural**.

Desde una perspectiva más amplia, este proceso de transformación ha generado un entorno en el que conceptos como **innovación, agilidad, adaptabilidad y modernización son esenciales** para mantener la relevancia y la competitividad.

La **automatización y la proactividad** se han vuelto **imperativas** para operar en un mercado que demanda respuestas rápidas y soluciones eficaces. La conectividad y la interconexión son elementos clave en la **creación de sinergias entre diferentes actores del sector**, promoviendo así la colaboración y el empoderamiento de las empresas. Estrategias basadas en la personalización, la optimización continua y la flexibilidad son cruciales para responder a las cambiantes expectativas del turista y asegurar una posición competitiva sólida.

La introducción de conceptos como el *big data*, la analítica avanzada, la nube y la realidad aumentada ha permitido una mayor eficiencia y ha ampliado las posibilidades de ofrecer experiencias más inmersivas y seguras. El **machine learning y la Inteligencia Artificial** desempeñan un papel clave en la **anticipación de las necesidades** del cliente y la **mejora constante de los servicios**. Este cambio también se alinea con el desarrollo sostenible y la economía digital.

La implementación de aplicaciones, la creación de ecosistemas digitales y la integración de tecnologías como parte de una **estrategia digital bien articulada refuerzan la capacidad del sector para liderar un cambio** positivo en la sociedad y en el entorno. La **escalabilidad y la capacidad de aprendizaje continuo** son aspectos fundamentales en un **ecosistema de innovación turística** que busca no solo adaptarse sino liderar la evolución del sector.

En conclusión, la intersección de la tecnología y la actividad turística no solo ha modificado la forma en que los viajeros interactúan con los propios destinos, sino que ha remodelado todo el tejido del sector turístico. Por otro lado, la combinación de enfoques digitales y valores sostenibles crea un camino hacia el futuro en el que la experiencia del usuario, la colaboración de todas las partes implicadas en los servicios turísticos y la adaptabilidad son la clave para un éxito duradero del turismo.



02

ANTECEDENTES



En 2022 la Secretaría de Estado de Turismo a través de SEGITTUR llevó a cabo el primer estudio para conocer el nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas en España, cuyo objetivo era tener una radiografía de la situación y analizar qué ámbitos de las micro y pequeñas empresas estaban más digitalizados y cuáles necesitaban una clara mejora.

También se quería conocer cuáles eran las principales barreras que dificultaban esa transformación digital de las pequeñas empresas del sector turístico en los diferentes subsectores desde los alojamientos al transporte pasando por la restauración, las agencias de viajes, el alquiler de coches y las actividades turísticas.

El primer estudio, que se ha convertido en referente para la industria turística española, reveló que el nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas era del 31,2% y había mucho que mejorar, siendo la falta de financiación uno de los principales obstáculos de esa transformación.

Ante esta situación, y gracias al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencias (PRTR) del Gobierno de España y financiado con los fondos europeos *Next Generation* se pusieron en marcha una serie de iniciativas dirigidas a impulsar la transformación digital del sector turístico en general, y de las micro y pequeñas empresas turísticas, en particular.

Pasados dos años era necesario llevar a cabo un segundo estudio que permitiera saber si se había mejorado en ese proceso de transformación digital y qué palancas habían ayudado en ese camino.

Un estudio que quiere seguir ayudando en el **diseño de políticas y acciones que impulsen la digitalización** e identifiquen oportunidades de mejora y optimización en los procesos de las empresas turísticas.

En esta línea, existen otras razones de peso en el sector turístico por las que resulta relevante la realización de este segundo estudio. Una de ellas es la **rápida evolución tecnológica**, pues la tecnología avanza a un ritmo muy acelerado y en dos años ha habido grandes cambios. Otra razón es la **adaptación a cambios del mercado**. En este sentido, el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado turístico cambian con gran rapidez. A ello se suma, la necesidad de que las **empresas sean más competitivas** y las soluciones digitales pueden ayudar a ello. Sin olvidar, la importancia de optimizar **la experiencia del turista**, aspecto donde la digitalización desempeña un papel relevante.

A blurred background image of a modern office interior. The office features glass walls, red partitions, and several desks with chairs. The lighting is bright, and the overall atmosphere is professional and contemporary.

03

METODOLOGÍA

Este segundo estudio se ha llevado a cabo con una **metodología objetiva y homogénea**, que permite realizar de forma periódica, el análisis del grado de madurez digital de las micro y pequeñas empresas turísticas y determinar su evolución en términos de digitalización. Es necesario comprender qué **características tienen las empresas digitalizadas y centradas en la experiencia de cliente y, por tanto, más competitivas**.

Para determinar estas características de forma ordenada y servir de modelo de diagnóstico, este estudio se ha llevado a cabo bajo el **modelo de las ocho capacidades** básicas que recoge el modelo de estudio elaborado por Forrester Consulting (KPMG)*. Son en sí mismo aquellas características que toda empresa digital o sometida a una transformación digital, ha de considerar, controlar y evaluar en todo momento. Dicho modelo **se centra a su vez en la experiencia de cliente**, como pieza clave de la organización empresarial, y se ajusta de forma óptima a la necesidad de conocer en detalle la situación del grado de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas españolas.

A continuación, se describen cada una de estas capacidades y sus implicaciones para las empresas del sector turístico:

1. Visión estratégica de negocio centrada en el cliente y la gestión y análisis del dato

Para definir unos productos y/o servicios y un modelo de negocio que respondan a las necesidades de los clientes a través de la **diferenciación, determinar la visión estratégica es el primer paso**. Los **aspectos clave** que deberán ser tomados en cuenta son los relativos a los **productos y/o servicios ofertados por la empresa**, es decir, cómo deben ser y qué tienen de diferencial con respecto a la competencia, a quiénes van dirigidos y a qué precio se van a ofrecer.

2. Desarrollo de Productos innovadores

A través del uso de tecnologías y soluciones tecnológicas, la empresa puede **ofertar productos y/o servicios diferenciados y extenderlos como una propuesta de valor del negocio**. En este sentido, los procesos de digitalización han de considerarse como **impulsores de innovación**, pero para ello la empresa necesita estar atenta a las oportunidades que se le presentan en materia de digitalización, fomentar una cultura organizacional basada en la innovación y posibilitar el establecimiento de modelos colaborativos entre empresas turísticas. La **colaboración**, se puede hacer presente a través de alianzas con productos complementarios u otros para una promoción conjunta e incluso establecer alianzas de ámbito tecnológico.

3. Focalización en la generación de experiencias

Partiendo de la idea inicial de que el **cliente es el centro de la estrategia empresarial**, la empresa ha de **velar** porque sus **necesidades sean cubiertas** por completo e incluso **dar respuesta a sus expectativas**, es por ello que es relevante poner a disposición del cliente un canal digital, así como **facilitar la autogestión** de su experiencia y la posibilidad de darle *feedback*. Por otro lado, será necesario establecer mecanismos de seguimiento del turista y de evaluación para optimizar su experiencia completa.

4. Estrategia de Marketing y ventas

Cuestiones como la **estrategia comercial, la inversión en marketing digital y el posicionamiento** de su oferta van a marcar la diferencia en un sector tan competitivo como es el turístico. Es por ello que, de forma general, resulta relevante apostar por el **desarrollo de un plan de marketing digital completo y actualizado**, tener **presencia en diferentes plataformas** digitales, incluyendo los portales especializados. También incluye disponer de una **página web optimizada** y contar con pasarelas de pago seguras y reconocidas y por supuesto contar con un servicio de **atención al cliente omnicanal** con posibilidad de contacto 24h.

5. Automatización de la Operativa de negocio

La automatización de **tareas y actividades rutinarias** de los empleados permite **mejorar el grado de eficiencia** de la empresa. En este sentido, permite al trabajador **centrarse** en otras cuestiones que requieren de una mayor supervisión o un **trato** específico, **aportando su valor de forma directa**. Por otro lado, se evitan o se reducen los posibles errores manuales que en ocasiones empañan la experiencia del cliente.

6. Automatización de Procesos administrativos

La transformación digital de procesos administrativos es **indispensable**, pues permite que la empresa **centre sus esfuerzos** en actividades que **reporten un mayor valor y beneficio**. Partiendo de la idea de que la realización de tareas administrativas es necesaria, de esta forma pueden **evitarse ineficiencias** durante los procesos.

7. Gestión del Talento

Independientemente del tamaño de la empresa turística, los **perfiles profesionales** que se requieren muchas veces son los mismos. Aunque la micro y pequeña dispongan de unos recursos económicos más limitados, deben de contar con profesionales **con capacidades digitales** (gestión de *ecommerce, data analytics*, marketing digital etc.), así como con especialistas en el uso de **herramientas tecnológicas digitales**.

8. Inversión en Soluciones digitales

De forma general, las micro y pequeñas empresas han puesto el foco en la comercialización sin considerar la importancia de **invertir en tecnología como una cuestión estratégica**. La transformación digital ha de tenerse en cuenta y ser valorada en todos y cada uno de los procesos en los que se establece una relación con el turista, lo que **requiere una visión global y digital**. En este sentido los aspectos y elementos clave que deben de ser considerados tienen que ver con la conectividad, los socios digitales, la analítica de datos, las plataformas digitales, las soluciones en la nube, la tecnología 4.0, las nuevas tecnologías disruptivas y la ciberseguridad.

*KPMG 2020. Make the connection Building the Connected Enterprise for sustainable success and profitable growth

Si la **experiencia del cliente es clave y el centro de la estrategia para una empresa moderna** con independencia del sector en el que actúe, en el caso de las empresas turísticas esta afirmación es aún más relevante. **El sector turístico se encuentra frente a un nuevo tipo de cliente, un turista digital, más informado, más autónomo, más exigente, por tanto, más empoderado.** Está acostumbrado a la inmediatez de los procesos digitales, atender los requerimientos y necesidades de este nuevo turista es un factor de competitividad clave. Es esencial entender las etapas por las que pasa un viajero desde la concepción del viaje hasta su fidelización, y cómo interactúa en cada una de ellas con el mundo digital.

El *Visitor Journey Map* o **Ciclo de vida del viaje desde la perspectiva del viajero** es el punto de partida de cualquier empresa turística para diseñar su proceso de digitalización:

1 Búsqueda de la experiencia

El turista inicia un proceso de **investigación y búsqueda a través de distintos medios digitales sobre destinos y oferta turística de su interés**, puede estar buscando un destino concreto o inspirándose según sus gustos y preferencias. Es el momento en el que con toda la información recopilada tomará su decisión del tipo de viaje y destino. Las empresas deben de mostrar su oferta en este entorno digital para favorecer la toma de decisiones según el perfil del viajero.

3 Reserva o compra

Después de decantarse por un destino, el viajero comienza a **reservar los productos y/o servicios** que van a formar parte de su viaje.

Durante todo este proceso de compra online el cliente **busca transparencia y seguridad** en la transacción y contratación, así como **facilidad y flexibilidad** en la reserva y compra del producto y/servicio. Además, quiere comodidad a la hora de hacerlo, contar con **alternativas en la forma de pago**, y la posibilidad de recibir una **atención personalizada y en tiempo real**.

5 Finalización y prescripción

Es una fase también relevante, **una experiencia satisfactoria en todas las fases anteriores puede verse deteriorada por una finalización inadecuada** de la misma. Es un momento en el que el viajero tiene menor tolerancia a los fallos y retrasos, es en la finalización donde realmente la empresa turística se juega su reputación, la posible recomendación del cliente, su fidelización y la captación de datos de toda la experiencia.

El **cliente busca cerrar el servicio de una forma fácil y rápida, evitar incidencias de última hora, recibir un reconocimiento y agradecimiento** por haber contratado el servicio, así como compartir y valorar su experiencia de los servicios contratados. Este cierre del proceso debe tener el mismo índice de automatización que las fases anteriores, de manera que todo sea fluido y fácil.

2 Planificación del viaje

Es la fase en la que un viajero, una vez ha decidido el destino, comienza a llenar “su sueño” de productos y/o servicios concretos que conformarán su experiencia de viaje. Es el momento en que **busca, compara y decide qué tipo de experiencias formarán parte del viaje**, para ello **las tecnologías digitales le permiten tener más información para decidir y más rapidez en la decisión de compra, comparando información y precio de productos**, con opiniones de otros usuarios y adecuando las mejores alternativas a sus capacidades económicas y sus preferencias. Para ello utiliza motores de búsqueda online, redes sociales, o sitios web especializados.

4 Prestación del servicio

Es la etapa más importante en el *journey* del turista y es donde se determina **si todas las expectativas generadas realmente se cumplen**. El viajero espera en este momento facilidad en el proceso de prestación del servicio, una comunicación permanente y el reconocimiento y valoración por haber elegido unos productos y/o servicios concretos. Es aquí donde la digitalización y automatización de los procesos internos y la comunicación adquiere importancia para cumplir las expectativas del cliente, evitando pérdidas de tiempo innecesarias y posibles incidencias.

6 Fidelización y repetición

Aunque la experiencia directa ha terminado, la relación del viajero y la empresa no tiene por qué hacerlo. **Esta etapa es crucial para consolidar recuerdos, fomentar la lealtad y alentar a los viajeros a compartir experiencias.** Después del viaje, suelen reflexionar sobre su experiencia con familiares y amigos, y decidir si recomendarían o repetirían, por lo que es una oportunidad para influir en esta reflexión y fortalecer la relación con el cliente.

Las empresas turísticas pueden interactuar con el cliente a través de encuestas de satisfacción, mensajes de agradecimiento, comunidades y redes sociales, ofertas de fidelización en otras acciones.



Siguiendo el modelo de las ocho capacidades básicas que toda empresa digital ha de considerar, controlar y evaluar descritas, y analizados y **evaluados los aspectos que intervienen** en cada una de **las fases del Visitor Journey Map** o Ciclo de vida del turista, **se determinan 4 niveles de digitalización de una empresa turística:**

Cálculo del IMD

El **Índice de Madurez Digital* (IMD)** permite determinar el nivel de digitalización en el que se encuentran las micro y las pequeñas empresas turísticas españolas.

Para el cálculo del índice, en primer lugar, se seleccionan y evalúan las 8 capacidades específicas que definen una organización digital, (con valores que oscilan entre 1: "muy básico" y 4:"alto").

Posteriormente, tras la relación de respuestas a cada capacidad, se determinan las ponderaciones, de forma individual, para asociar un nivel de madurez digital* a cada una de las capacidades definidas.

Una vez asignadas las puntuaciones a los distintos niveles, se estiman los resultados de cada subsector y/o tamaño como promedio de los índices obtenidos en cada capacidad.

(*)
Nivel 1: Muy básico (< 25%);
Nivel 2: Básico (entre 25%-50%);
Nivel 3: Medio (entre el 50%-75%);
Nivel 4: Alto (> del 75%).



Estas empresas **actúan de forma reactiva** y prácticamente la totalidad de sus procesos de negocio los **gestionan de forma manual**, al igual que ocurre con la obtención de datos de su negocio o el almacenamiento de la información de sus clientes, utilizan la agenda en **formato papel**. Por otro lado, **no cuentan con talento digital**, ni se realizan ningún tipo de **formación**.



Estas empresas cuentan con un **buen posicionamiento** dentro del mercado y son capaces de operar de forma eficiente en distintos canales digitales. Aunque no hay una completa automatización entre sus diferentes **canales**, estos sí que **se encuentran conectados a un sistema de gestión de reservas**. Por otro lado, **gran parte de los procesos están digitalizados**, aunque no están integrados bajo una plataforma digital. Tienen capacidades de *data analytics* e inteligencia artificial, pero **no realizan un análisis posterior** (almacenan datos, pero no los analizan). Habitualmente cuentan con un **personal con cierto nivel en cuestiones digitales**, además, se les proporciona formación conforme se van implementando soluciones tecnológicas.



Estas empresas **posicionan sus productos y/o servicios** fundamentalmente en canales de terceros (agencias de viajes online, agregadores, turoperadores etc.). Principalmente **gestionan** la mayor parte de los procesos de negocio **a través de herramientas ofimáticas**. En estas herramientas ofimáticas **también almacenan la información** del negocio y la información de sus clientes y **no lo utilizan para la toma de decisiones**. Sus **empleados cuentan con un conocimiento básico digital** debido a las formaciones que reciben al inicio de su incorporación.



Estas empresas son las más avanzadas digitalmente, lideran su segmento y posicionan sus **productos y/o servicios en los mejores mercados y atraen a los mejores clientes**. Además, tienen **todos los procesos de negocio digitalizados**, automatizados e integrados, desde compras hasta la gestión del personal. Hacen uso de *data analytics* e inteligencia artificial para la obtención y tratamiento de datos en tiempo real para una posterior toma de decisiones. Cuentan con una **estrategia** de fidelización de clientes sólida **a través del uso de los datos obtenidos por un sistema de gestión de clientes**. Posee **el mejor talento del mercado, dada su cultura empresarial innovadora** y a la formación periódica recibida.

Es importante señalar que este estudio en su conjunto ha sido posible gracias a la **amplia colaboración de actores del sector turístico** tales como: confederaciones, asociaciones y federaciones de los diferentes subsectores, responsables de micro y pequeñas empresas turísticas, agentes y organismos relevantes del turismo y la tecnología.

Para llevar a cabo este estudio se ha combinado la **utilización de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas** con una muestra representativa del sector turístico y sus subsectores. La posibilidad de compaginar metodologías cuantitativas y cualitativas con muestras representativas del sector turístico y sus subsectores ha permitido obtener unos resultados sólidos y que, junto con los resultados del primer estudio, ha sido factible la comparación y la descripción de su evolución.

A continuación se concretan las técnicas:

+2.500
encuestas
online

Entrevistas en
profundidad

Focus
groups

realizadas a **micro y pequeñas empresas turísticas españolas de los 6 principales subsectores turísticos: alojamientos, actividades, restaurantes, agencias de viajes, transporte de viajeros por carretera y alquiler de vehículos**. Para lo que ha sido fundamental la colaboración de las diferentes asociaciones del sector turístico, logrando una alta participación y garantizando la representatividad de todo el sector.

a **responsables, directivos y CEOs** de micro y pequeñas empresas de cada subsector objeto de estudio, asociaciones, y expertos turísticos y digitales de España. Esta colaboración multidisciplinar ha permitido obtener una perspectiva amplia y diversa sobre los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta el sector turístico y su digitalización.

protagonizados, por **micro y pequeñas empresas de los subsectores** con mayor peso en el sector turístico y, por **empresas y organizaciones del ámbito tecnológico y digital** nacional e internacional, que ha permitido llevar a cabo un contraste de los resultados obtenidos.



04

RESULTADOS DEL ESTUDIO





Sector turístico



El sector se ha visto inmerso en un destacable desarrollo digital pues todos los subsectores han mejorado considerablemente su nivel de digitalización, en comparación con el primer informe. El sector turístico ha pasado de alcanzar un **Índice de Madurez Digital (IMD)** del 31,2% a un **47,6%** muy próximo a un nivel medio.

El sector turístico está condicionado por unos **clientes cada vez más digitales**, dependientes de tecnología, como ocurre en el caso del *retail*, donde los clientes hacen uso de ella para adquirir productos y/o servicios. Ante esta situación, estas empresas turísticas deben de evolucionar para **adaptarse a la nueva realidad**.

Si bien se observa un **notable aumento en el número de micro y pequeñas empresas que han optado por iniciarse en la transformación digital o mejorar su capacidad digital y tecnológica**, el sector turístico debe alcanzar un mayor desarrollo digital. En este sentido, aunque no todos los subsectores turísticos se encuentran en el mismo nivel de digitalización, sí que se concentran en un mismo intervalo (entre 38,9% y 52,6%). Sin embargo, sí que son destacables las diferencias que existen por tamaño de empresa, es decir, la pequeña **empresa turística alcanza un mayor nivel de desarrollo digital** en comparación con la micro.

Si se analizan en profundidad las **ocho capacidades** imprescindibles para una empresa con un modelo de negocio digitalizado descritas previamente, se puede observar un **margen de mejora** para cada una de ellas, independientemente del subsector que se analice.

En consecuencia, la importancia de este estudio se acentúa, ya que su misión es la de **concienciar a las micro y pequeñas empresas turísticas** sobre la imperiosa **necesidad de invertir en recursos y desarrollar sus capacidades digitales** que les permitan impulsar su nivel de madurez digital y que, a su vez, todo ello se traduzca en la **mejora de su eficiencia y competitividad**.



Alojamientos IMD 44,5% Nivel básico

Se ha producido una evolución destacable en el desarrollo digital en los últimos años. Sin embargo, esta evolución no ha sido uniforme, especialmente en áreas rurales, donde la brecha digital persiste pues la falta de cobertura y conexiones de red dificulta el avance tecnológico en este subsector.

Aunque los alojamientos, en términos generales respondan a un nivel básico, las **pequeñas empresas alojativas se encuentran afianzadas en el nivel medio**, alcanza un 59,9%. Esta diferencia entre micro y pequeña empresa es la más destacable dentro del sector turístico, pues el pequeño alojamiento supera notablemente al micro alojamiento (42,1%).

Agencias de viajes IMD 52,6% Nivel medio

Las agencias de viajes han experimentado una evolución muy positiva en materia digital y tecnológica puesto que es el **subsector con el nivel más alto de digitalización del sector turístico**, posicionándose en un nivel medio. Además, cabe destacar que son las pequeñas empresas las que elevan aún más ese nivel digitalización, ya que alcanzan un IMD del 60,6%.

La exigencia en materia digital por parte de los turistas a este tipo de negocios es una de las más elevadas, puesto que estos aglutinan multitud de servicios que están a disposición del turista durante su viaje.

Actividades IMD 50,2% Nivel medio

Este subsector es uno de los que **ha experimentado un mayor desarrollo tecnológico**, pasando de un nivel básico a un **nivel medio**. No obstante, ante una oferta tan diversa, el grado de digitalización varía dependiendo de la zona y actividad.

Si la visibilidad en buscadores y la presencia en redes sociales es una cuestión relevante para las micro y pequeñas empresas turísticas, en el caso de las empresas de actividades complementarias es algo esencial, puesto que habitualmente se contratan estando en el destino y la competencia es elevada.

Transporte de viajeros IMD 48,7% Nivel básico

El transporte de viajeros por carretera, a pesar de considerarse un subsector tradicional, es uno de los que **han conseguido un mayor desarrollo digital y tecnológico dentro del sector turístico**, acercándose a un nivel medio (48,7%) y habiendo sido el subsector que más ha incrementado su IMD en estos dos años.

La pandemia ha provocado que este subsector sufra una importante fuga de talento y reducción de número de empresas. La apuesta, de las empresas que consiguieron mantenerse, por adaptar soluciones tecnológicas es responsable, en gran parte, de la evolución de la transformación digital de este subsector.

Restaurantes IMD 38,9% Nivel básico

El subsector de la restauración cuenta con un IMD inferior al del resto de subsectores y, al igual que ocurre con los otros subsectores turísticos, son los pequeños restaurantes los que alcanzan un mayor nivel de digitalización (46,0%). No obstante, **su nivel de digitalización también ha evolucionado positivamente**.

El desarrollo tecnológico de los micro y pequeños restaurantes se ve limitado por la dificultad de digitalizar varios aspectos específicos propios del subsector: la experiencia gastronómica, la relación con proveedores, gestión de *stocks*, la digitalización del *front office*, la reserva de última hora que dificulta la planificación, etc. Y las dudas de los empresarios a la hora de digitalizar. Sin embargo, es este negocio precisamente el que se ve más influenciado por su reputación online.

Alquiler de vehículos IMD 50,8% Nivel medio

Aunque en ocasiones las micro y pequeñas empresas de *rent a car* actúan por cuenta ajena (turoperadores, agencias de viajes, etc.) que son las que realmente gestionan la demanda de viajero, destaca también una notable mejora de su **grado de digitalización alcanzando un nivel medio** (50,8%).

En este subsector existe una notable diferencia entre las empresas de corte más tradicional y las más innovadoras, lo que significa que la brecha digital para este tipo de empresas viene determinada por la mentalidad empresarial. Y, por tanto, que la evolución de la transformación digital en estos negocios esté siendo más lenta de lo deseada.



4.3 Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas



Para evaluar el nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas, se comienza analizando su **Índice de Madurez Digital (IMD)** y se expone su evolución general. En concreto, el IMD se presenta mediante una comparativa entre el primer y segundo estudio, y se desagrega en función de las diferentes capacidades que toda empresa en proceso de transformación digital debe tener en cuenta, controlar y evaluar en todo momento. Los datos se facilitan por el tamaño de empresa y por los distintos subsectores analizados.

Además, se ha analizado cada una de las **etapas del Visitor Journey Map**. En la primera etapa, **planificación del viaje**, se examinan variables como los canales de venta o promoción y el manejo de los datos del turista, así como la determinación de los precios. En la segunda, **reserva o compra**, se consideran aspectos como la relación con el cliente y las herramientas de gestión y planificación y gestión del personal. En la tercera, **prestación del servicio**, aborda la acogida del turista, los canales de comunicación, la gestión de solicitudes e incidencias y el talento digital. Finalmente, en la cuarta, **fidelización y prescripción**, se evalúan aspectos como la reputación digital y la recogida de opiniones de turistas.

Continuando con este diagnóstico, se analiza **cómo han influido los Fondos Europeos** en la evolución digital de las micro y pequeñas empresas y **cuáles son las aplicaciones de la inteligencia artificial** para una micro y pequeña empresa turística.

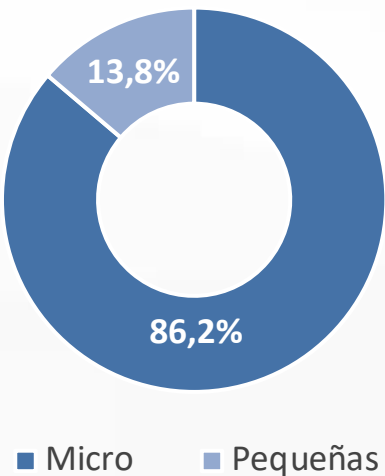
Para finalizar, se identifican por parte los micro y pequeños negocios turísticos los **beneficios y dificultades de digitalizar**. Así como se detallan las **recomendaciones y palancas que facilitan** su evolución en materia digital.



El sector turístico español tiene un Índice de Madurez Digital del 47,6%, lo que supone que **se aproxima al nivel medio**.

Es destacable el **incremento del IMD en más de 15 puntos en estos dos años** y haberlo conseguido, además, en todos los subsectores.

Tamaño de los empresas turísticas por número de trabajadores



El sector turístico

El sector turístico, esencial para la economía y desarrollo de este país, **necesita mejorar su eficiencia y optimización a través de la transformación digital**. Aunque **ha sido pionero en la adopción de herramientas digitales para mejorar la experiencia del cliente**, aún enfrenta desafíos, especialmente las microempresas, donde los empleados desempeñan múltiples roles, complicando la implementación y formación en nuevos procesos tecnológicos.

La **diversidad del sector**, con empresas en diferentes territorios y con necesidades específicas, **añade complejidad** a esta transformación digital. La sostenibilidad económica del sector requiere un desarrollo tecnológico personalizado, reconociendo los retos de introducir soluciones digitales en una industria orientada al servicio. Aunque hay un **cambio generacional** hacia la digitalización, muchas empresas aún son reacias por la percepción de baja rentabilidad ante el alto coste que supone implementar sistemas digitales o herramientas tecnológicas. Sin embargo, son precisamente las **startups turísticas españolas** las que destacan por su actividad y soluciones digitales, por lo que son **consideradas ejemplares**.

Las **micro y pequeñas empresas necesitan estrategias adaptadas a sus características específicas**, considerando la fase de vida del negocio en la que se encuentran y su posición en el sector respecto de sus competidores, así como la identificación de *stakeholders* clave para desarrollar planes estratégicos que aseguren su evolución y éxito futuro.

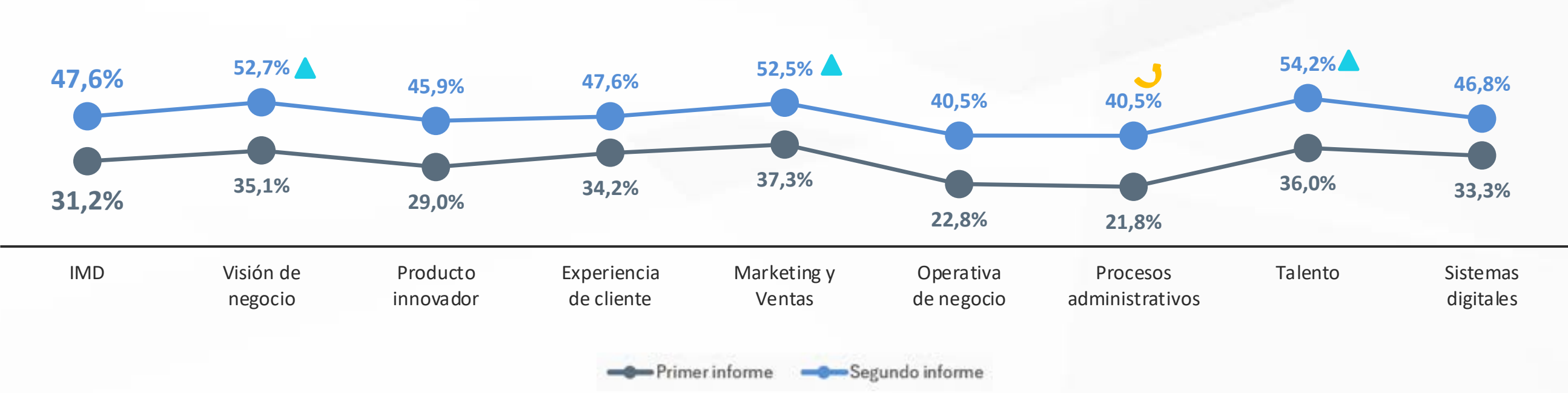
4.3

Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas

Visión general del nivel de digitalización

4. Resultados del estudio

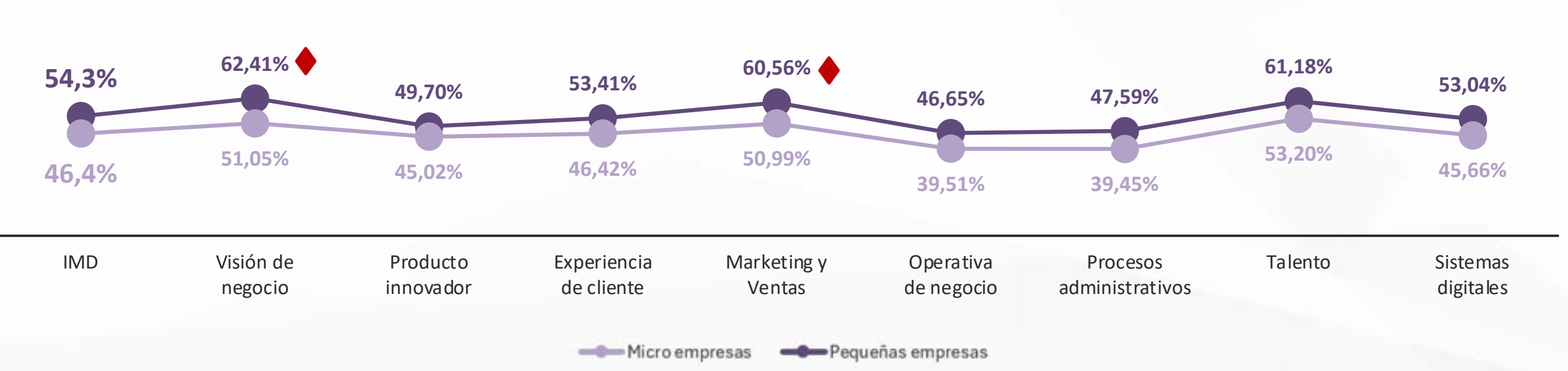
Evolución del Índice de Madurez Digital por capacidades



En el caso del sector turístico español, el **nivel de digitalización está más desarrollado** y alcanza un mayor nivel en las capacidades de **Talento, Visión de Negocio y Marketing y Ventas**.

Por otro lado, las capacidades sujetas a un **mayor margen de mejora** son **Procesos Administrativos, Operativa de Negocio y Producto Innovador**.

Índice de Madurez Digital por capacidades según el tamaño de empresa



El Índice de Madurez Digital es **más alto en las pequeñas** que en las micro empresas. Fundamentalmente, las **diferencias son más significativas en Visión de negocio y Marketing y ventas**. Mientras que estos dos tipos de empresas se encuentran más igualadas en producto innovador.

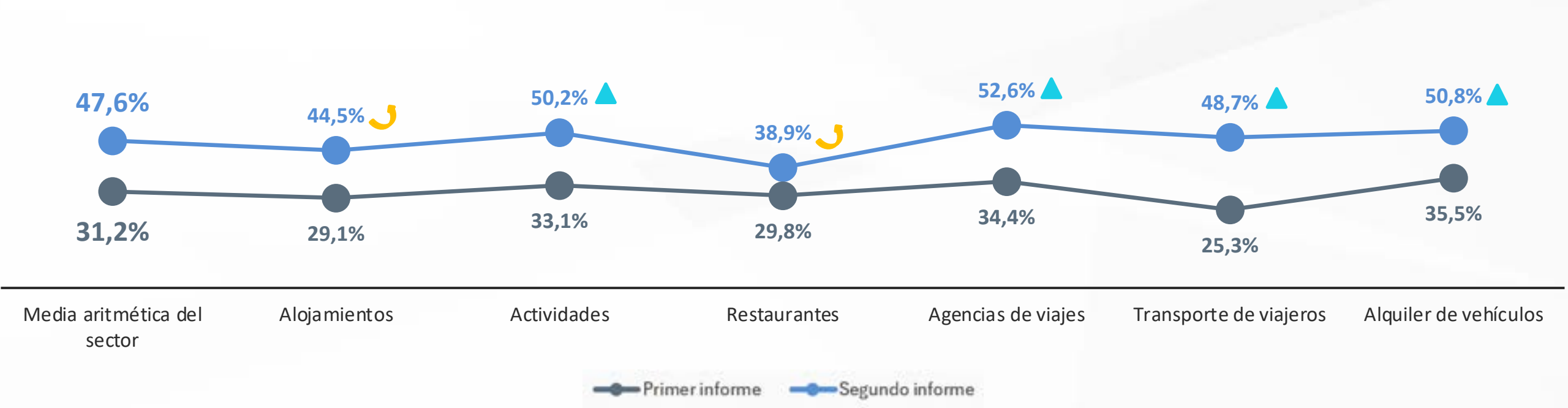
4.3

Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas

Visión general del nivel de digitalización

4. Resultados del estudio

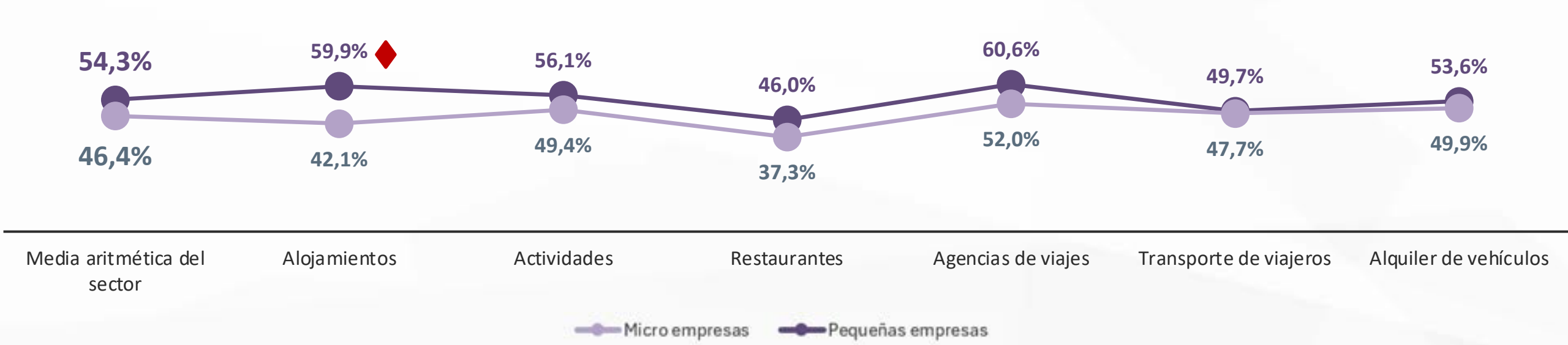
Evolución del Índice de Madurez Digital por subsectores turísticos



Dentro del sector turístico español, analizando de forma individualizada y pormenorizada cada uno de los subsectores, aquellos **que tienen un mayor nivel de desarrollo digital** son **Agencias de Viajes, Alquiler de Vehículos, Actividades y Transporte de viajeros por carretera**, pues superan la media del sector turístico y alcanzan el nivel medio.

Los **subsectores con mayor margen de mejora** respecto a su nivel de digitalización son los micro **Alojamientos y Restaurantes**.

Índice de Madurez Digital por subsectores turísticos según el tamaño de empresa



Se observa que el IMD respecto del tamaño de empresa de cada subsector, **alcanza un mayor nivel** cuando las empresas turísticas son de **tamaño pequeño**, es decir, cuentan entre 10 y 49 empleados. Por otro lado, **la mayor diferencia entre micro y pequeña empresa** se distingue en el subsector de **Alojamientos**, superando en más del doble la diferencia del sector turístico.

Marketing y comunicación digital

Respecto de este tipo de canales, destacan las **redes sociales**, seguido de las **webs especializadas y Google My Business** para gestionar la información de la empresa en *Maps* e interactuar con los clientes. Aunque, con menor frecuencia, también se hace uso de la publicidad a través de cartelería, prensa, etc. del *emailing* y de las ferias y eventos del sector.

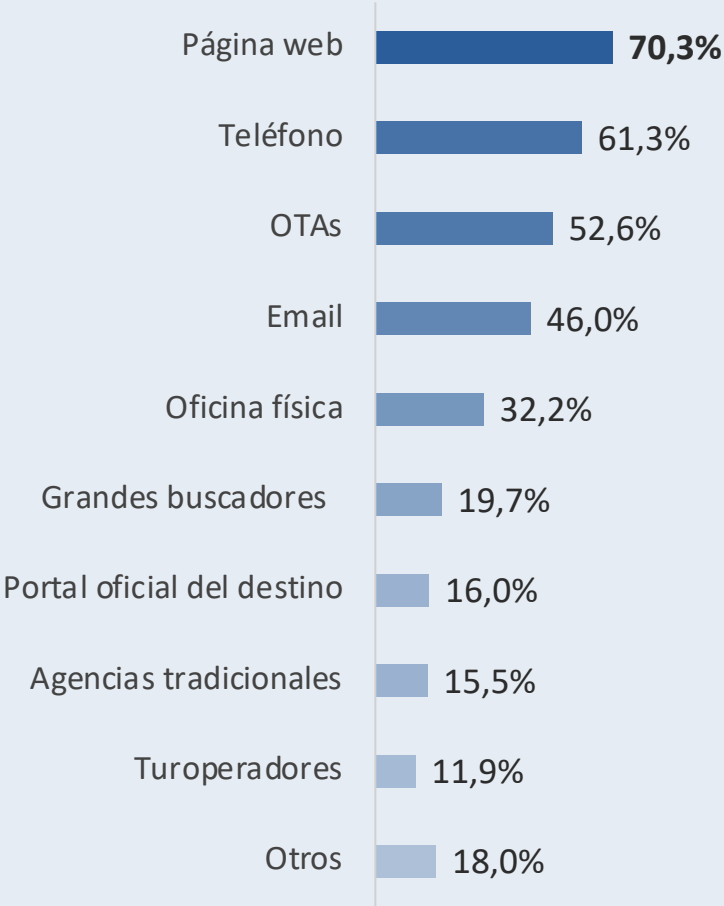


En la comparativa con la edición anterior del informe, cabe destacar la **introducción de los portales web especializados u OTAs** dentro del ranking de canales más relevantes.

Los subsectores de **actividades, restaurantes, agencias de viajes y transporte** utilizan las **redes sociales** en mayor medida mientras que los **alojamientos** utilizan mayoritariamente **webs o portales web especializados u OTAs**. Y en el caso de **alquiler de vehículos** tienen una mayor **preferencia** por la herramienta de **Google**.

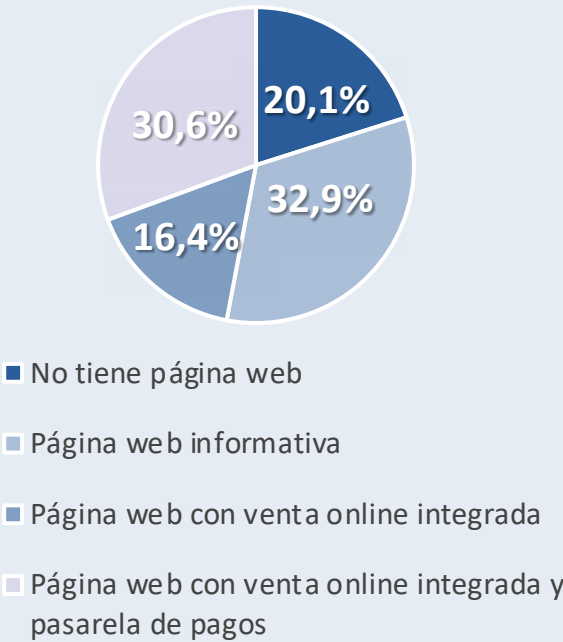
Canales de venta

La **página web** destaca como **canal principal** para las micro y pequeñas empresas del sector turístico, **seguido** de cerca por el uso del **teléfono**. Además, las agencias de viajes online y el email representan canales destacados. Estos resultados coinciden con la edición anterior del informe, señalando el **incremento de uso de la página web**, con una mayor presencia en la pequeña empresa, en detrimento del email y el teléfono. Por otro lado, es importante señalar que, para las **pequeñas empresas** turísticas, la **atención presencial** cobra **mayor relevancia**.



Al analizar los diferentes subsectores, se observa que, en el caso de los restaurantes, el teléfono se posiciona como el canal principal, mientras que, para el transporte de viajeros por carretera, el email es más destacado. Por otro lado, las OTAs son el canal más utilizado por los alojamientos.

Por otro lado, casi el 80% de estos negocios tiene una página web. El análisis por subsectores muestra el mayor incremento de la página web como canal de venta en el subsector de actividades y, dentro del subsector alojativo, en los hoteles de 3 o más estrellas.



Disponer de una página web es una necesidad imperativa, pues el cliente demanda tener la información de los productos y/o servicios, disponibles las 24 horas del día y los 7 días de la semana. No obstante, el **20%** de micro y pequeñas empresas turísticas españolas **no disponen de página web o no se encuentra actualizada**, comportamiento que corresponde mayoritariamente a las micro.

Gestión y análisis de datos del turista

Para el desarrollo del negocio es relevante recoger datos del cliente y convertirlos en información accionable para la empresa. La **gestión de datos** de los clientes de las micro y pequeñas empresas turísticas **es bastante heterogénea** de acuerdo a su tamaño. La pequeña empresa se decanta en su mayoría (75%) por un **sistema de CRM o similar**, mientras que la microempresa utiliza en general una herramienta ofimática o agenda (35,8%) o no gestionan la información de sus clientes (27,7%). No obstante, el **porcentaje** de micro y pequeñas empresas que **no gestionan los datos** se ha visto **reducido** en comparación con el último estudio realizado en 2022, a favor del incremento de empresas que gestionan los datos de sus clientes con un sistema para la gestión de datos de clientes (CRM o funcionalidad dentro del sistema de gestión hotelera PMS).

En cuanto al subsector turístico, también se observan diferencias. Las **agencias de viajes y las empresas de alquiler de vehículos** son los que emplean en mayor medida sistemas específicos para la gestión de datos de clientes, como un **CRM o funcionalidades dentro del TPV**. Por el contrario, en restauración, un alto porcentaje no suelen gestionarlos.

En lo que respecta a la obtención y análisis de datos procedentes de la página web o redes sociales (activos digitales) también se observa un comportamiento dispar según el tamaño de la empresa. En general, la micro (50,4%) no recoge los datos de sus clientes, mientras que la mayoría (67,7%) de la pequeña empresa sí los recoge y además los analiza y toma decisiones con ellos.

En el análisis por subsector se observa que los pequeños negocios de actividades y alojamientos son los más tendentes a recoger datos, analizarlos y tomar decisiones en base a ellos. Por el contrario, son los restaurantes y las empresas de transporte de viajeros los que generalmente no recopilan los datos.

“Entender el valor del dato es un acelerador.”

Primer contacto con el turista

El **asesoramiento a través de email o teléfono/call center** es la opción más común para atender a los clientes, especialmente para los subsectores de agencias de viajes y actividades, que emplean esta vía para informar, asesorar y atender a sus clientes antes de que realicen una reserva o compra.

Las empresas de alquiler de vehículos suelen interactuar con el cliente en la oficina presencial al recoger llaves, momento en el que cumplimenta y entrega la documentación necesaria. En menor medida también se gestiona a través de formularios web.

Determinación del precio

El precio de los productos y/o servicios de los micro y pequeños negocios turísticos **mayoritariamente se establece de forma manual**, ya sea en **soporte papel o** a través de una **herramienta ofimática**. Un menor porcentaje de ellas utiliza una herramienta inteligente para determinarlo, aunque se aprecia una tendencia creciente en el uso de estas para establecer los precios en base a variables internas y externas, sobre todo en las pequeñas empresas de alojamientos, restaurantes, transporte y agencias de viajes, en las que también se observa dicha tendencia en las microempresas.



Personalización de los productos o servicios actuales

El estudio evidencia un **cierto nivel de adaptación** a los gustos y necesidades del turista, tanto por su propia elección como por la personalización del producto en función de la información básica suministrada durante la reserva o compra.

Concretamente, la mayoría de las **agencias de viajes y empresas de actividades complementarias**, personalizan la **reserva según la información proporcionada** por su cliente al reservar, relativa a nacionalidad, edad o estado civil, entre otras. Además, en el caso de las empresas de actividades, existe un abanico amplio de opciones durante la reserva que **permite al turista elegir entre ellas**. De la misma forma, los negocios de **alquiler de vehículos** suelen ofrecer esta capacidad de elección al turista, frente a los alojamientos donde la asignación aleatoria de las habitaciones a sus clientes representa un 40%.

Se es consciente de que la **personalización permite** la diferenciación del negocio frente a otros y la capacidad de ser más competitivos, puesto que la posibilidad de obtener un producto y/o servicio más adecuado a las preferencias del turista **mejora** de forma directa la **experiencia de cliente**.

Gestión de reservas, cambios y cancelaciones

La digitalización de la gestión de reservas **varía por subsector turístico**.

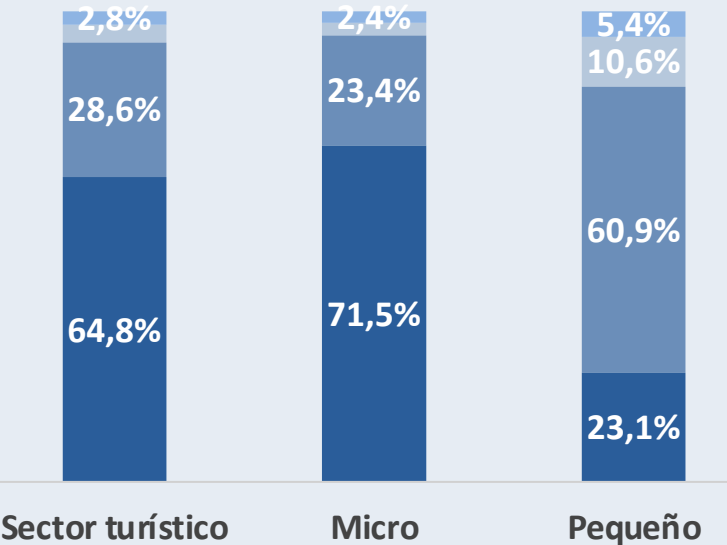
En su mayoría, las micro y pequeñas empresas de **actividades complementarias, de alquiler de vehículos y de transporte de viajeros por carretera, emplean un sistema de reservas que no está integrado con los canales de venta** y se completa de manera **manual**, siendo el subsector del transporte de viajeros por carretera el que más lo utiliza.

Asimismo, en el subsector de **alojamientos** se observa una preferencia por el uso de **sistemas de reservas integrados con los canales de venta y con el sistema de gestión hotelera (PMS)**. Sin embargo, la mayoría de las agencias de viajes usan herramientas ofimáticas como Excel o Word y, en segundo lugar, un sistema GDS y NCD, que duplicaron su uso en comparación con los resultados del estudio anterior en 2022.

Finalmente, en el caso de los **restaurantes**, la **mayoría no cuenta con herramientas de gestión digitalizadas** y se apoyan en agendas en formato papel para registrar reservas, cambios o cancelaciones. En este sentido, es el subsector más tradicional, aunque comparado con los resultados de 2022 aumenta el uso de un sistema de reservas integrado con los canales de venta y con el TPV/POS, sobre todo en el pequeño restaurante.

Planificación y gestión del personal

Algo más del **60% gestionan** su plantilla **manualmente**, principalmente en papel, siendo las microempresas las que más recurren a esta práctica. Por otro lado, cerca del **30% emplea herramientas ofimáticas** para esta tarea, siendo más común entre las pequeñas empresas.



- En una herramienta específica integrada con PMS
- En una herramienta específica no integrada con PMS
- En una herramienta ofimática
- En soporte papel

Planificar la plantilla es una tarea importante y ciertamente desafiante para un empresario, acentuándose aún más para las micro y pequeñas empresas.

La forma de planificar la plantilla es diferente según el tamaño del negocio: la **microempresa** en su mayoría (71,5%) lo hace en **soporte papel**, mientras que la **pequeña** utiliza una **herramienta ofimática** (60,9%) en mayor medida.

Este comportamiento del sector turístico en cuanto a la planificación de plantilla por tamaño coincide en los subsectores de alojamiento y agencias de viaje, mientras que los subsectores de restauración y transporte de pasajeros, tanto la micro como la pequeña empresa se planifica en papel generalmente. Por otro lado, las empresas de vehículos de alquiler y actividades complementarias en su mayoría planifican a través de una herramienta ofimática.

Por tanto, la mayoría de las micro y pequeñas empresas turísticas **siguen sin utilizar herramientas específicas** de planificación de plantilla. No obstante, respecto del análisis en 2022 se observa una ligera evolución hacia el uso de una herramienta específica en los subsectores de transporte de viajeros, alquiler de vehículos y restaurantes, en detrimento de la herramienta ofimática.

Acogida del turista

En cuanto al **recibimiento del turista** prima la forma tradicional, coincidiendo con el anterior periodo. Si lo analizamos por subsectores: en los **alojamientos** se realiza el **check in en la recepción**, donde se le facilitan las **llaves**, en la mayoría de las empresas de **actividades** se gestiona la recepción en **formato papel** y en los **restaurantes** se acomoda a los comensales en sus mesas de forma tradicional en base a las **reservas anotadas**. Por último, con respecto al **transporte de viajeros** por carretera y alquiler de vehículos, mientras que en el primero el cliente se identifica en la puerta con la **reserva impresa**, en el segundo el cliente se identifica en el punto de recogida donde el personal le facilita las llaves.

Gestión de peticiones e incidencias

La **mayoría** de las micro y pequeñas empresas turísticas **carecen de una herramienta específica para registrar y gestionar** peticiones e incidencias realizadas por el cliente durante la prestación del producto y/o servicio. Este patrón se observa **especialmente** entre las **microempresas** y, en concreto, con las micro **agencias de viajes y los micro alojamientos**. Cabe destacar que, en el subsector de actividades, se percibe una **predisposición al uso de una herramienta que registra y asigna de forma automática** este tipo de cuestiones que llegan por canales digitales (chat, email, etc.) fundamentalmente en la pequeña empresa. En general, se entiende que hay que tener una gestión y organización precisa de las peticiones e incidencias. Sin embargo, no se ha dado todavía el salto hacia la implantación de las soluciones tecnológicas que se encuentran disponibles en el mercado.

Canales digitales de interacción con el turista

La amplia mayoría de las **agencias de viajes y las empresas de actividades** está en contacto permanente con el turista tras hacer la reserva o compra y lo hacen fundamentalmente **a través de email o teléfono**. Mientras que, en el caso de los subsectores de **alquiler de vehículos y transporte de viajeros por carretera**, de forma mayoritaria **no se hace un seguimiento de la flota** y por ende del **turista**. Pero estos dos subsectores tienen un porcentaje relevante de micro y pequeñas empresas que disponen de un sistema de geolocalización para localizar la flota en todo momento, aunque no analizan el comportamiento del cliente.

El estudio muestra que las empresas que, además del email y el teléfono, utilizan una herramienta digital, se decantan por: un PMS para gestionar y organizar las tareas de atención en el pequeño alojamiento; un CRM integrado por las pequeñas empresas de actividades, y las empresas de transporte de viajeros y vehículos de alquiler se decantan por la geolocalización.

Por otra parte, el **principal canal de comunicación para las solicitudes e incidencias del cliente** es indudablemente el **teléfono** para las micro y pequeñas empresas turísticas. Otros canales relevantes para estas empresas son las **aplicaciones de chat** (como WhatsApp, Messenger, Telegram, etc.), cuyo uso se ha visto incrementado en los últimos años, y el **correo electrónico**.

Aunque estos resultados indican el uso de los canales no presenciales, es importante destacar el impacto de la comunicación cara a cara, sobre todo en el momento de la prestación del servicio, donde los clientes valoran positivamente un contacto directo que les aporta confianza y seguridad.

Del análisis por subsector se observa que **las agencias de viajes** son las empresas que más utilizan la **comunicación telefónica, seguidas de** las empresas de alquiler de vehículos y los alojamientos. Por otro lado, la **comunicación personal** para solicitudes e incidencias tiene un **mayor peso en los alojamientos y las actividades** complementarias en comparación con otros subsectores.

El **email** es ampliamente utilizado por todos los subsectores, destacando las micro y pequeñas empresas de **alquiler de vehículos y actividades**.

Talento digital

Las micro y pequeñas empresas turísticas les otorgan una **puntuación media de 7,08** a sus trabajadores en cuanto a sus conocimientos y capacidades digitales. Teniendo en cuenta las dos principales áreas organizativas de una empresa, el *back* y el *front office*, aquellos **trabajadores con una mayor puntuación**, esto es, con un mayor conocimiento en herramientas y soluciones digitales son el personal de **back office** (7,69). Estos trabajadores habitualmente se encargan de la **parte administrativa, de gestión y de logística**, por lo que el uso de tecnologías y el desarrollo de sus capacidades digitales van de la mano. Asimismo, el **42,7%** de las micro y pequeñas empresas del sector turístico, **ofrece formación** a sus empleados en herramientas digitales y nuevas tecnologías, llegado a alcanzar el porcentaje del 72,0% si solo se tienen en cuenta para el análisis a la pequeña empresa.

Cabe destacar que, en general se es consciente de que el desarrollo del negocio pasa por profesionalizar la plantilla digitalmente.

Merece atención que en aquellas empresas que forman a sus empleados, **ha aumentado en los últimos dos años la opción de recibir una formación periódica sobre gestión de clientes y soluciones digitales**.

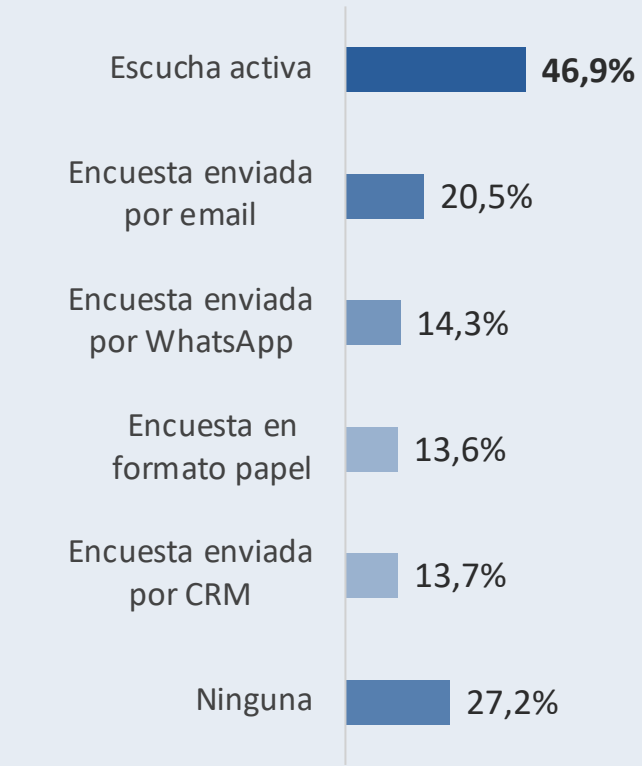


Recogida de opinión de turistas

Las micro y pequeñas empresas turísticas utilizan la **escucha activa** como la **principal fuente de información** sobre la opinión de sus clientes en relación con los productos y/o servicios ofertados. En este sentido, las redes sociales se destinan como canal principal para recopilar opiniones y sugerencias de sus clientes. A su vez, **le siguen la encuesta enviada por email y la enviada por WhatsApp**. No obstante, **un 27,2% de las empresas encuestadas no realiza acciones específicas** para recoger la opinión de los clientes.

En el análisis por subsectores turísticos, se observa que los micro y pequeños negocios de **actividades** son los que ponen en marcha un **mayor** número de acciones para recoger opiniones de sus clientes. Destaca como herramienta principal la **escucha activa en redes sociales** al igual que en otros subsectores, a excepción del subsector de alquiler de vehículos que prefiere las encuestas por email y WhatsApp.

Las empresas de actividades son las que más usan encuestas vía email y envían encuestas a través de WhatsApp o SMS en el sector turístico. Utilizan el contacto directo para conocer de primera mano las opiniones de sus clientes. Por otro lado, estas encuestas se gestionan principalmente mediante sistemas de gestión de datos de clientes (CRM). Respecto a los **restaurantes**, la **escucha activa es la acción más habitual y prácticamente única**, para recopilar opiniones y sugerencias de sus clientes. En cambio, los **alojamientos**, son los que más **encuestas en formato papel** utilizan para obtener dicha información.



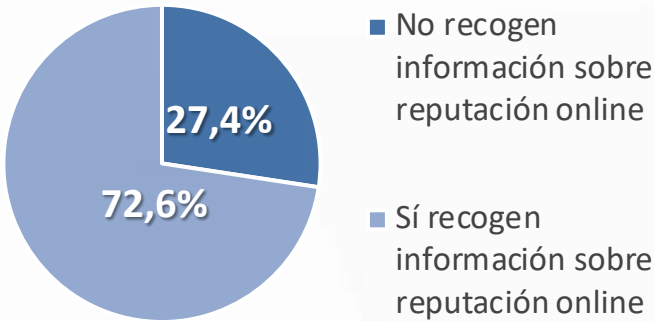
En este sentido cabe destacar que, con independencia del subsector que se analice, hay una necesidad imperiosa de establecer un contacto con el cliente para conocer su verdadera opinión sobre el producto y/o servicio recibido. De esta forma, la empresa puede anticiparse, realizar cambios y mejoras, poniendo el foco en la satisfacción del cliente.

Reputación online

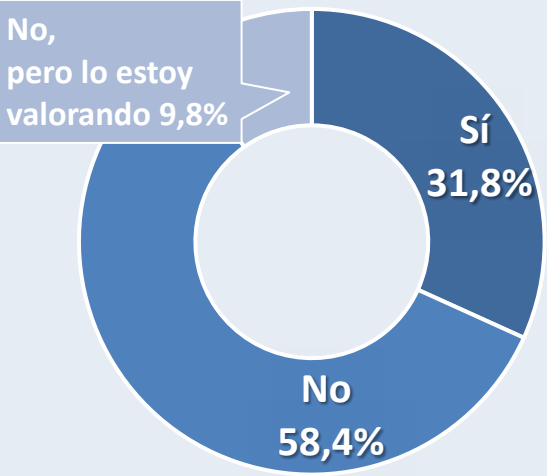
Cerca del 75% de las micro y pequeñas empresas del sector turístico recopilan datos sobre la reputación de su negocio, a través de portales web, redes sociales o encuestas a sus clientes, aunque no todas analizan estos resultados.

Es relevante destacar que **más de la mitad** de las empresas que sí recopilan estos datos **lo hacen regular y puntualmente, con el propósito de analizarlos después para tomar decisiones**. Sin embargo, alrededor del 30% de las empresas turísticas no analizan datos sobre su reputación.

En cuanto a los subsectores turísticos, quienes analizan más frecuente y de forma exhaustiva es el subsector alojativo, seguido por el de actividades y el de alquiler de vehículos. Por otro lado, en los subsectores de agencias de viajes, restaurantes y transporte de viajeros por carretera, la mayoría de las micro y pequeñas empresas no realizan ningún análisis sobre su reputación, aunque se percibe un aumento del porcentaje al comparar los resultados con la edición primera de este informe. Siendo más destacable esta evolución en el caso de las agencias de viajes y transporte de viajeros.



Siete de cada diez micro y pequeñas empresas turísticas consultadas conocen los fondos europeos *Next Generation* y sus ayudas o subvenciones como es el caso del Kit Digital. Preguntados por el uso que han hecho de estas ayudas, el 30% de los encuestados ha solicitado algún tipo de ayuda o subvención. En el caso concreto de los subsectores, cabe destacar que las **empresas de transporte de viajeros por carretera y las empresas de actividades** son los tipos de negocio que **más solicitudes** de ayudas Fondos *Next Generation* han realizado hasta el momento. Por el contrario, las micro y pequeñas agencias son las que menos solicitudes han presentado.



De forma general, **se esperaba un mayor número de solicitudes** de este tipo de ayudas por parte de los empresarios, puesto que estas permiten actualizar y mejorar sus sistemas de gestión. Sobre todo, en el caso del subsector de transporte de viajeros ya que se ha impuesto la implantación del tacógrafo de 2ª generación.

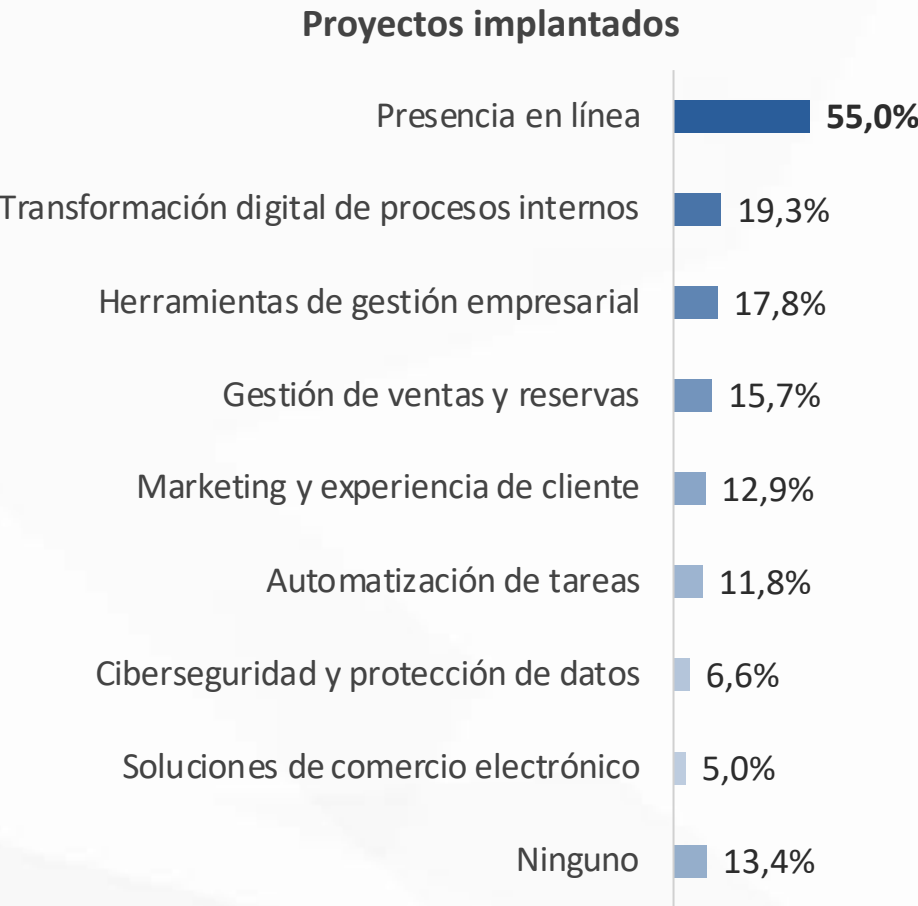
En relación con los subsectores, se observa que, en el caso de los micro y pequeños negocios de **actividades y restaurantes**, los **proyectos a destacar** son aquellos **relacionados con gestión de ventas y reservas**. Por otro lado, el subsector de **transporte de viajeros** por carretera es el único en el que la presencia online no es la prioridad, sino las **herramientas de gestión empresarial y la transformación digital de procesos internos**. Este último proyecto también es destacado en el subsector del alquiler de vehículos. El **Kit Digital ha servido**, por un lado, **para mejorar el grado de digitalización** de las empresas y por otro, **para adentrar a algunos negocios en la etapa incipiente de la transformación digital**. No obstante, de forma general se considera que no ha sido suficiente.

En este sentido, **aquellos que tienen la intención** de acceder a estos Fondos destacan la **posibilidad de adelantar la inversión** por parte de la empresa, con la certeza de que más adelante será cubierta por la ayuda pública. Sin embargo, en ocasiones, esta perspectiva puede generar cierto temor o reticencia a la hora de embarcarse en procesos de transformación digital o mejorar el grado de digitalización de la empresa.

Respecto a los **proyectos implantados**, sin duda, el principal proyecto de digitalización de los micro y pequeños negocios turísticos, financiado con los Fondos Europeos, es el **desarrollo o mejora de la presencia online** de la empresa, es decir, el portal web, perfiles en redes sociales, etc.

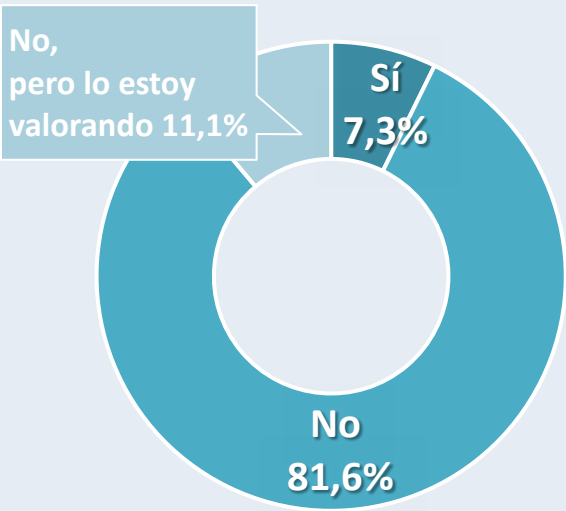
Otros proyectos a destacar, aunque en menor medida, son: la transformación digital de procesos internos y la adopción de herramientas de gestión empresarial (CRM, ERP, etc.).

Por otro lado, entre **aquellas empresas que todavía no han implantado** algún proyecto digital, ya sea porque lo están valorando o porque no han dado el paso, el **interés** se centra en el servicio con al cliente, destacando la adopción de un proyecto sobre el **marketing y la experiencia del cliente**.



Implementación herramientas de Inteligencia Artificial

Los micro y pequeños negocios turísticos están **adoptando activamente herramientas de inteligencia artificial** para mejorar sus servicios y **adaptarse a las demandas** cambiantes de los viajeros modernos. Entre estas herramientas destacan los **asistentes virtuales** (*Software interactivo que ayuda y responde preguntas automáticamente*), los **chatbots** y los **traductores automáticos**, que no sólo **agilizan** la interacción con los clientes, sino que también **mejoran la eficiencia operativa**. La robotización, la inteligencia artificial y la ciberseguridad se han convertido en temas cruciales en el contexto turístico actual. La **rápida evolución de la tecnología exige una constante actualización**, ya que estas cuestiones no son futuras, sino presentes. Es esencial para los negocios turísticos, independientemente de su tamaño, mantenerse al día con las últimas tendencias y desarrollos en este tipo de áreas. Ante esta situación, la **inteligencia artificial se convierte en un jugador clave** que promete beneficios significativos para la industria turística.



En este escenario, se vislumbra una **tendencia hacia el uso de inteligencia artificial generativa** y *chatbots* naturales, lo que simplificará el *journey map* visitante o cliente. Esto surge de una **nueva forma de buscar o reservar servicios cualquier tipo de empresa turística**, donde el cliente interactuará con Internet como si fuera un experto y recibirá recomendaciones completamente personalizadas según sus preferencias.

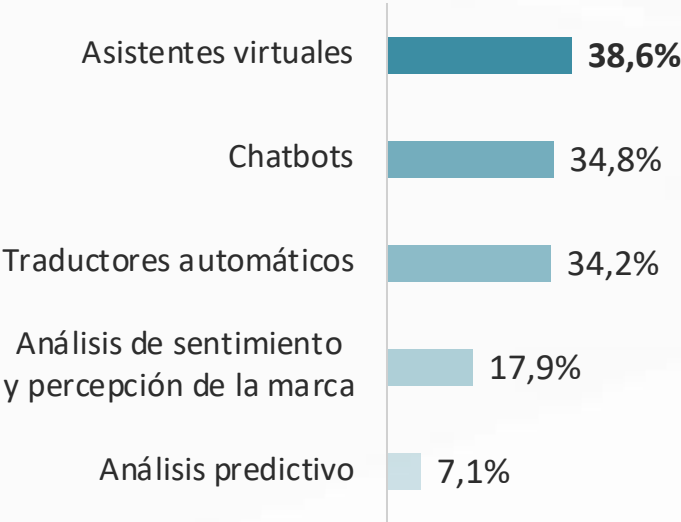
La **capacidad de analizar datos, personalizar experiencias y anticipar las necesidades** de los clientes posiciona a la IA como una herramienta invaluable. Este avance no solo **impulsa** un proceso de **digitalización** más extenso, sino que también acelera su implementación, ofreciendo a los negocios turísticos **oportunidades para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente**. La adopción consciente de la inteligencia artificial no solo es una respuesta a las demandas actuales, sino también una **estrategia proactiva para asegurar la competitividad** en un mercado turístico cada vez más dinámico.

En resumen, la integración efectiva de la inteligencia artificial se perfila como un elemento clave para el **éxito actual** y para la **pervivencia en el futuro próximo** dentro de esta era digital.

Sin embargo, en ocasiones se observa cierto temor o reticencia en su uso, como ocurre en el caso de los guías turísticos que entienden que pueden llegar a ser sustituidos por un dispositivo o herramienta que integre este tipo de tecnología.

En cuanto a las herramientas de inteligencia artificial más comunes **destacan los asistentes virtuales** que proporcionan ayuda y responden a preguntas automáticamente, los **traductores automáticos** y los *chatbots* para interactuar con el turista en el momento del día que desee.

Tipo de herramientas utilizadas



“ Mantener un enfoque innovador es crucial en este contexto en constante evolución. ”

Aunque en general, el porcentaje de empresas que ha implantado algún tipo de herramienta de Inteligencia Artificial es reducido, la mayoría entiende la importancia que tiene esta tecnología en el viaje del turista.

El sector turístico español se está digitalizando muy rápido, aunque el recorrido todavía es amplio, especialmente si se compara con otros sectores turísticos europeos. Asimismo, el sector es consciente de que someterse a la transformación digital o a la mejora digital es clave para el alcanzar un crecimiento económico y un desarrollo sostenible.

Las micro y pequeñas empresas destacan entre los **principales beneficios** de su digitalización el ***atraer nuevos clientes, fidelizar a los ya existentes y optimizar la rentabilidad de sus negocios, seguido de mejorar la sostenibilidad medioambiental de sus actividades*** para las pequeñas empresas turísticas, así como **agilizar los trámites administrativos** en el caso de las microempresas. La mayoría de los subsectores piensa que el **principal beneficio atraer nuevos clientes**, salvo las agencias de viaje que considera que es la fidelización de sus clientes y las empresas de alquiler de vehículos que destaca como principal la ***mejora de eficiencia en el proceso de reservas, cambios y cancelaciones.***

No obstante, los resultados también identifican que persisten las mismas **dificultades** a la hora de digitalizar un negocio turístico, estas son: el ***presupuesto y tiempo insuficiente para implementar los cambios y el desconocimiento para afrontar la transformación digital.*** Por tanto, se observa que en muchas ocasiones no es por cuestión de voluntad el digitalizarse o no, sino que los recursos disponibles son determinantes para dar ese salto.

Por subsectores, el ***presupuesto insuficiente es más relevante en alojamientos y actividades***, mientras que la ***falta de tiempo*** predomina en el caso de los restaurantes, alquiler de vehículos y agencias de viajes. Para las empresas de transporte de viajeros, el ***desconocimiento para afrontar la transformación digital es la mayor dificultad.***

Recomendaciones y palancas para seguir evolucionando

En este sentido, las áreas clave que permiten a las empresas turísticas españolas posicionarse de manera sólida en el mercado turístico, a la vez que posibilitan aprovechar al máximo sus oportunidades de negocio, son:

1. Visión estratégica, gestión y análisis del dato

La digitalización es un factor de competitividad que tiene que ir acompañado de una estrategia de posicionamiento de compañía que responda claramente a las necesidades de los clientes. Para ello es indispensable captar datos sobre los viajeros, sus necesidades y sus hábitos donde las tecnologías digitales son instrumentos facilitadores.

2. Incentivos y apoyo gubernamental

La Administración estimula el crecimiento del sector y favorece la colaboración público-privada. Es fundamental que las empresas aprovechen los incentivos, subvenciones y ayudas que propone el sector público en materia de transformación digital. Estos recursos posibilitan generar una ventaja competitiva, pues permiten la adopción de herramientas cuya inversión es difícil de soportar por una micro o pequeña empresa.

3. Estudio exhaustivo del mercado y de la empresa

Realizar un análisis exhaustivo del entorno, del perfil del cliente y de la empresa para diseñar estrategias óptimas que permitan una implementación eficaz de la tecnología, logrando así un posicionamiento competitivo de las empresas que forman parte del sector. Es imprescindible conocer el contexto actual del negocio para poder actuar en consecuencia ya que las demandas del turista cambian y evolucionan de la mano de la tecnología.

4. Sistemas de colaboración y cooperación

Establecer alianzas estratégicas, así como sistemas de colaboración y cooperación con otras empresas, organismos y entidades, impulsa el desarrollo conjunto y la sinergia del ecosistema turístico. Pertenecer, colaborar y trabajar con asociaciones y clústeres que reúnan a negocios con los mismos intereses y objetivos favorece el desarrollo del sector y por ende, de sus empresas. Por otro lado, es importante ser consciente de la posibilidad y en ocasiones, necesidad, de subcontratar cuando la capacidad técnica y tecnológica, así como los recursos, sean limitados.

5. Elección y adopción de herramientas y soluciones digitales

Asociarse a grandes plataformas digitales (*marketplaces* tecnológicos) facilita el acceso simplificado a soluciones tecnológicas innovadoras, agiliza la adopción y adaptación a las últimas herramientas disponibles en el mercado, aumenta la visibilidad del negocio y mejora la captación de clientes online. En este sentido, es fundamental valorar y elegir herramientas y sistemas digitales que respondan a las necesidades, objetivos y metas concretos del negocio turístico. Por otro lado, no se puede olvidar la integración de la presencia online y offline para responder a la demanda de omnicanalidad del cliente.

6. Estandarización de procesos y actividades

Esto contribuye a la eficiencia operativa. Establecer estándares facilita la interoperabilidad entre empresas, mejorando la experiencia del cliente y optimizando los recursos.

4. Resultados del estudio

7. Formación y retención de talento

Priorizar la educación y formación a todos los niveles de empresa, desde el personal operativo hasta los roles directivos, es fundamental. La capacitación continua del equipo sobre nuevas soluciones tecnológicas que mejoren los resultados del negocio y faciliten la atracción y retención de talento en una industria cada vez más digitalizada garantiza que todos estén actualizados. También lo es mantenerse informado en cuestiones digitales e involucrar a empleados y proveedores en este proceso, pues permitirá adaptarse y evolucionar rápidamente ante cualquier posible cambio. Además, concienciar al personal en materia de ciberseguridad, es otra de las cuestiones prioritarias, ya que los riesgos para la empresa aumentan conforme el mercado es más digital.

8. Concienciar de las bondades de digitalizar

Entender que la mejor opción para enfrentarse al aumento continuo de costes es mediante la introducción de tecnologías y procesos digitales. Visualizar la tecnología como una palanca para mantener un crecimiento sostenido y sostenible. Por otra parte, es importante no dejarse impresionar por las herramientas tecnológicas, sino evaluar siempre su utilidad y propósito. Desde el punto de vista de la plantilla, es clave convencer y acompañar a los empleados en los procesos de cambio necesarios para la transformación digital para que puedan integrarlos a sus tareas diarias de forma orgánica.

9. Planificación estacional

La adecuación y preparación durante la temporada baja en materia digital y tecnológica es esencial en un sector que experimenta periodos específicos del año con una alta concentración de turistas.

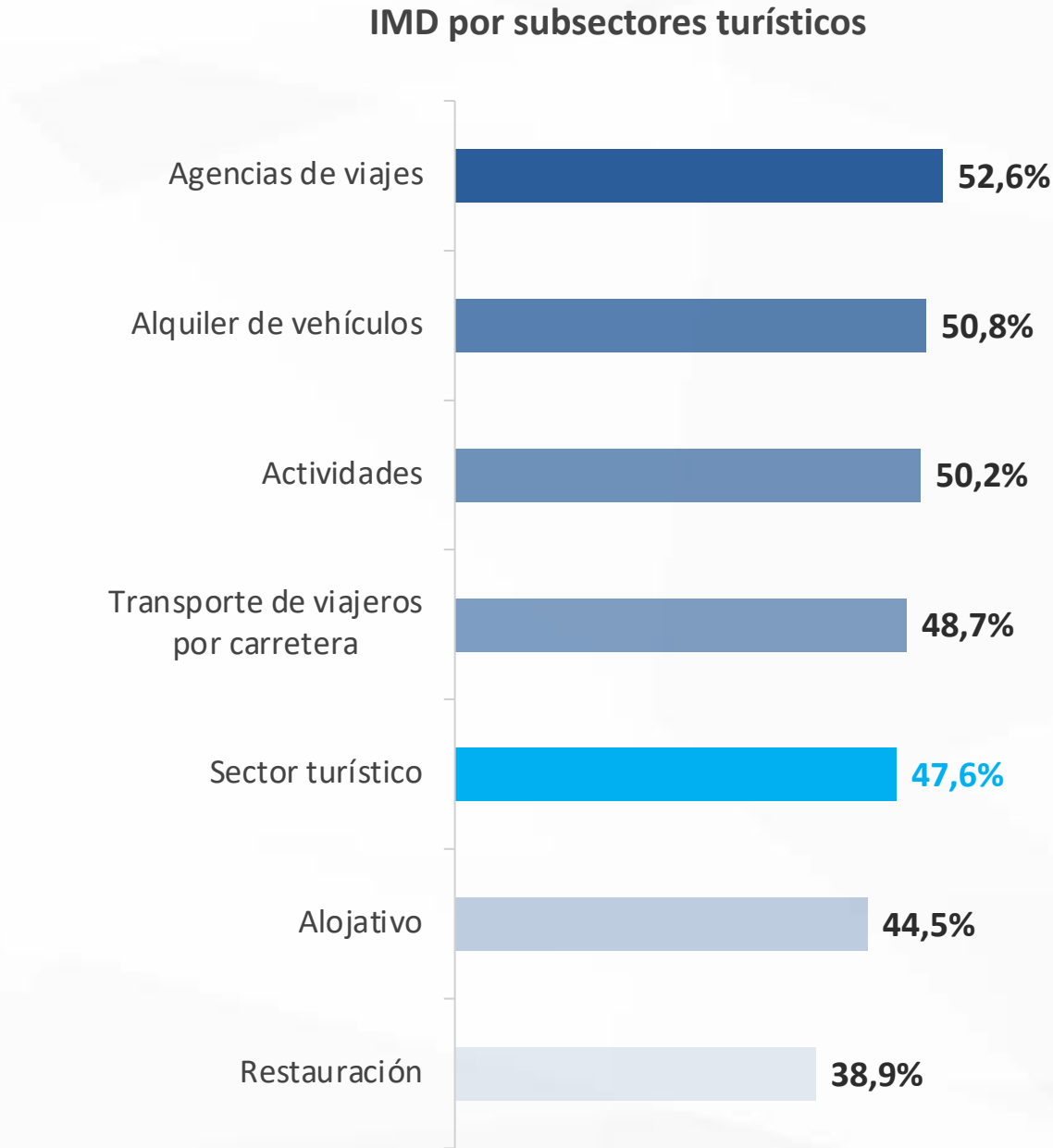
Nivel de digitalización de la industria turística española

El **Índice de Madurez Digital (IMD)** de las micro y pequeñas empresas turísticas españolas es del **47,6%**, alcanzando prácticamente un nivel medio de digitalización, observándose un crecimiento sustancial respecto a la cifra de 2022 (IMD=31,2%).

El nivel de digitalización en los subsectores analizados muestra resultados similares, siendo las **agencias de viajes** (52,6%), **alquiler de coches** (50,8%) y **actividades** (50,2%) los que están **más avanzados**.

Respecto a las áreas de la empresa, en las que hay mayor nivel de digitalización de sus tareas destacan la visión de negocio (52,7%), el marketing y las ventas (52,5%), seguida del talento (52,2%), mientras que la operativa de negocio (40,5%) y los procesos administrativos (40,5%), es donde hay más que mejorar, aunque han registrado una gran mejora respecto a la primera edición del informe.

Cabe destacar el IMD que alcanzan las **pequeñas empresas turísticas** (de 10 a 50 trabajadores), pues, en comparación con las micro (menos de 10 trabajadores), cuentan con un **mayor desarrollo digital**. Asimismo, destacan las pequeñas agencias de viajes y los pequeños alojamientos que alcanzan un 60,6% y un 59,9% respectivamente.



Principales retos para la transformación digital

La **pandemia** ha sido el **punto de inflexión del sector**, y **ha supuesto una oportunidad** para dar el salto definitivo a la transformación digital. Las **principales dificultades** que destaca el sector para avanzar en la transformación digital son el **reducido presupuesto**, el **escaso tiempo disponible** y el **desconocimiento para afrontar la transformación digital**.

Con todo ello, el sector debe afrontar **4 desafíos** concretos en torno a la digitalización del sector:

- **Integrar la tecnología con el trato personalizado** al cliente, para que se sienta acompañado y perciba que forma parte de una experiencia personalizada y digitalizada.
- **Acometer la reticencia al uso de la tecnología y soluciones digitales** en el negocio, acuciado por el cambio generacional.
- Superar el **temor a la implantación de la IA** en la gestión empresarial, por la posibilidad de desplazamiento laboral y/o pérdida de trabajo.
- La **implementación de soluciones digitales bajo los condicionantes de estacionalidad y planificación compleja** propias del sector turístico.

Evolución de la micro y pequeña empresa turística

La **pequeña empresa** se ha adaptado con mayor rapidez a las **nuevas tendencias tecnológicas y a los requerimientos del turista digital**; mientras el micro negocio sigue apostando por formatos tradicionales en la gestión (papel y herramientas ofimáticas).

Los **principales avances y tendencias tecnológicas** del sector distinguidos en las 4 principales etapas del *Visitor Journey Map* o ciclo de vida del viaje, son:

Primera etapa: Planificación

La **página web** es el **principal canal de venta** de los negocios turísticos, cuyo uso ha aumentado durante estos dos años **en detrimento del email y el teléfono**.

No obstante, sigue habiendo un 20% de negocios turísticos de menos de 50 trabajadores que no dispone de página web o no está actualizada.

La **presencia en redes sociales es el principal canal de marketing y promoción**, seguido de las webs especializadas, en general para todos a excepción de los alojamientos que siguen apostando mayoritariamente por portales web especializados.

La **gestión de los datos de clientes** es dispar según el tamaño de la empresa. Mientras la **micro empresa** opta por **herramientas ofimáticas** o agenda de contactos, la **pequeña empresa ya avanza en la utilización** de sistemas de **gestión de datos de clientes** (CRM o similar).

Segunda etapa: Reserva o compra

Cerca de la mitad (42,7%) de las micro y pequeñas empresas turísticas ofrecen **formación** a empleados en **herramientas digitales y nuevas tecnologías**, siendo muy superior en la pequeña empresa (72%).

No se aprecia una evolución significativa de las empresas en la personalización de los productos y/o servicios a sus clientes a pesar de la enorme importancia dado el actual viajero digital.

En el caso de los subsectores de **actividades, alquiler de vehículos y transporte de viajeros por carretera** siguen todavía utilizando **sistemas de reservas manual** no han evolucionado en este aspecto. Sin embargo, los alojamientos ya están tendiendo a la utilización de **sistemas de reservas integrados con los canales de venta y con el sistema de gestión hotelera** (PMS). En el caso de las **agencias de viajes** mayoritariamente utilizan **herramientas ofimáticas, pero** se ha duplicado el uso de sistemas de distribución global (GDS) con nuevas capacidades de distribución (NDC). En el caso de los **restaurantes** siguen apoyándose en **agendas sin formato digital**, pero se está incrementando el uso de sistema de reservas integrado con los canales de venta y el terminal de punto de venta (TPV/POS).

Tercera etapa: Prestación del servicio

En el **acceso y consumo del cliente en relación** al producto y/o servicio se sigue apostando, de forma general, por **metodologías tradicionales**, aunque se aprecian ciertas tendencias digitales tales como:

- En el pequeño **alojamiento** cada vez se utiliza más un **sistema de gestión de hotelera** (PMS) así como aplicaciones móviles para gestionar la limpieza de habitaciones.
- En el subsector de **actividades**, realizan mayor seguimiento del cliente tras realizar la reserva y están introduciendo una **plataforma integrada con el CRM**. Así como la utilización de **sistemas autónomos de reconocimiento para la validación de entradas** de acceso.
- El **transporte de pasajeros**, cada vez más, está introduciendo **sistemas automáticos para gestionar el mantenimiento de la flota**.
- En **alquiler de vehículos**, se apuesta cada vez más por un **sistema digital de geolocalización** para el seguimiento de la flota.

El **teléfono continúa siendo el principal canal de comunicación para las solicitudes e incidencias del cliente durante el servicio**. Se aprecia el **auge que están tomando las aplicaciones chat**, tanto en las genéricas como en las propias webs del negocio.

Cuarta etapa: Fidelización y prescripción

3 de cada 4 micro y pequeñas empresas turísticas **recogen datos sobre la reputación de su negocio** a través de diferentes canales como webs, redes sociales o encuestas. Además, la **escucha activa en redes sociales** es la fuente de información por excelencia **para conocer la opinión de sus clientes**.

Palancas de actuación para mejorar la digitalización en el sector turístico

Las empresas turísticas son conscientes de los beneficios que aporta la **transformación digital** en el negocio: atracción y fidelización de clientes, optimización de la rentabilidad, agilidad de trámites administrativos, sostenibilidad medioambiental, etc.

Por ello, el desarrollo y la mejora de la transformación digital en las micro y pequeñas empresas turísticas españolas pasa por:

- **Aprovechar las ayudas, incentivos y subvenciones** y ajustarlas a las necesidades de cada negocio.
- **Realizar un análisis exhaustivo del mercado y de la empresa** que identifique las necesidades y las tendencias digitales.
- **Elegir y adoptar herramientas y soluciones digitales adecuadas** a las necesidades y exigencias de la empresa.
- **Priorizar la formación y capacitación digital** de los distintos perfiles profesionales.
- Fomentar **alianzas de cooperación y aprovechar las sinergias generadas** con otras empresas, organismos o entidades.
- **Asociarse a grandes plataformas digitales** que faciliten el acceso, la opción y la adaptación a soluciones tecnológicas innovadoras.
- **Concienciar sobre las bondades** que ofrece la transformación digital de la empresa.

4.4 Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector alojativo



- Visión general del nivel de digitalización
- Análisis por ciclo de vida del viaje
- Retos y oportunidades de la transformación digital

Para evaluar el nivel de digitalización de las micro y pequeños alojamientos, se comienza analizando su **Índice de Madurez Digital (IMD)** y se expone su evolución general. En concreto, el IMD se presenta mediante una comparativa entre el primer y segundo estudio, y se desagrega en función de las diferentes capacidades que toda empresa alojativa en proceso de transformación digital debe tener en cuenta, controlar y evaluar en todo momento.

Además, se ha analizado cada una de las **etapas del *Visitor Journey Map***. En la primera etapa, **planificación del viaje**, se examinan variables como los canales de venta o promoción y el manejo de los datos del turista, así como la determinación de los precios. En la segunda, **reserva o compra**, se consideran aspectos como la relación con el cliente y las herramientas de gestión y planificación y gestión del personal. En la tercera, **prestación del servicio**, aborda la acogida del turista, los canales de comunicación, la gestión de solicitudes e incidencias y el talento digital. Finalmente, en la cuarta, **fidelización y prescripción**, se evalúan aspectos como la reputación digital y la recogida de opiniones de turistas.

Continuando con este diagnóstico, se analiza **cómo han influido los Fondos Europeos** en la evolución digital de las micro y pequeñas empresas de alojamientos y **cuáles son las aplicaciones de la inteligencia artificial** para una micro y pequeña empresa alojativa.

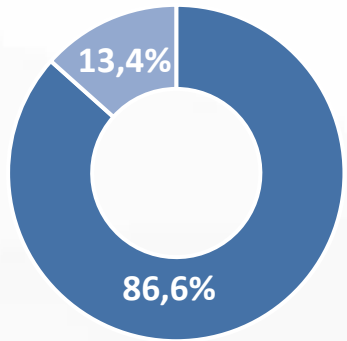
Para finalizar, se identifican por parte de los micro y pequeños negocios de alojamientos los **beneficios y dificultades de digitalizarse**. Así como se detallan las **recomendaciones y palancas que facilitan** su evolución en materia digital.



El subsector alojativo tiene un Índice de Madurez Digital del 44,5%, lo que supone que **se aproxima al nivel medio**. Destaca el incremento del IMD en 15 puntos en estos dos años.

En función del tamaño del alojamiento, existen diferencias significativas, pues el micro alojamiento alcanza un IMD de 42,1%, mientras que el **pequeño alojamiento consigue un nivel medio** alcanzando un **IMD del 59,9%**.

Tamaño de los alojamientos por número de trabajadores



■ Micro ■ Pequeñas



El subsector alojativo

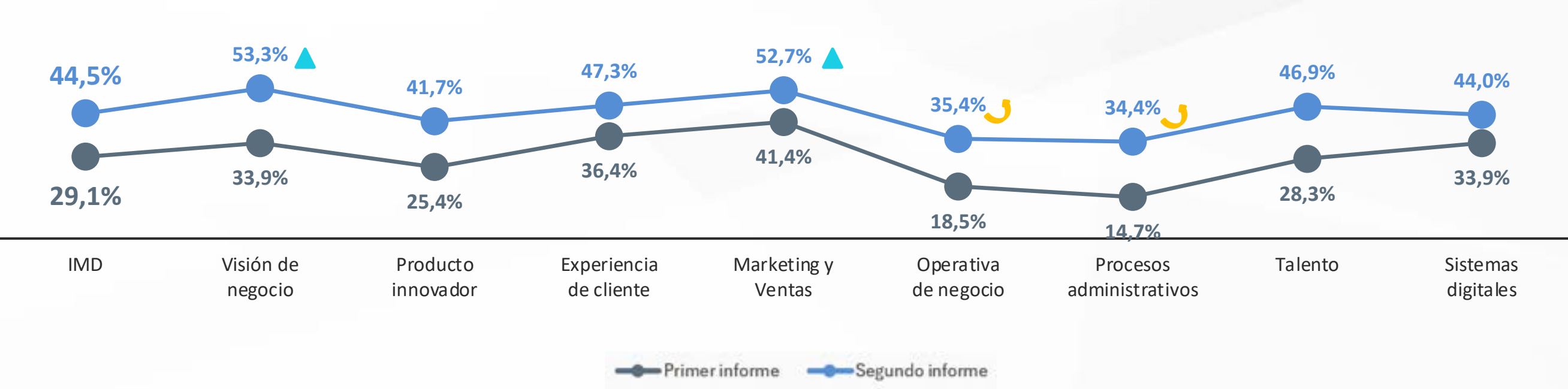
El nivel de digitalización del subsector de alojamiento ha sufrido una **evolución destacable** con respecto de estos últimos años. No obstante, el **desarrollo digital se manifiesta de manera desigual**, pues a pesar de los intentos por impulsar la digitalización en las áreas rurales, existen situaciones muy dispares en un mismo espacio, pues pueden convivir y sobrevivir, a día de hoy, dos alojamientos con negocios gestionados de forma completamente diferente, uno hacia una vertiente más digital y el otro más analógico. Por otro lado, la falta de cobertura y conexiones red en muchas ocasiones imposibilita el desarrollo tecnológico y digital del alojamiento, por ello, entre otras cosas, la brecha digital es evidente y afecta a todo el panorama nacional, aunque a ello se le sumen necesidades específicas que puedan llegar a tener los alojamientos en cada territorio.

Además, las **nuevas generaciones**, que se encuentran integradas digitalmente, son una **oportunidad de mejora** en cuanto a nivel de digitalización del subsector, conviviendo con empresas familiares que basan su negocio familiar en la tradición y en la costumbre y que en ocasiones son más reacios al cambio. En este sentido la formación, para enseñar y demostrar, se hace imprescindible, porque el coste de oportunidad es mayor que el coste de implantar tecnología.

Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector alojativo

Visión general del nivel de digitalización

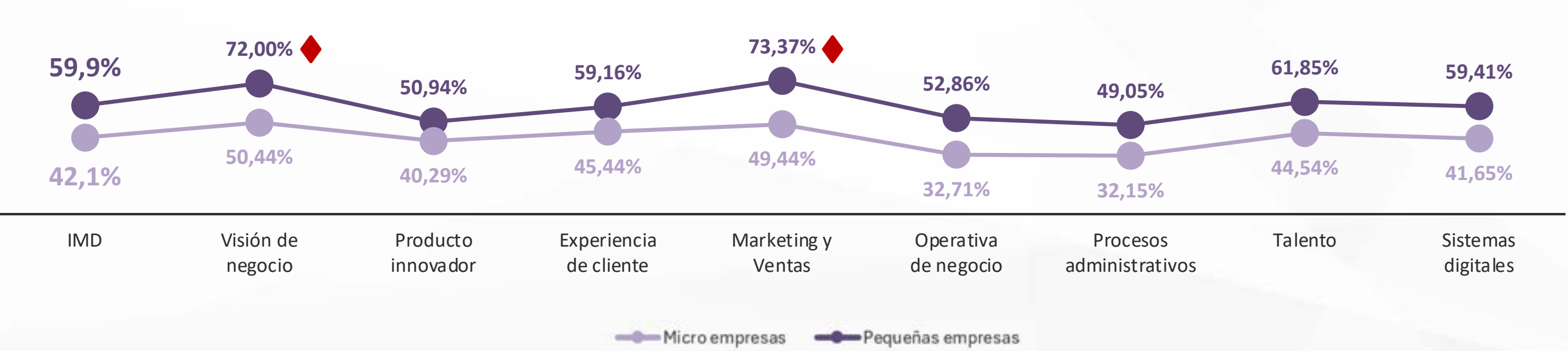
Evolución del Índice de Madurez Digital por capacidades



En el caso de los alojamientos, el **nivel de digitalización** está **más desarrollado** y alcanza un mayor nivel en las capacidades de **Visión de Negocio y Marketing y Ventas**, mientras que donde hay un mayor **margen de mejora** es en **Procesos Administrativos y Operativa de Negocio**. No obstante, precisamente donde se ha producido una **mayor evolución** es en **Procesos Administrativos**.

En lo que respecta al tipo de alojamiento, los **hoteles** destacan por su amplio desarrollo en todas las capacidades analizadas, particularmente los de **3 estrellas o más**, quienes **lideran** en términos de desarrollo digital con un IMD del 56,45%. Por otro lado, los alojamientos de **turismo rural** muestran el **menor nivel de desarrollo**, con un IMD de 40,17%.

Índice de Madurez Digital por capacidades según el tamaño de empresa

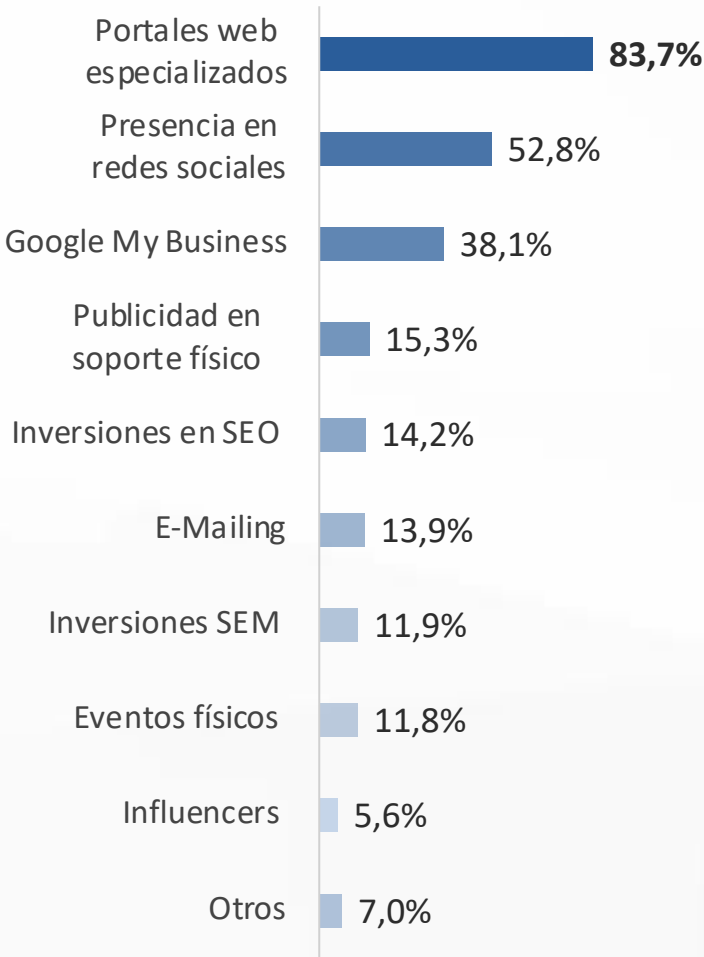


El **Índice de Madurez Digital** es **más alto en los pequeños** que en los micro alojamientos, coincidiendo con el sector turístico en general. Es el **subsector turístico en el que más diferencias se pueden apreciar**, respecto del nivel de digitalización, entre micro y pequeños alojamientos. Fundamentalmente, esas **diferencias son más significativas en Marketing y Ventas y Visión de Negocio**, mientras que estos dos tipos de alojamientos se encuentran **más igualados en Producto Innovador**.



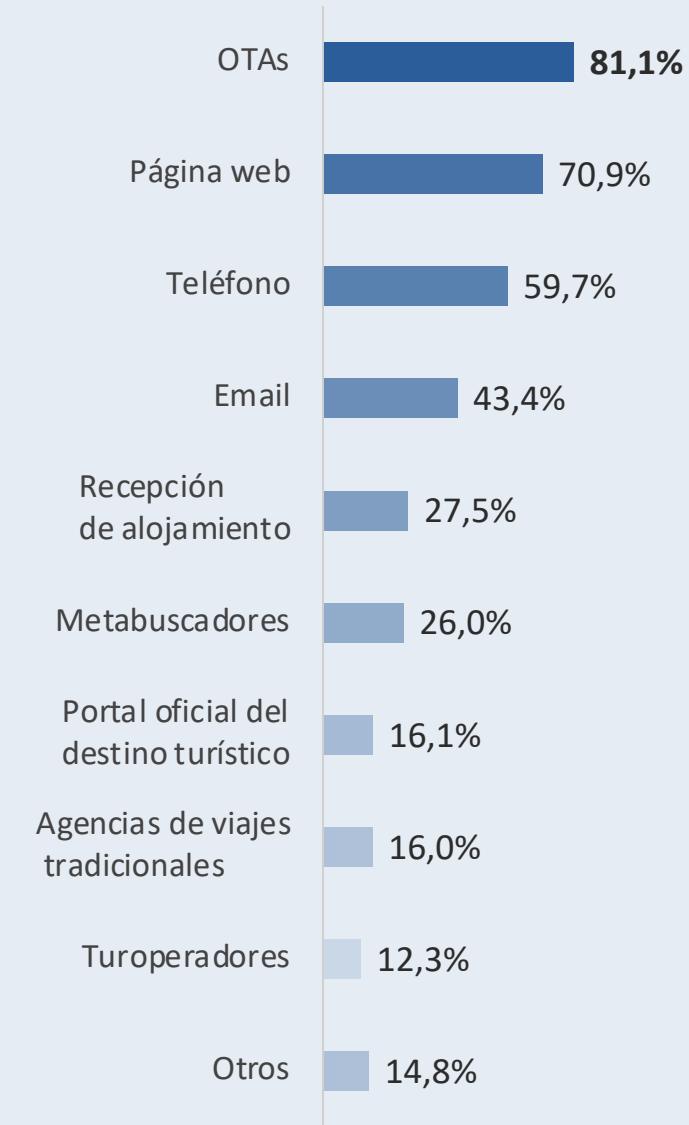
Marketing y comunicación digital

El principal canal de promoción y marketing para los micro y pequeños alojamientos son los portales web especializados en hospedaje, como EscapadaRural, Booking y Airbnb, el cual ha sufrido un notable aumento. Les siguen en porcentaje las redes sociales y Google My Business, que permite gestionar la información de la empresa en Maps y interactuar con los clientes. Sin embargo, es importante destacar que el correo electrónico es un canal ampliamente utilizado por los hoteles de 3 estrellas o más, al igual que las inversiones en SEO para mejorar el posicionamiento de su sitio web en los motores de búsqueda, así como las inversiones en SEM para publicitar su alojamiento en buscadores y redes sociales.

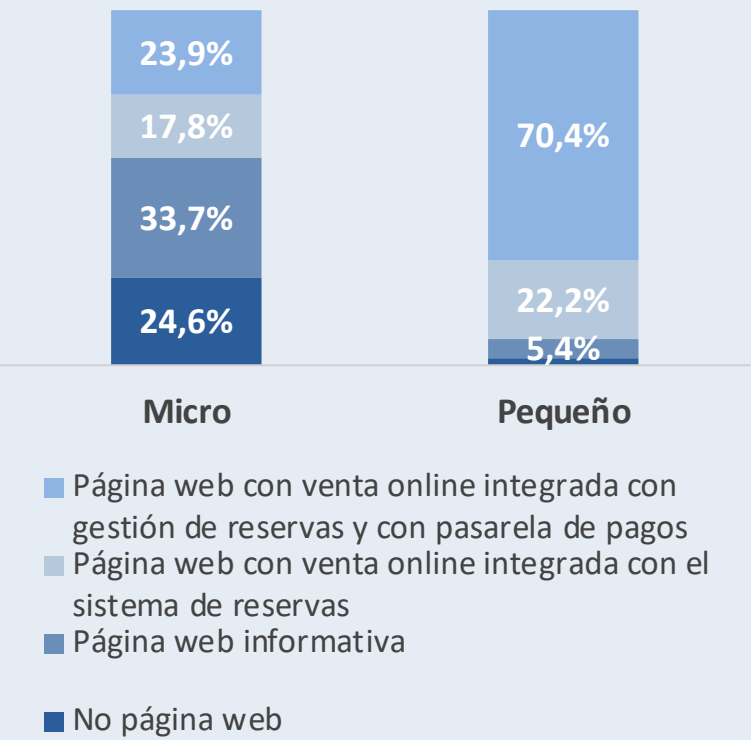


Canales de venta

La mayoría de los micro y pequeños alojamientos vende a través de los canales de agencias de viajes online (OTAs) y página web propia, siendo las primeras las que han sufrido un destacable crecimiento, especialmente en las micro. Otro de los canales más frecuentes es el teléfono, seguido del email. Por otro lado, cabe destacar que, para los alojamientos hoteleros, campings y albergues la recepción del alojamiento pasa a ser uno de los principales canales de venta o reserva.



La mayor parte de estos negocios cuenta con una página web, mientras que mayoritariamente los micro alojamientos apuestan por una página web informativa (33,7%), los pequeños, en su mayoría, cuentan con una que tenga la posibilidad de venta online integrada con el sistema de gestión de reservas y con pasarela de pagos (70,4%).



En cuanto al tipo de alojamiento, mientras que la mayoría de los alojamientos hoteleros disponen de página web con posibilidad de venta online integrada, la mayoría de los alojamientos de turismo rural disponen de página web informativa pero sin posibilidad de venta online, evidenciándose la brecha digital entre unos tipos de alojamientos y otros. Por otro lado, la mayoría de las viviendas o apartamentos turísticos no disponen de página web o no está actualizada.



Determinación del precio

El **77%** de los micro o pequeños alojamientos establecen **manualmente los precios de sus habitaciones**, basándose en su experiencia respecto de su negocio. Este porcentaje es **respaldado por el comportamiento de los micro alojamientos** pues prácticamente el 80% elige esta opción.

En el caso de los **pequeños alojamientos**, la **forma de establecer los precios se encuentra más diversificada**. Alrededor del 38,9% lo hace manualmente, mientras que otro grupo utiliza herramientas ofimáticas (19,7%). Además, un porcentaje considerable, el 41,9%, utiliza herramientas inteligentes que ofrecen recomendaciones de precios basadas en variables internas y externas. Es interesante destacar que este último perfil coincide con los hoteles de 3 estrellas o más, que utilizan las tres formas de establecer precios mencionadas anteriormente.

Por otro lado, cabe destacar un **incremento entre los pequeños alojamientos en el uso de herramientas inteligentes que realizan recomendaciones de precios** basadas en variables internas y externas como pueden ser la categoría del alojamiento, la ubicación, la temporada o la competencia.

Gestión y análisis datos de turista

La gestión de datos de los clientes que se alojan en sus establecimientos varía considerablemente. En casi la misma proporción, algunos alojamientos no gestionan los datos, otros lo hacen con herramientas ofimáticas, y algunos utilizan sistemas de gestión de datos más avanzados.

Estas elecciones están principalmente determinadas por el tipo de establecimiento. Mientras que los **alojamientos hoteleros** tienden a utilizar sistemas **CRM** para la gestión de datos, los **alojamientos rurales y las viviendas o apartamentos** suelen recurrir a **herramientas ofimáticas**, no obstante un porcentaje considerable de este tipo de negocios no gestiona los datos de sus clientes de ninguna forma.

En cuanto al análisis de los datos generados por los clientes en los activos digitales, la mitad de los micro y pequeños alojamientos llevan a cabo esta práctica, especialmente los pequeños alojamientos. Respecto al tipo de alojamiento, en el caso de los hoteles de 3 estrellas o más, prácticamente la mitad de ellos recopilan datos para su análisis y toma de decisiones posteriores.

Asimismo, cabe destacar que el análisis del cliente que se realiza en esta etapa es muy conveniente para la empresa, para poder poner el foco en la difusión sobre su target, así como su captación, esto es, aprovechar los servicios de las OTAS y plataformas online.

“Es relevante aplicar *business intelligence* a la organización del hotel, pues permite acceder a información de primera mano y de forma precisa sobre procesos y clientes, la cual permite optimizar el servicio por completo.”

Al sector turístico y en concreto al subsector alojativo, la pandemia les ha servido como punto de inflexión para recurrir a nuevos procedimientos aplicados a la gestión y el análisis de los datos, a través del uso de tecnologías y soluciones digitales. Generando de esta forma una **ventaja competitiva** con respecto a las empresas competidoras. En este sentido, han aparecido modelos organizativos apoyados en el *business intelligence* que ha permitido obtener y tratar la información recogida de sus clientes y aplicarla de forma eficiente en sus procedimientos, así como en la gestión de sus servicios.

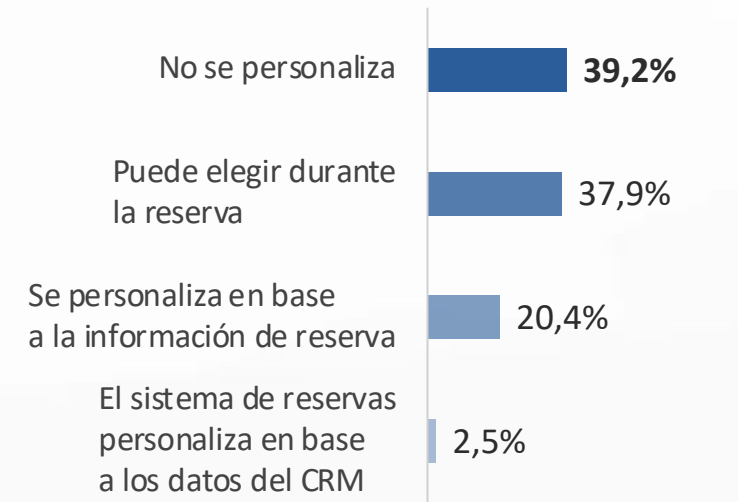
“La pandemia ha sido un gran banco de pruebas.”

Personalización de los productos o servicios actuales

La **mayoría** de los micro y pequeños alojamientos no personalizan la asignación de habitaciones o servicios. En estos casos, suelen **asignar las habitaciones de forma aleatoria** (39,2%) o **permitir al cliente elegir entre las opciones disponibles** al realizar la reserva (37,9%).

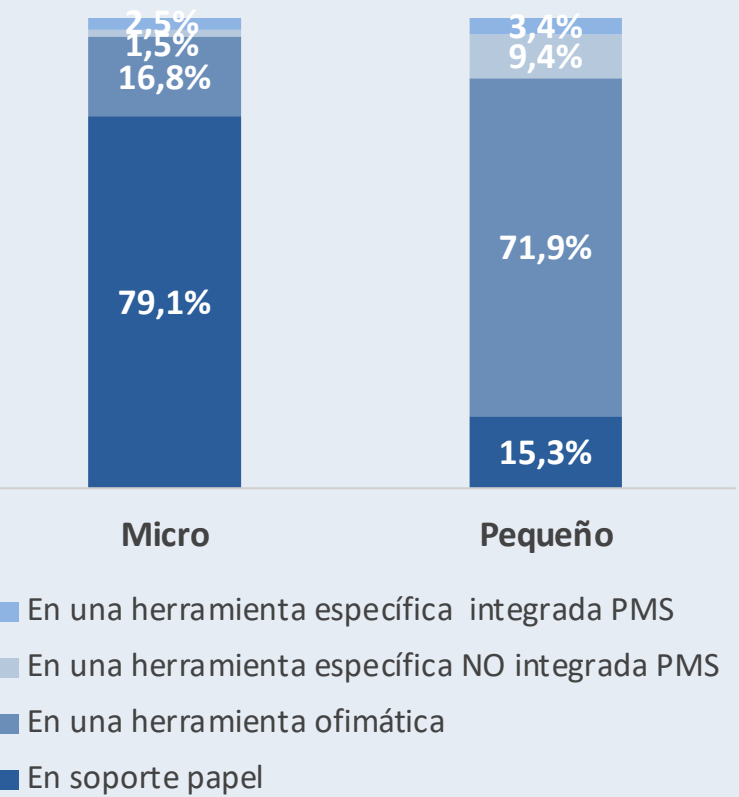
Por otro lado, los **alojamientos hoteleros tienden a ofrecer más opciones de elección al cliente**. En algunos casos, incluso personalizan la asignación según la información proporcionada por el cliente durante la reserva, como su nacionalidad o edad, entre otros aspectos.

En cuanto a la percepción de los empresarios de este subsector, consideran que los clientes son completamente digitales hasta el momento en el que acceden al alojamiento, independientemente de sus características como turista. Por lo tanto, los alojamientos deben adaptar su oferta teniendo en cuenta esta particularidad ofreciendo una atención personal durante toda la estancia, apoyándose eso sí, en tecnologías que permitan optimizar la experiencia y la gestión de la misma.



Planificación y gestión de personal

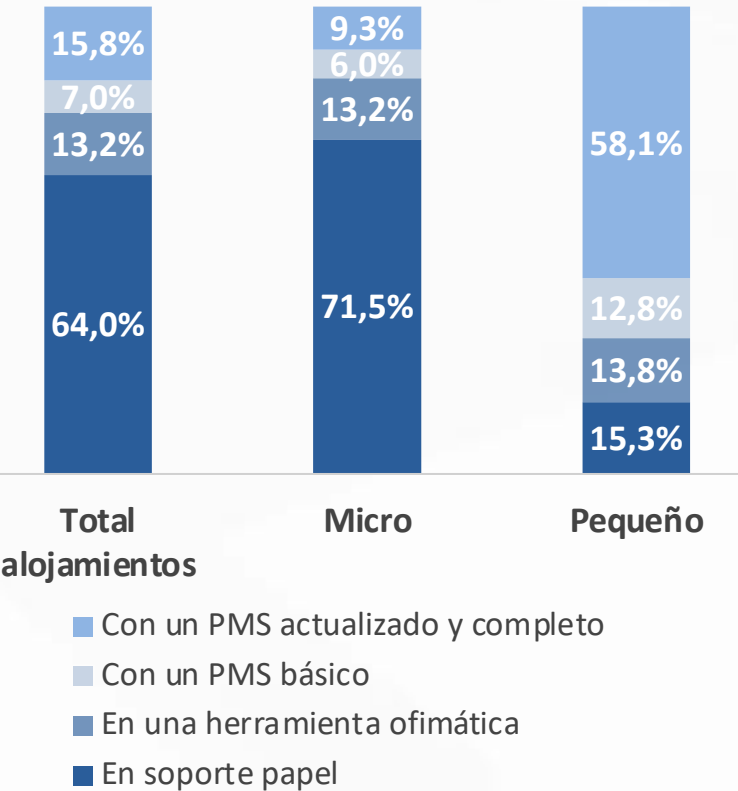
La mayoría de los micro y pequeños alojamientos **planifican** su plantilla **de forma manual** (70,5%), esto es, utilizando un cuadrante en papel, **especialmente los micro alojamientos**. Por otro lado, los pequeños alojamientos suelen planificar su plantilla, mayoritariamente, a través de **herramientas ofimáticas**. Se observa que la mayoría de los alojamientos que utilizan este tipo de herramientas son **hoteles de 3 estrellas o más**. Este último tipo de negocio alojativo también emplea una herramienta específica de planificación que no está integrada con el sistema de gestión hotelera (PMS), aunque en menor proporción.



No obstante, destaca un **aumento de uso de herramientas ofimáticas frente al uso del cuadrante en papel**.

Gestión de reservas, cambios y cancelaciones

Aproximadamente la **mitad de los micro y pequeños** alojamientos gestionan sus reservas con un **sistema integrado de reservas que se vincula tanto con los canales de venta como con el sistema PMS**, siendo los pequeños alojamientos los principales usuarios de esta práctica. Cabe destacar que casi el 80% de los hoteles de 3 estrellas o más utilizan este sistema.



Sin embargo, el uso extendido del **PMS, que además gestiona automáticamente cambios y cancelaciones**, no parece ser tan común, incluso entre los hoteles mencionados. Curiosamente, en este aspecto, los **campings y albergues** parecen estar más adelantados en la adopción de esta tecnología.

Por otro lado, se observa un **aumento** tanto en el uso de un **sistema PMS actualizado y completo dentro del pequeño alojamiento** como en el porcentaje de **alojamientos que utilizan un sistema de reservas integrado con los canales de venta y con el sistema de gestión hotelera (PMS)**.

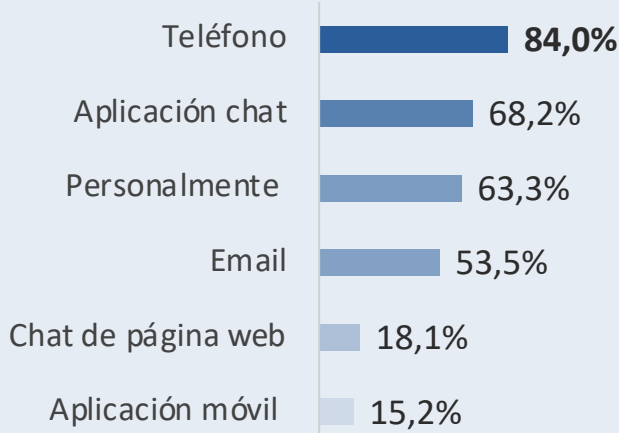
Es relevante para un micro y pequeño alojamiento apostar por la automatización de gestiones rutinarias que no aportan directamente valor como pueden ser las reservas o las cancelaciones y que va a permitir una mayor eficiencia del alojamiento que se traduce en una mejor experiencia del turista.

“Es imprescindible automatizar todos los procesos que puedan ser susceptibles de ello, ya que permite una mayor y mejor atención del cliente.”

Canales digitales de interacción con el turista

Los principales canales de comunicación para las solicitudes e incidencias de los clientes con el alojamiento son, en primer lugar, el **teléfono**, seguido por las aplicaciones de chat como WhatsApp, Messenger, Telegram, etc., y la comunicación personal, por ejemplo, en recepción. El correo electrónico también es utilizado, aunque en menor medida. Además, en los **pequeños alojamientos**, la comunicación con el cliente cambia ligeramente, ya que la **vía personal supera a la vía telefónica**, y el correo electrónico se posiciona como el tercer canal más destacado.

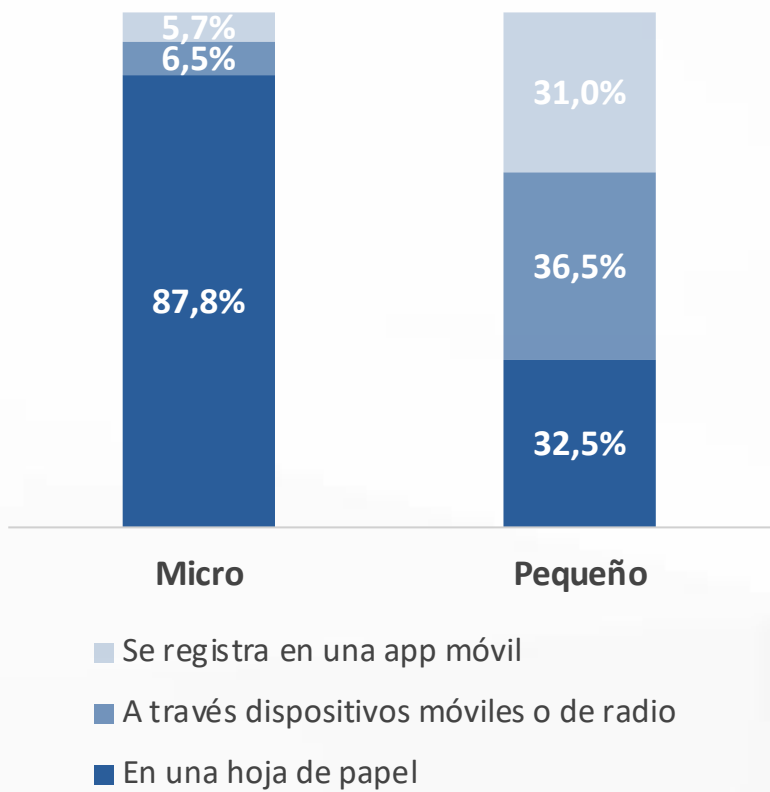
Por otro lado, hay diferencias en los canales utilizados por los clientes según el tipo de alojamiento. Por ejemplo, en el caso en **turismo rural y las viviendas y apartamentos**, destacan las **aplicaciones de chat** más que en otros tipos de alojamientos, mientras que el **contacto personal** es más característico de los **hoteles, campings y albergues**. El correo electrónico se utiliza de forma más frecuente en los hoteles de 3 estrellas o más, campamentos y albergues y, al contrario que en los otros tipos de alojamientos, en los hoteles de mayor categoría la aplicación chat pierde importancia y pasa a cuarto lugar.



Servicios del hotel

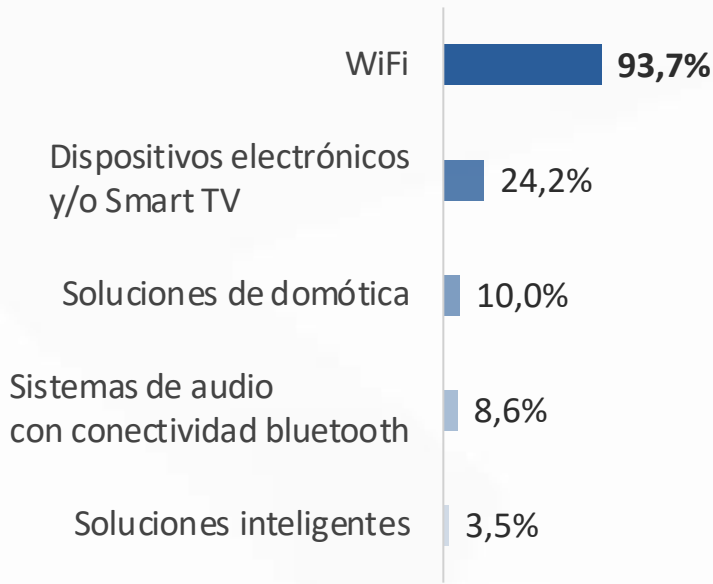
En su **mayoría**, los alojamientos **registran el progreso y estado de las habitaciones en una hoja de papel**, especialmente los micro alojamientos.

Sin embargo, en el caso del pequeño alojamiento y más concretamente en los hoteles de 3 estrellas o más, la gestión de la limpieza de las habitaciones se lleva a cabo de diversas formas. Se observa una distribución casi proporcional entre aquellos que lo registran en papel, aquellos que utilizan dispositivos móviles o de radio para comunicarse con recepción y actualizar manualmente el estado de las habitaciones, y aquellos que registran la información en una aplicación móvil que se actualiza automáticamente en recepción.



Cabe destacar el incremento en el uso de una aplicación móvil que se actualiza en recepción, sobre todo en el caso de los pequeños alojamientos.

En cuanto a los servicios digitales adicionales ofertados por los alojamientos, algo más del **90%** de los alojamientos, sin importar su tipo de negocio alojativo, **ofrecen a sus clientes redes WiFi en las habitaciones**. Por otro lado, los **dispositivos electrónicos** que proporcionan información sobre las prestaciones del alojamiento, como pantallas o tabletas, así como *Smart TVs* con acceso a plataformas de contenidos digitales, son **más comunes en viviendas y apartamentos**.



Destaca el **incremento en la oferta de espacios de conexión WiFi**, especialmente en los micro alojamientos. Aunque de forma general se ha observado un aumento en la adopción de tecnologías que se encuentran a disposición de los turistas durante su estancia.



Talento digital

Respecto a las habilidades digitales de los empleados, los alojamientos califican a sus trabajadores con una **puntuación media de 7,10**, siendo el **personal administrativo** el grupo de profesionales que obtiene la **puntuación más alta**.

	Micro empresa	Pequeña empresa	Total
Dirección del alojamiento	7,04	8,26	7,22
Personal de recepción	7,50	7,83	7,57
Personal de limpieza y mantenimiento	6,66	5,51	6,42
Personal de alimentación y bebidas	6,71	5,87	6,45
Personal administrativo	7,85	8,08	7,90

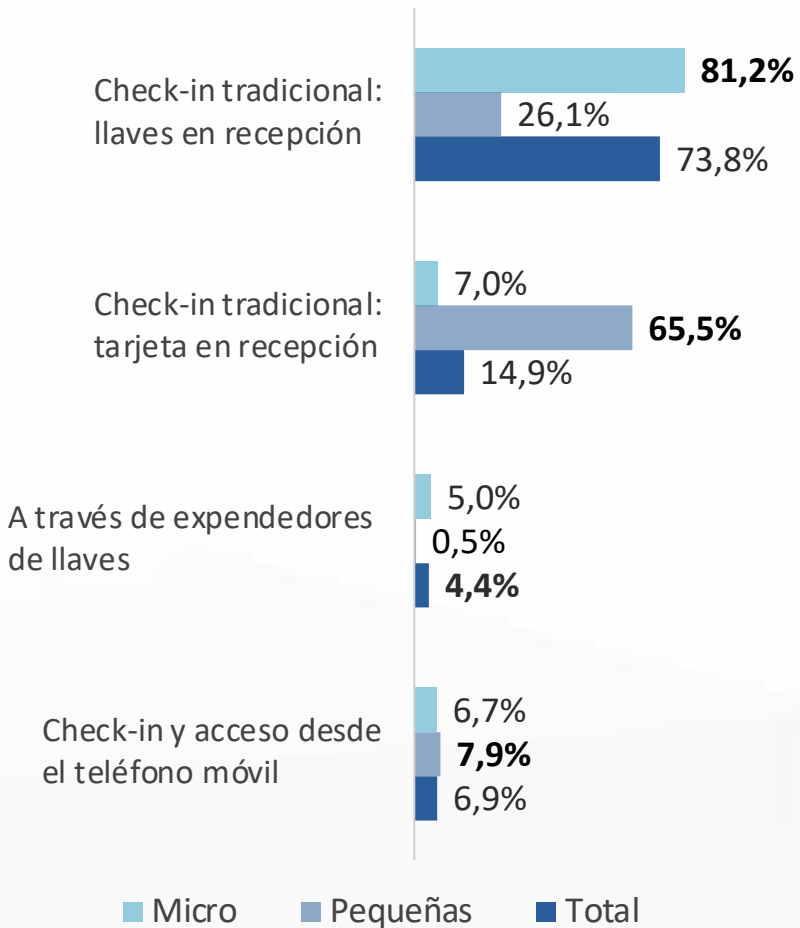
Por otro lado, el **40,2% de los alojamientos ofrece formación a sus empleados** en herramientas digitales y nuevas tecnologías, a los nuevos empleados, cada que implementan una nueva solución tecnológica o lo realizan de forma periódica, algo que se ha visto incrementado en comparación con el periodo anterior.

No obstante, es el **pequeño negocio el que invierte en ello en mayor medida**, pues duplica la cifra del subsector, es decir, el 80,8% de los pequeños negocios alojativos ofrecen formación a sus trabajadores. Fundamentalmente esta formación se proporciona a los empleados cada vez que se implementan nuevas soluciones (59,1%), opción que **ha incrementado** en comparación con el resto.

Acogida del turista

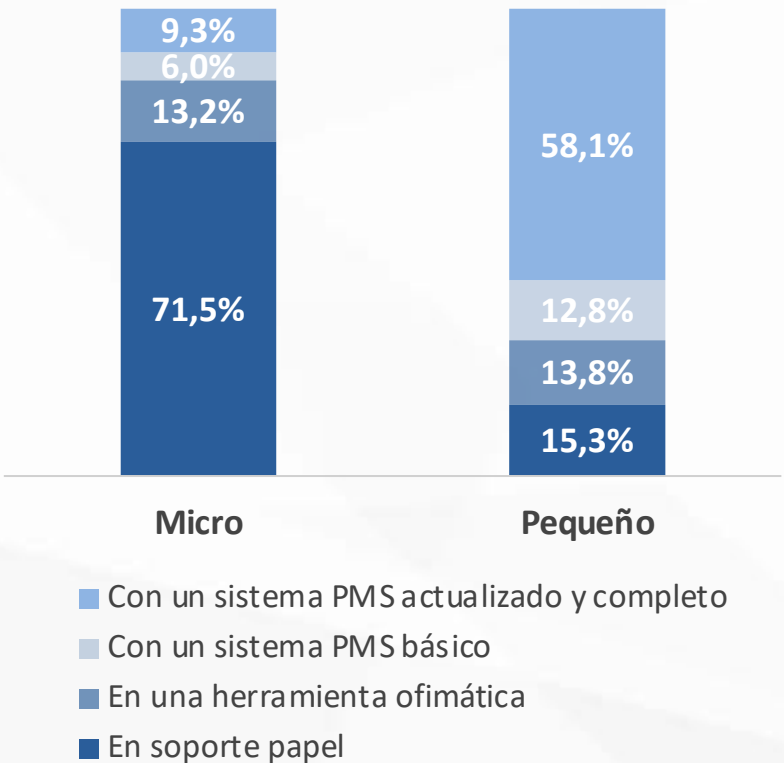
La **mayoría** de los alojamientos realizan el **check-in de forma tradicional**, es decir, en recepción se facilitan las llaves de acceso a la habitación. Este comportamiento viene respaldado **fundamentalmente** por el **micro alojamiento**. Por el contrario, el pequeño alojamiento, aunque también lo hace de forma tradicional, entrega una tarjeta para acceder a la habitación.

Respecto del tipo de alojamiento, los hoteles de 3 o más estrellas utilizan tarjeta de forma mayoritaria, mientras que el resto de establecimientos se declina hacia la entrega de llaves.



Mayoritariamente, los micro y pequeños alojamientos **gestionan todas las tareas relacionadas con la atención y alojamiento del turista**, como la preparación de la habitación, los regalos de bienvenida y la subida de equipajes, **de forma manual** (64,0%), utilizando una agenda en formato papel. Este método es **especialmente** común en los **micro alojamientos**, ya que algo más del 70% de ellos realiza el control de esta manera.

En contraste, la **mayoría de los pequeños** alojamientos recurren a **un sistema de gestión hotelera** (PMS) actualizado y completo, que les permite realizar operaciones de *front office*, *check in*, *check out* y gestión de manera más eficiente. Este perfil coincide mayormente con los hoteles de 3 estrellas o más.



Gestión de peticiones e incidencias

La **mayoría** de los micro y pequeños alojamientos **no cuentan con una herramienta específica** para el registro y gestión de peticiones e incidencias; los empleados suelen atenderlas directamente en el momento en el que son comunicadas por parte del cliente. Sin embargo, alrededor del **40% de los pequeños alojamientos disponen de una herramienta** en la que los empleados registran las peticiones e incidencias, y pueden asignarse tareas entre ellos de forma manual.

Este patrón se observa en todos los tipos de negocios alojativos, no obstante, en el caso de los alojamientos hoteleros, hay una pequeña parte que sí cuenta con una herramienta para el registro de peticiones e incidencias.

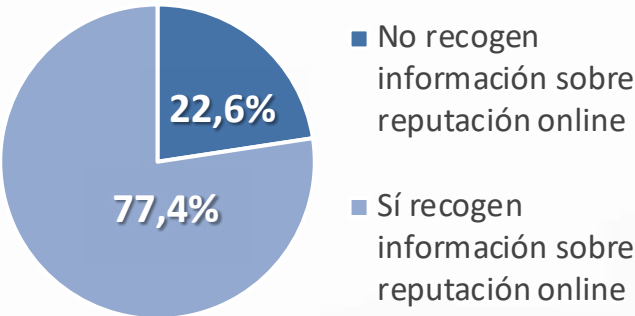
Por otro lado, se destaca **incremento en el uso de aplicaciones de chat**, como WhatsApp, Messenger y Telegram, así como el propio chat de la página web, para este tipo de comunicaciones.

Reputación online

Más del 75% de los micro y pequeños alojamientos **recopilan datos sobre la reputación del alojamiento**, ya sea a través de portales web, redes sociales o encuestas a los clientes. La acción más común es recopilar estos datos **de manera regular y sistemática para su análisis y toma de decisiones posteriores**. Esta situación, además sigue, siendo la misma que la observada durante el periodo anterior.

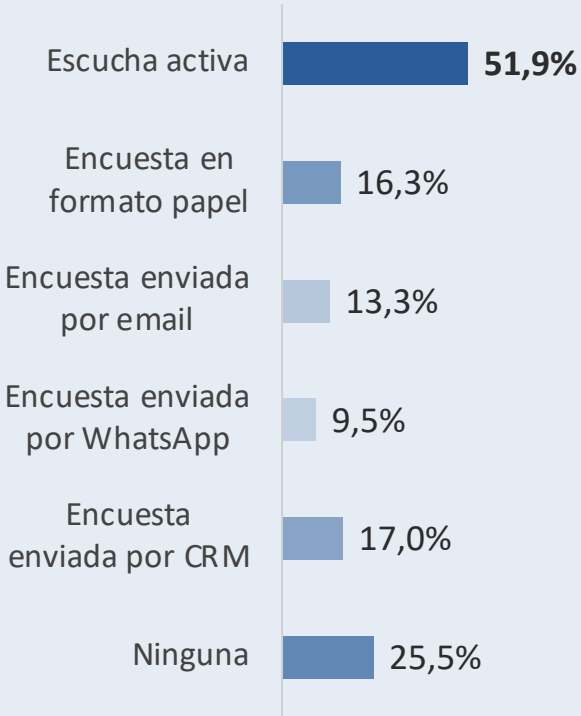
Este **comportamiento es principalmente** llevado a cabo por los **pequeños alojamientos**, especialmente por los hoteles de 3 estrellas o más, seguidos por las viviendas y apartamentos.

Sin embargo, aunque la mayoría de los micro alojamientos también adoptan esta práctica, aproximadamente 1 de cada 4 no recopila datos sobre la reputación. Entre los tipos de alojamiento, aquellos que mayoritariamente no recopilan datos son los hoteles de 1 o 2 estrellas, hostales y pensiones, alojamientos de turismo rural, y campamentos y albergues.



Recogida de opinión de turistas

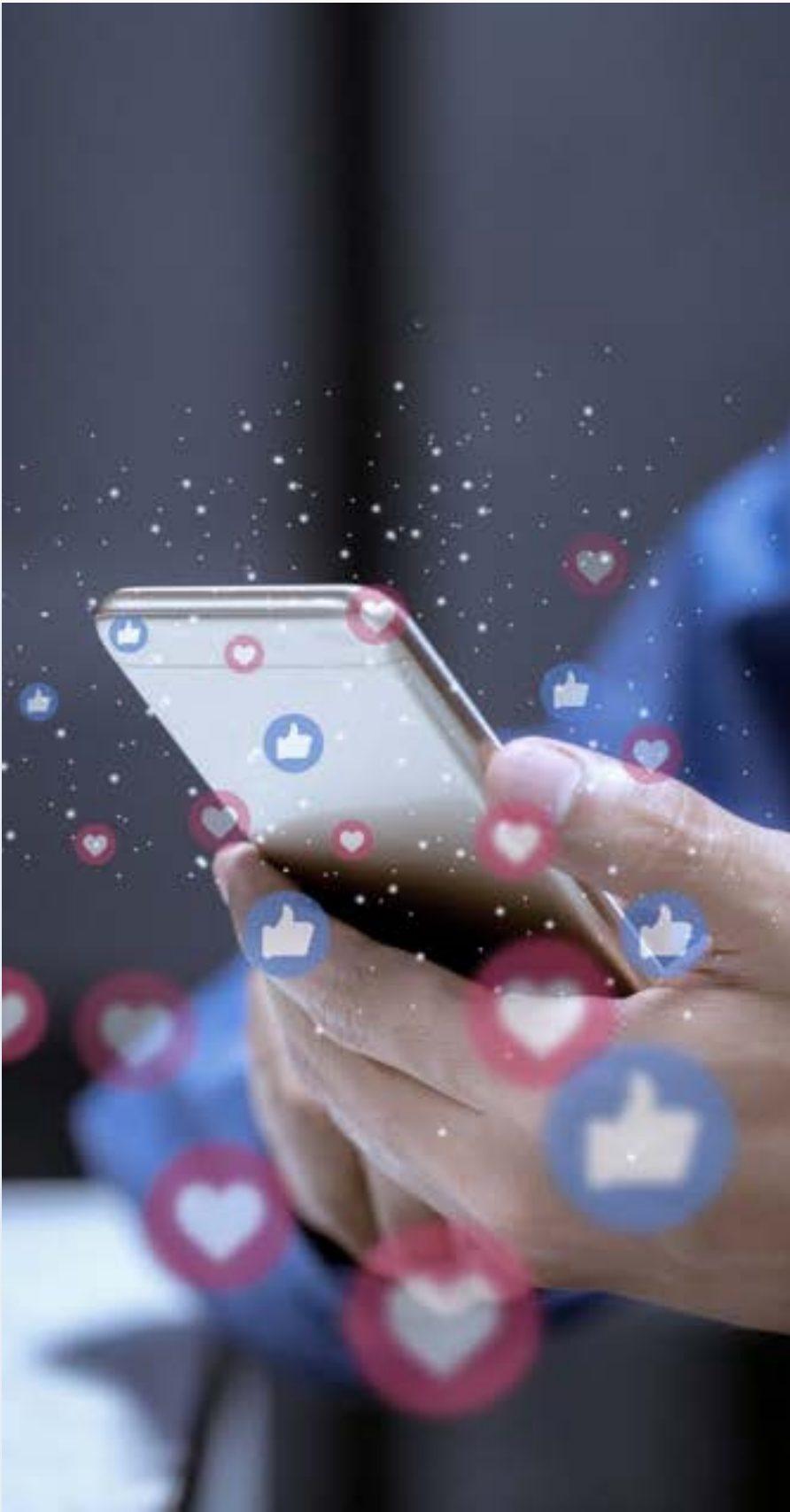
La **escucha activa es la principal fuente de información** para las micro y pequeñas empresas alojativas, cuando recogen opiniones o sugerencias de sus clientes a cerca de la experiencia que han tenido tras haber estado alojados en sus establecimientos. No obstante, prácticamente el **60%** de los micro y pequeños alojamientos **realiza algún tipo de encuesta, siendo la más popular la enviada por un sistema CRM**, sobre todo para el pequeño alojamiento. Por otro lado, la micro empresa es la que recoge en menor medida la opinión de sus huéspedes.



Asimismo, cabe destacar que **la escucha activa en redes sociales para recoger la opinión de los turistas ha aumentado** considerablemente en comparación al periodo anterior.

Recoger la opinión de los clientes en un alojamiento es fundamental para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Las opiniones de los clientes proporcionan información valiosa sobre sus experiencias, permitiendo a las empresas identificar áreas de mejora. Además, estas ayudan a construir la reputación y credibilidad del alojamiento online, influyendo en las decisiones de reserva de potenciales clientes.



Las micro y pequeñas empresas de alojamientos destacan como **principales dificultades** a la hora de transformarse digitalmente: el **presupuesto insuficiente**, el **desconocimiento para afrontar la transformación digital** y el **tiempo insuficiente para implementar cambios**. Coincidiendo con las dificultades que destacaron durante el periodo anterior, por lo que en este sentido no se aprecia un cambio de percepción en cuanto a los obstáculos que observan al digitalizarse.

Por otro lado, el desconocimiento para afrontar la digitalización adquiere una mayor relevancia en los hoteles de 1 o 2 estrellas, hostales, pensiones, alojamientos de turismo rural y viviendas y apartamentos. Mientras que la experiencia y habilidades del personal inadecuadas es una dificultad de mayor peso para los alojamientos hoteleros. Por el contrario, los problemas de conectividad en la zona donde se ubica el negocio cobran una mayor importancia en el caso de los campings, albergues y alojamientos de turismo rural, ya que gran parte de estos alojamientos se ubican en el entorno rural.

Cabe destacar la necesidad de disponer de personal con experiencia y habilidades digitales, capacidad para utilizar herramientas digitales.

Respecto de los **beneficios** observados por este tipo de alojamientos destacan **la atracción de nuevos clientes**, sobre todo en el caso del turismo rural y viviendas y apartamentos lo destacan en mayor medida y la **fidelización de los clientes**, en mayor medida los hoteles de 3 o más estrellas lo destacan en mayor medida. Destacan como beneficio, además, el **hacer más eficiente el proceso de gestión de reservas, cambios y cancelaciones**, por parte de los hoteles de 3 o más estrellas, así como las viviendas y apartamentos. En cuanto a tamaño de empresa, los pequeños alojamientos consideran que hacer más eficiente el proceso de gestión de reservas, cambios y cancelaciones, así como en agilizar los servicios dentro del alojamiento son los aspectos más importantes que se obtiene tras digitalizarse.

Consideran, además, que la adopción de tecnologías supone una oportunidad para el alojamiento pues facilitan las gestiones tanto de la empresa como del propio turista, por lo que desde el principio se observan beneficios.

Recomendaciones para seguir evolucionando

Según los expertos del subsector de los alojamientos:

- **Implantar sistemas digitales** que permitan automatizar los procesos más rutinarios permite ser más eficiente en la gestión y organización del negocio.
- **Estar en contacto con asociaciones del subsector** puede ayudar a impulsar la transformación digital del negocio.
- **No perder de vista a las empresas que destacan** en el subsector , con el objetivo de aprender, mejorar y adaptar.
- **Identificar el público objetivo del establecimiento** es esencial para determinar canales y tecnologías específicas, independientemente del tipo de negocio.
- **Optimizar la captación del mercado** es importante, por lo que resulta relevante contar con un buen *channel manager* e invertir para dar una imagen de solidez al cliente.
- **Contar con personal resolutivo** a la hora de utilizar tecnologías aplicadas al negocio.
- **Acercarse al cliente para conocer sus exigencias, demandas y necesidades** específicas y para ello, en algunos negocios, quizás el WhatsApp puede llegar a funcionar mejor que el correo electrónico
- **Delegar en tecnologías la realización de determinadas tareas repetitivas** permite poder centrarse en la relación con el cliente y mejorarla.
- **Disponer de información del negocio en Google Maps**, independientemente de su tamaño, para poder ser encontrados por los clientes potenciales de forma rápida y sencilla.
- **Utilizar las herramientas gratuitas de Google** para tener una primera toma de contacto y realizar pruebas y comprobar la efectividad en su aplicación a los resultados de negocio.

4.5 Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector actividades



- **Visión general del nivel de digitalización**
- **Análisis por ciclo de vida del viaje**
- **Retos y oportunidades de la transformación digital**

Para evaluar el nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas de actividades, se comienza analizando su **Índice de Madurez Digital (IMD)** y se expone su evolución general. En concreto, el IMD se presenta mediante una comparativa entre el primer y segundo estudio, y se desagrega en función de las diferentes capacidades que toda empresa de actividades en proceso de transformación digital debe tener en cuenta, controlar y evaluar en todo momento.

Además, se ha analizado cada una de las **etapas del Visitor Journey Map**. En la primera etapa, **planificación del viaje**, se examinan variables como los canales de venta o promoción y el manejo de los datos del turista, así como la determinación de los precios. En la segunda, **reserva o compra**, se consideran aspectos como la relación con el cliente y las herramientas de gestión y planificación y gestión del personal. En la tercera, **prestación del servicio**, aborda la acogida del turista, los canales de comunicación, la gestión de solicitudes e incidencias y el talento digital. Finalmente, en la cuarta, **fidelización y prescripción**, se evalúan aspectos como la reputación digital y la recogida de opiniones de turistas.

Continuando con este diagnóstico, se analiza **cómo han influido los Fondos Europeos** en la evolución digital de las micro y pequeñas empresas de actividades y **cuáles son las aplicaciones de la inteligencia artificial** para una micro y pequeña empresa de alojamientos.

Para finalizar, se identifican por parte los micro y pequeños negocios de actividades los **beneficios y dificultades de digitalizar**. Así como se detallan las **recomendaciones y palancas que facilitan su evolución** en materia digital.

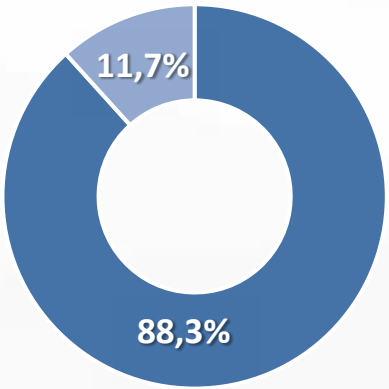


Nivel medio

IMD 50,2%

El subsector de actividades tiene un Índice de Madurez Digital del 50,2%, alcanzando un **nivel medio** de digitalización. Supone el tercer mejor nivel de digitalización dentro del sector turístico español, se encuentra a un nivel de digitalización similar de los subsectores de alquiler de vehículos (50,8%) y de agencias de viajes (52,6%). Es destacable el incremento del IMD en más de 15 puntos en estos dos años.

Tamaño de las empresas de actividades por número de trabajadores



■ Micro ■ Pequeñas

Micro empresa



Nivel básico

IMD 49,4%

Pequeña empresa



Nivel medio

IMD 56,1%

El subsector de actividades

Tras la pandemia, **este subsector ha intensificado sus esfuerzos** en la implementación de tecnologías y el desarrollo digital. Se ha reducido significativamente el uso del papel para la reserva de actividades, y **ha aumentado el uso de aplicaciones que permiten a los turistas manejar el proceso de inicio a fin de manera eficiente y autónoma**. Estas aplicaciones facilitan la reserva y el pago, proporcionando además información detallada sobre las actividades, recordatorios, mapas y recomendaciones personalizadas. Sin embargo, **el grado de digitalización varía dependiendo de la zona, la actividad y, especialmente, la mentalidad de quienes dirigen las empresas**.

En áreas urbanas o destinos turísticos populares, la adopción de tecnologías avanzadas, como sistemas de realidad aumentada, *chatbots* y plataformas integradas, es más evidente. En cambio, en **áreas rurales o con menor afluencia turística, la digitalización puede ser más lenta y limitada**.

Aunque el ritmo de esta transformación digital es lento, **existe una gran capacidad para avanzar** más en este aspecto. La formación y capacitación del personal, la inversión en infraestructura tecnológica y el desarrollo de estrategias digitales sólidas son elementos clave para acelerar el proceso.

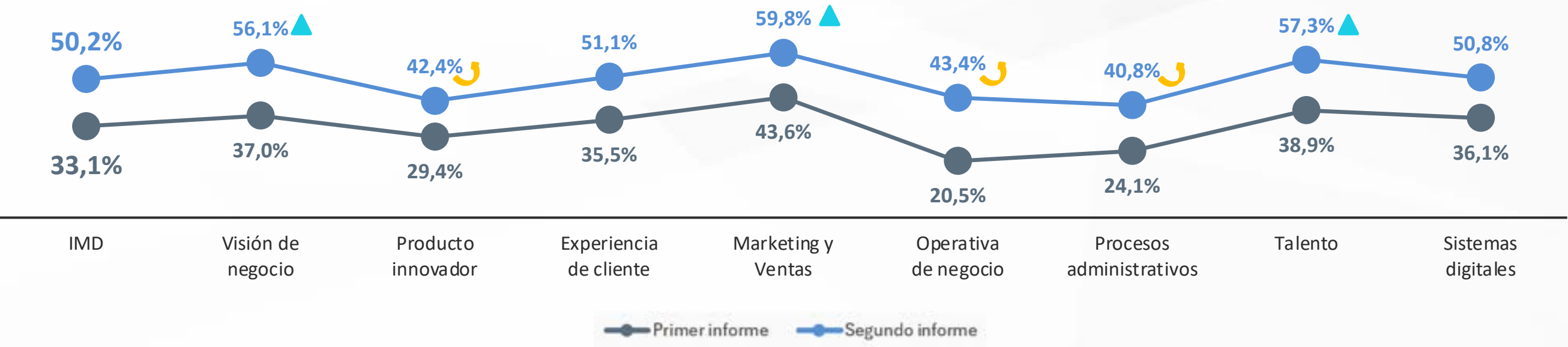
4.5

Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector actividades

Visión general del nivel de digitalización

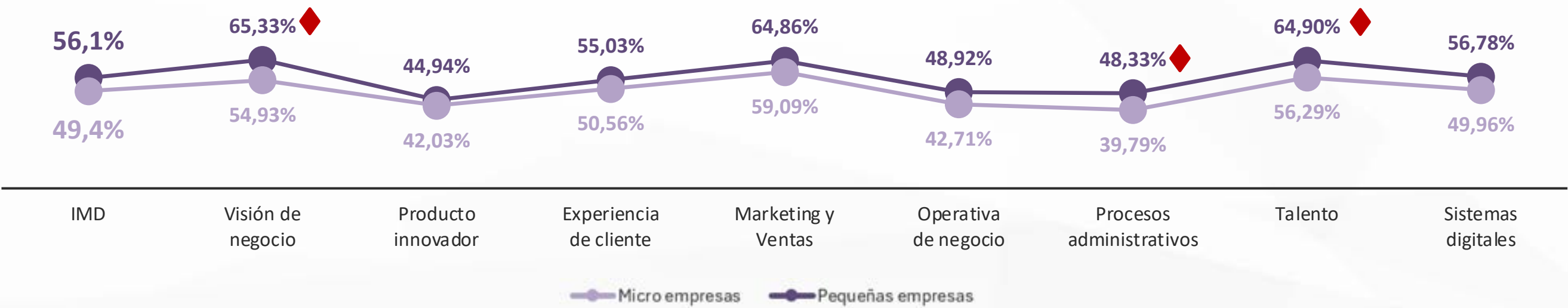
4. Resultados del estudio

Evolución del Índice de Madurez Digital por capacidades



En el caso de las micro y pequeñas empresas de actividades, el nivel de digitalización está **más desarrollado** y alcanza un mayor nivel en las capacidades de **Marketing y Ventas, Talento y Visión de Negocio**, mientras que donde hay un **mayor margen de mejora es en Procesos Administrativos, Producto Innovador y Operativa de Negocio**. No obstante, a pesar de ser esta última capacidad una de las de mayor margen de mejora, es la que más ha evolucionado con respecto al periodo anterior.

Índice de Madurez Digital por capacidades según el tamaño de empresa



El Índice de Madurez Digital es más alto en las pequeñas que en las micro empresas, coincidiendo con el sector turístico en general. Fundamentalmente, las **diferencias son más significativas en Visión de Negocio, Procesos Administrativos y Talento**. Mientras que estos dos tipos de empresas se encuentran más igualadas en *Producto Innovador, Experiencia de Cliente y Marketing y Ventas*.

Canales de venta

En este sentido, el **canal de venta mayoritario** a través del cual las micro y pequeñas empresas de actividades venden sus actividades son: **su página web**, seguido por el teléfono y el email. **La mitad de las micro y pequeñas empresas de actividades disponen de la posibilidad de venta online integrada** con el sistema de gestión de reservas y con pasarela de pagos. No obstante, es importante que estas empresas tengan en cuenta que digitalizarse va más allá de disponer de una web.



Igualmente se observa un ligero **aumento en el uso de agencias de viajes tradicionales, aplicaciones móviles y la propia página web** de la empresa, mientras que se observa un descenso en la preferencia por el teléfono.

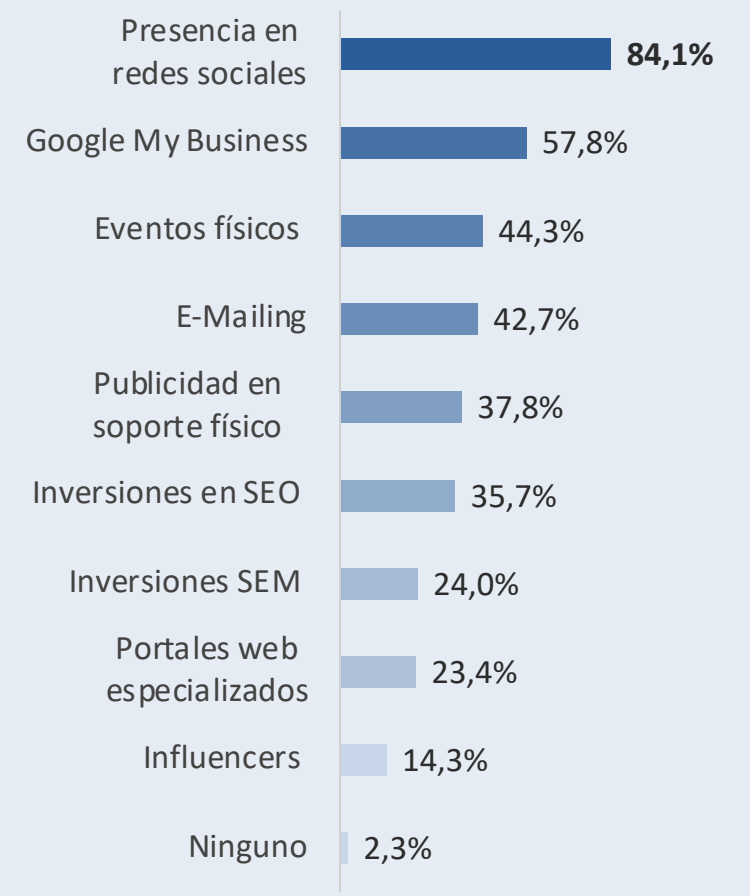
Aunque mayoritariamente no disponen de una página web con amplias funcionalidades, si se contempla una ligera **tendencia hacia el uso de una página web con posibilidad de venta online integrada con el CRM y con una pasarela de pagos.**

A pesar del alto porcentaje de empresas que cuentan con una página web, no significa que el negocio esté digitalizado. Para poderlo calificar como tal, las empresas deben apostar por una cultura empresarial donde las tecnologías sean los elementos fundamentales de sus procesos y gestiones.

“Hoy en día, tener una página web no es estar digitalizado, no es suficiente.”

Marketing y comunicación digital

La **presencia en redes sociales continúa siendo el canal más importante de comunicación y acción de marketing y publicidad** que utilizan las micro y pequeñas empresas de actividades para promocionarse. Por otro lado, cabe destacar que **en este subsector los eventos físicos como ferias o eventos del sector es un canal que utiliza casi la mitad** de estas micro y pequeñas empresas, siguiéndole de cerca el canal de e-mailing. Pues hay que considerar que todavía hay un porcentaje importante de clientes que demandan servicios offline. Destaca, también en importancia, la **incorporación de los portales especializados y los influencers.**



Gestión y análisis datos de turista

Prácticamente la **mitad** (46,4%) de las micro y pequeñas empresas del subsector de actividades **gestionan los datos de sus clientes a través de una herramienta ofimática**. Por otro lado, respecto de estas empresas, el 24,7% no gestiona datos de sus clientes, mientras que, en el otro sentido, **el 28,9% sí que los gestiona con un sistema CRM**. Por otro lado, la mitad de las micro y pequeñas empresas de actividades obtiene y analiza los datos que generan los clientes en sus activos digitales y, la mayoría, toma decisiones con ellos. En este sentido, se ha percibido un **avance hacia la adopción de sistemas más avanzados de gestión**, como puede ser el CRM.

El hecho de que la mayoría de estos negocios sean micro empresas, dificulta el análisis del dato por parte de los responsables, de forma general se indica la imposibilidad de hacerlo por estar organizando y realizando ellos mismos las actividades que se han reservado.

Determinación del precio

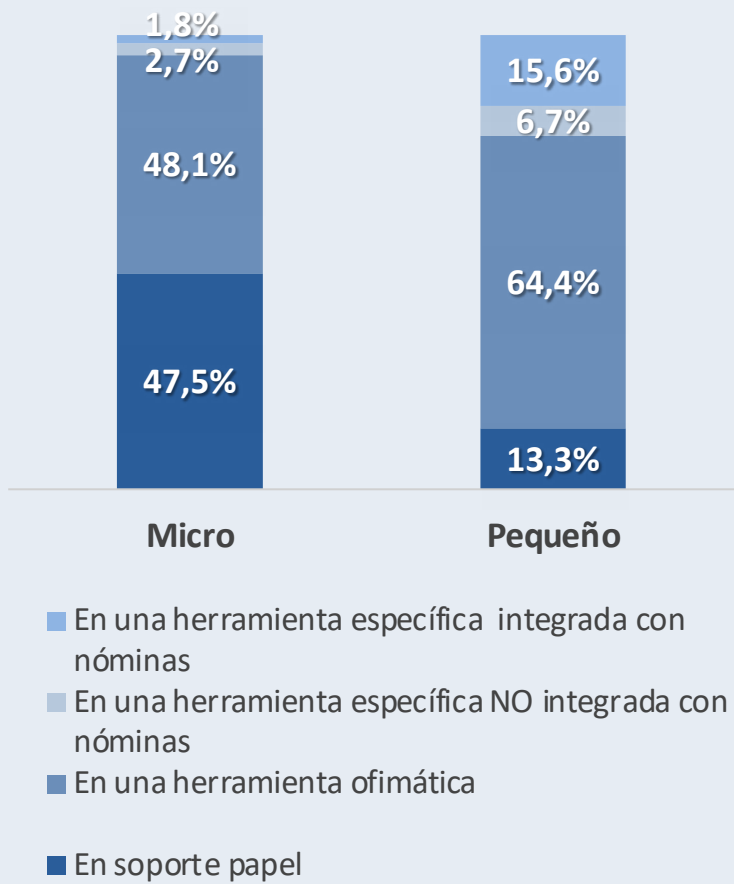
La **mitad** (48,2%) de este tipo de empresas, **establece el precio de las actividades manualmente y en base a la experiencia**. Por otro lado, el 43,8% hace uso de una herramienta ofimática y el **8,1%** restante **emplea una herramienta inteligente que recomienda precios en base a variables internas y externas** como, por ejemplo, tipo de cliente, categoría de actividad o temporada de disponibilidad.

Así pues, parece que la situación no ha variado en comparación con el periodo anterior.



Planificación y gestión de personal

Concretamente, la **mitad de las micro y pequeñas empresas** del sector de actividades **planifican** su plantilla manualmente **utilizando herramientas ofimáticas** como Excel o Word, con predominancia en las pequeñas empresas. Mientras que, prácticamente la otra mitad recurre a la planificación manual mediante cuadrantes en papel, especialmente en el caso de las microempresas. Por otro lado, quienes utilizan en mayor medida una **herramienta específica de planificación** que está **integrada con el sistema de nóminas** son los **pequeños negocios**.

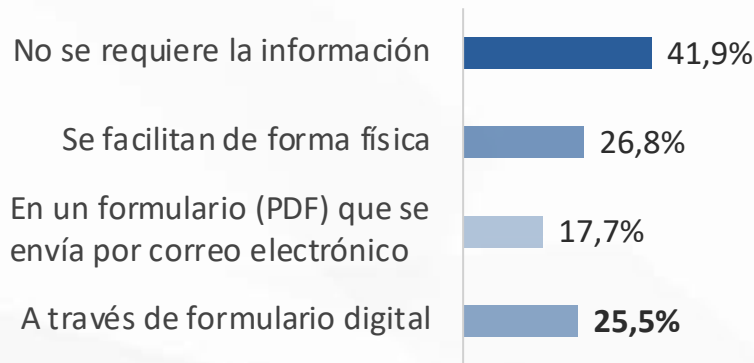


Gestión de reservas, cambios y cancelaciones

El **50,7%** de las micro y pequeñas empresas de actividades **gestiona las reservas** de sus actividades **con un sistema de reservas no integrado con los canales de venta** que se rellenan de forma manual. Mientras que la mitad de las **pequeñas empresas** (48,9%), lo hacen **a través de un sistema de reservas que se encuentra integrado** con los canales de venta de los que dispone. Este tipo de empresa ha experimentado una **evolución hacia el uso de sistemas de reservas más completos y avanzados**.

Documentación del turista

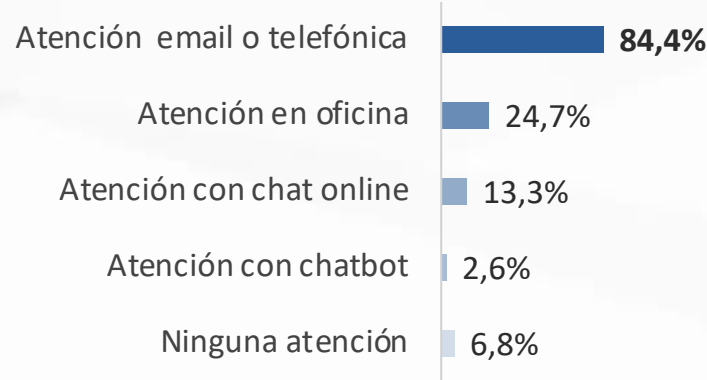
Prácticamente la **mitad** de estas empresas **indican que no requieren información complementaria** a sus clientes. En cuanto a aquellas **empresas que sí recogen ese tipo de información**, lo hacen o bien **de forma manual en soporte papel justo antes de la realización de la actividad o a través de un formulario digital** que permite al cliente firmar y rellenar la información online, siendo en su mayoría pequeñas empresas.



Asimismo, ha **incrementado el uso de un formulario digital** que permite firmar y rellenar la información online en comparación con el pasado periodo.

Personalización de los productos o servicios actuales

La **atención al cliente** de este tipo de empresas mayoritariamente se realiza a través de **vía email o vía móvil**. No obstante, aunque sólo el 20% de las micro y pequeñas empresas mantienen la atención presencial en oficina, el porcentaje es mayor que las que realizan esa atención a través de chat o chatbots.



La **mayoría** de micro y pequeñas empresas de actividades **realizan algún tipo de personalización**. En el caso de la **pequeña**, esta se decanta en mayor medida por ofrecer al cliente la **opción de elegir entre las opciones disponibles** en el momento de realizar la reserva. Mientras que las **micro**, ofrece con una mayor frecuencia **personalizar la actividad en base a la información que proporciona el cliente** durante la reserva.

Se percibe una **tendencia creciente del uso del chat online y chatbot** para la pequeña empresa, para asesorar al cliente, en detrimento del email y teléfono

Gestión de peticiones e incidencias

El 71,6% de las empresas de actividades turísticas, carecen de una herramienta específica para el registro y gestión de peticiones e incidencias, siendo las microempresas las que en mayor medida carecen de ella. No obstante, **el 19,3%** de este tipo de negocios, **cuentan con una herramienta que permite a los agentes registrar manualmente las solicitudes e incidencias, así como asignarse tareas** entre ellos.

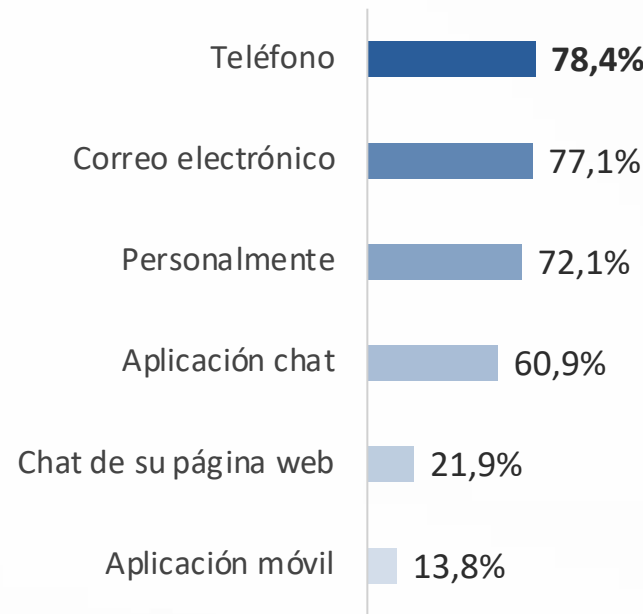
Parece que paulatinamente las micro y pequeñas empresas de actividades **evolucionan hacia la adopción de herramientas más sofisticadas** que automatizan la gestión de este tipo de consultas o comunicaciones.

Es esencial mantener una comunicación continua con el cliente durante la prestación del servicio para garantizar que está siendo atendido por un profesional dispuesto a ayudar y mejorar su experiencia. Además, abordar de inmediato cualquier incidencia que pueda surgir durante el servicio es crucial. Gestionar las opiniones que el cliente pueda tener durante la realización de la actividad es igualmente importante, con el fin de responder de manera adecuada y anticiparse a posibles situaciones negativas.

Canales de comunicación

El **teléfono, el correo electrónico y la atención personal son los principales canales de comunicación** de las micro y pequeñas empresas de actividades cuando el cliente quiere comunicar peticiones e incidencias durante la actividad. El comportamiento es el mismo tanto para el caso de la micro como de la pequeña empresa de actividades.

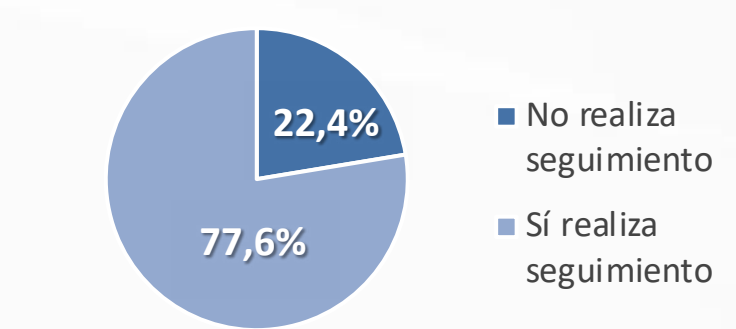
Por otro lado, destaca el **uso cada vez más extendido de las aplicaciones móviles** entre las empresas de actividades



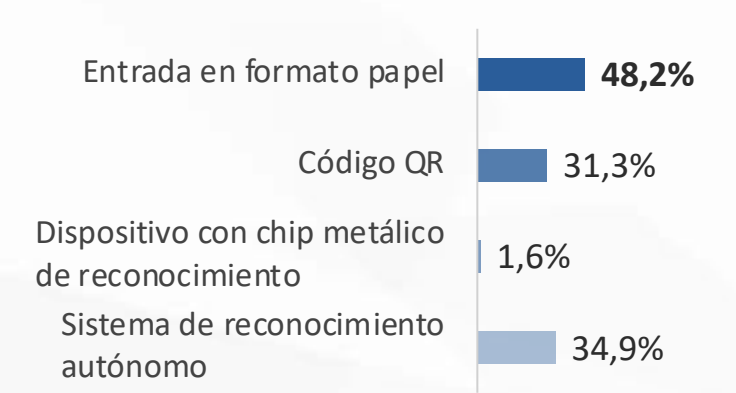
Es fundamental resaltar la importancia de fomentar el diálogo con el cliente a través de medios online, especialmente en un subsector que presenta una amplia y variada oferta de productos o servicios. En este sentido, no se necesitan grandes inversiones para implementar estrategias de comunicación efectivas, y los resultados pueden ser muy positivos, inmediatos y tener un alto impacto en la eficiencia y rentabilidad del negocio.

Acogida del turista

La **mayoría** de las micro y pequeñas empresas de actividades sí **realizan un seguimiento**, siendo mayoritario el uso de la **vía email o teléfono** (emitir recordatorios, informar de lo que puede necesitar el cliente para las actividades, etc.) **durante la actividad**.



Prácticamente **la mitad de los clientes de las micro y pequeñas empresas validan las entradas** de la actividad turística antes de comenzar la actividad **en formato papel**. Parece, además, que hay un uso generalizado de un sistema de reconocimiento autónomo donde se desarrolla la actividad, seguido del uso de un código QR con la confirmación de la actividad.



Talento digital

Las empresas de actividades otorgan a sus trabajadores una **puntuación** media de **7,36** respecto a sus **conocimientos digitales**. Concretamente es el **personal administrativo** el que cuenta con una **mayor puntuación**.

	Micro empresa	Pequeña empresa	Total
Dirección de la empresa	7,53	7,82	7,56
Monitores/guías de actividades	6,96	6,32	6,89
Personal administrativo	7,60	7,87	7,64

Por otro lado, el **43,2%** de las micro y pequeñas empresas de actividades **proporciona formación a sus empleados** en herramientas digitales y nuevas tecnologías. Este porcentaje aumenta en el caso de los pequeños negocios, en este sentido el **66,7% de ellos ofrecen algún tipo de capacitación** en materia tecnológica y digital, ya sea para el nuevo personal, con cada implementación de una solución tecnológica, o de forma periódica para todos los empleados.

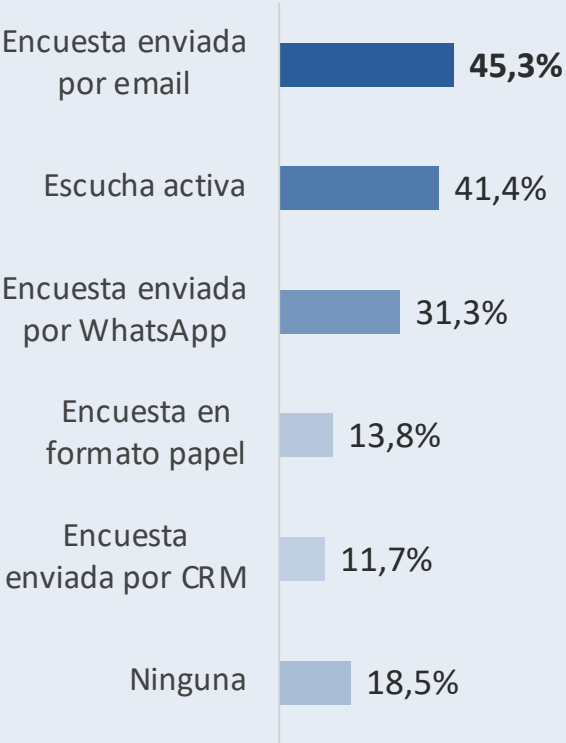
Esto refleja una clara **tendencia hacia la inversión en el desarrollo de habilidades digitales de los empleados** en las pequeñas empresas, ya que es destacable el aumento sobre el porcentaje de empresas que ofrecen este tipo de formación.



Recogida de opinión de turistas

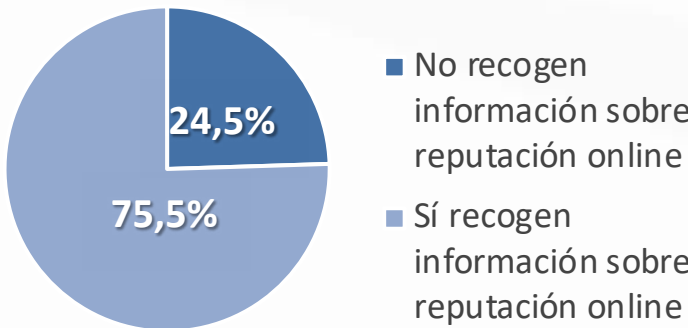
Las micro y pequeñas empresas de actividades turísticas **suelen recolectar opiniones o sugerencias principalmente a través de encuestas**, que se distribuyen **principalmente por correo electrónico**, aunque también pueden ser enviadas por WhatsApp, en formato impreso o mediante sistemas CRM. Además, practican la escucha activa en redes sociales con frecuencia, convirtiéndose en el segundo canal más relevante para recabar este tipo de información.

Cuando se diferencia por tamaño de empresas, es notable que **el envío de encuestas a través de sistemas CRM** es mayormente utilizado por los **pequeños negocios**, mientras que el **uso de WhatsApp** para este fin es más común entre las **micro empresas**. Además, estas formas de recoger la opinión del turista han sufrido un visible aumento en comparación con el pasado periodo frente a la escucha activa.



Reputación online

El **75% de las micro y pequeñas empresas de actividades** **recopilan información sobre la reputación** de sus actividades, ya sea a través de portales web, redes sociales o encuestas a los clientes. De estas, **la gran mayoría lleva a cabo análisis periódicos o recurrentes** de estos datos, utilizándolos como base para la toma de decisiones.



Estas empresas consideran que las opiniones dejadas por los clientes en Google les ayudan a mejorar, al tiempo que permiten a los clientes potenciales acceder y reservar en su establecimiento.

Frente a un mercado cada vez más digitalizado y orientado a mejorar la experiencia del turista, la transformación digital se convierte en una necesidad imperante para las empresas. Ante esta situación, las micro y pequeñas empresas de actividades destacan como **principales dificultades** a la hora de digitalizarse el **presupuesto** y el **tiempo insuficientes para implementar cambios**.

En este sentido, en comparación con el pasado periodo, el orden de prioridades y la importancia atribuida a estas cuestiones por parte de las micro y pequeñas empresas de actividades es la misma en ambos casos. En el caso de las pequeñas empresas de actividades, además de las dificultades previamente mencionadas, se incorpora como desafío la experiencia y habilidades inadecuadas del personal.

Por otro lado, el tiempo se considera igual de relevante que el presupuesto, en ambos casos considerados insuficientes, ya que estas empresas suelen tener un tamaño reducido y los empresarios se ven obligados a desempeñar múltiples roles, al igual que sus trabajadores. Además, en momentos de mayor demanda durante periodos vacacionales, fines de semana, etc., la solución o recurso suele ser manual por considerarse más sencillo, simple y rápido. Otro reto que se añade a esta lista es la gestión de reservas de última hora pues dificultan la planificación adecuada.

Respecto de los **beneficios** que estas empresas observan después de transformarse digitalmente, destacan la **atracción de nuevos clientes**, la **fidelización de los clientes** y el **hacer más eficiente el proceso de gestión de reservas, cambios y cancelaciones**.

La atracción de nuevos clientes cobra mayor importancia especialmente para las microempresas. Por otro lado, las pequeñas empresas del sector de actividades muestran una mayor inclinación hacia la mejora de la comunicación con el cliente, la optimización de la rentabilidad de su negocio y hacerlo más eficiente. Además, en términos generales, se reconoce que formar parte de la transformación digital es esencial para garantizar la sostenibilidad del negocio y mantener su competitividad.

Para aumentar su grado de competitividad, estas empresas deben invertir en ofrecer un servicio que responda a una mayor disponibilidad, flexibilidad y conectividad para con sus clientes. Por otro lado, la implementación de tecnología para coordinar a los diferentes perfiles de trabajadores (como los fijos discontinuos y los autónomos), según el volumen de trabajo y la temporada, junto con la nueva legislación laboral, se presenta como un gran desafío donde la tecnología puede convertirse en un aliado.

Recomendaciones para seguir evolucionando

Según los expertos del subsector de las actividades:

- **Utilizar grandes plataformas digitales** para obtener una mayor y mejor visibilidad, ya que supone una gran fuente de publicidad en un entorno de potenciales clientes para el negocio.
- **Analizar el Journey Map del turista** en un destino para guiar las acciones y actuaciones de la empresa.
- **Mantener un contacto constante y personalizado** con el turista a través de WhatsApp o correo electrónico.
- **Avanzar en materia digital a través de acuerdos con terceros**, ya que supondrá un menor riesgo empresarial.
- **Aplicar tecnologías y procesos digitales**, ya que facilitan la actividad de la empresa y mejoran la experiencia del turista.
- **Utilizar la tecnología para tareas y trabajos repetitivos** para poder centrarse en la propia prestación del servicio
- **Avanzar tecnológicamente** para no quedarse atrás con respecto al sector turístico y el propio subsector.
- **Incluir procedimientos digitales en el front-office**, sin perder el valor de la atención al cliente personalizada.
- **Mostrar y demostrar seguridad por los canales digitales**, a la hora de hacer una reserva o compra online, es crucial.
- **Analizar los datos disponibles de los turistas** tras la prestación del servicio para poder tomar decisiones eficientes.

4.6 Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector restauración



- **Visión general del nivel de digitalización**
- **Análisis por ciclo de vida del viaje**
- **Retos y oportunidades de la transformación digital**

Para evaluar el nivel de digitalización de los micro y pequeños restaurantes, se comienza analizando su **Índice de Madurez Digital (IMD)** y se expone su evolución general. En concreto, el IMD se presenta mediante una comparativa entre el primer y segundo estudio, y se desagrega en función de las diferentes capacidades que toda empresa de restauración en proceso de transformación digital debe tener en cuenta, controlar y evaluar en todo momento.

Además, se ha analizado cada una de las **etapas del Visitor Journey Map**. En la primera etapa, **planificación del viaje**, se examinan variables como los canales de venta o promoción y el manejo de los datos del turista, así como la determinación de los precios. En la segunda, **reserva o compra**, se consideran aspectos como la relación con el cliente y las herramientas de gestión y planificación y gestión del personal. En la tercera, **prestación del servicio**, aborda la acogida del turista, los canales de comunicación, la gestión de solicitudes e incidencias y el talento digital. Finalmente, en la cuarta, **fidelización y prescripción**, se evalúan aspectos como la reputación digital y la recogida de opiniones de turistas.

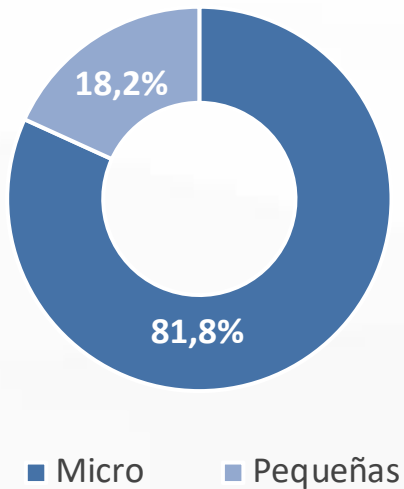
Continuando con este diagnóstico, se analiza cómo **han influido los Fondos Europeos** en la evolución digital de las micro y pequeñas empresas de restauración y **cuáles son las aplicaciones de la inteligencia artificial** para un micro y pequeño restaurante.

Para finalizar, se identifican por parte los micro y pequeños negocios de restauración los **beneficios y dificultades de digitalizar**. Así como se detallan las **recomendaciones y palancas que facilitan** su evolución en materia digital.



El subsector de los restaurantes tiene un Índice de Madurez Digital del 38,9%, responde a un nivel básico de digitalización habiéndose **incrementado su IMD casi 10 puntos en estos dos años**.

Tamaño de los restaurantes por número de trabajadores



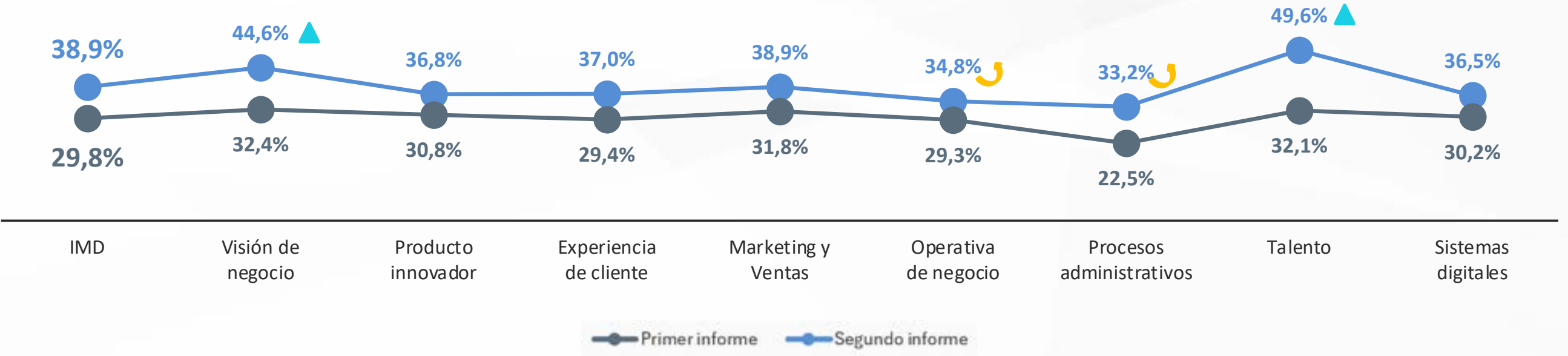
El subsector de restauración

La **transformación digital** en este subsector, **impulsada por la pandemia**, ha llevado a la adopción de herramientas digitales como los códigos QR **para ofrecer un servicio seguro**. Sin embargo, la restauración sigue siendo uno de los subsectores turísticos menos digitalizados. Esto se debe a la limitada inversión en tecnología, ya que los empleados asumen múltiples tareas y **no hay avances significativos que justifiquen grandes inversiones**. Además, **su implementación es complicada**, agravada **por la falta de estándares comunes**, incluso en unidades de medida.

En el *front office*, la restauración enfrenta el desafío de mantener la experiencia gastronómica personal. En este sentido, la digitalización no puede reemplazar completamente la interacción personal, por lo que **la tecnología debe facilitar las tareas del trabajador sin eliminar el componente humano esencial**. La clave está en integrar la tecnología para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio sin sacrificar la personalización. Las herramientas digitales pueden agilizar la gestión de reservas, pedidos y pagos, permitiendo a los empleados centrarse más en la atención al cliente.

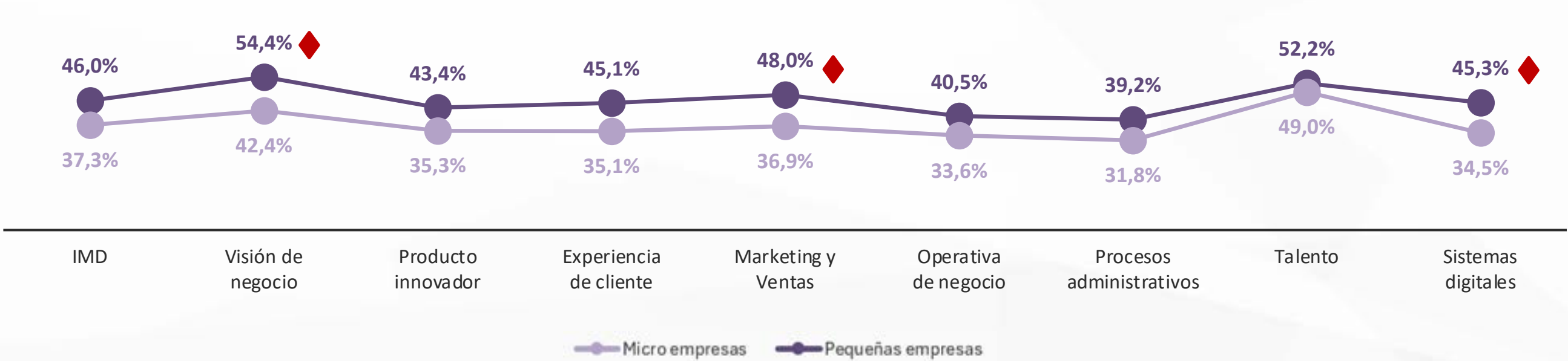
Además, **la digitalización puede mejorar la percepción y el prestigio de las profesiones en el sector**, capacitando a los trabajadores en competencias digitales y mejorando la imagen del subsector.

Evolución del Índice de Madurez Digital por capacidades



En el caso de los restaurantes, el nivel de digitalización está **más desarrollado en Talento y Visión de Negocio**, las cuales **precisamente han tenido una mayor evolución**. Donde existe **mayor margen de mejora es en Operativa de Negocio y Procesos Administrativos**.

Índice de Madurez Digital por capacidades según el tamaño de empresa

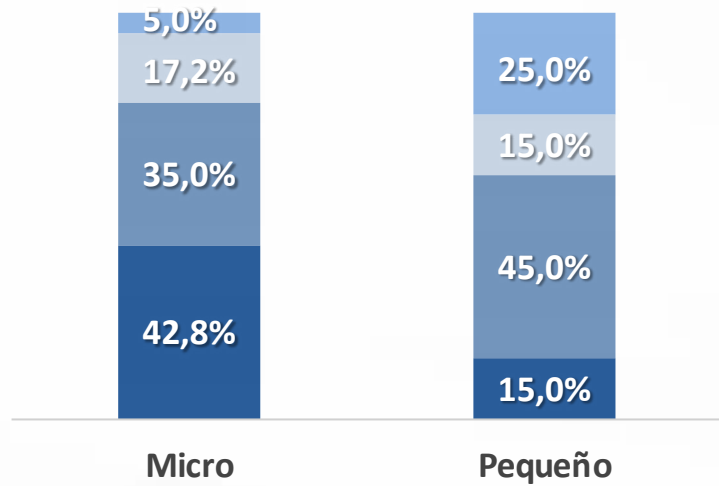


El Índice de Madurez Digital es más alto en los pequeños que en los micro restaurantes, coincidiendo con el sector turístico en general. Fundamentalmente, las **diferencias son más significativas en Visión de Negocio, Marketing y Ventas y Sistemas Digitales**. Mientras que no se encuentran prácticamente diferencias entre estos dos tipos de restaurantes en *Talento*.



Canales de venta

El **teléfono** es el **canal principal (89,1%)** a través del cual este tipo de restaurantes realizan las **reservas, seguido por su página web (29,1%)**. Destaca, además, la **incorporación de las redes sociales**, encontrándose al mismo nivel que las **apps móviles**. En cuanto a la página web, se observa que un elevado porcentaje que aún no dispone de ella o que esta se encuentra desactualizada (37,7%). Asimismo, un porcentaje similar cuenta con una página web, pero sin opción de venta en línea (36,8%). Sin embargo, es destacable que aproximadamente el **20% de los micro restaurantes** y el **40% de los pequeños restaurantes tienen una página web con capacidad para ventas online**.



- Página web informativa con venta online integrada con el sistema de gestión de reservas y con pasarela de pagos
- Página web informativa con venta online integrada con el sistema de gestión de reservas
- Página web informativa
- No tiene página web

Marketing y comunicación digital

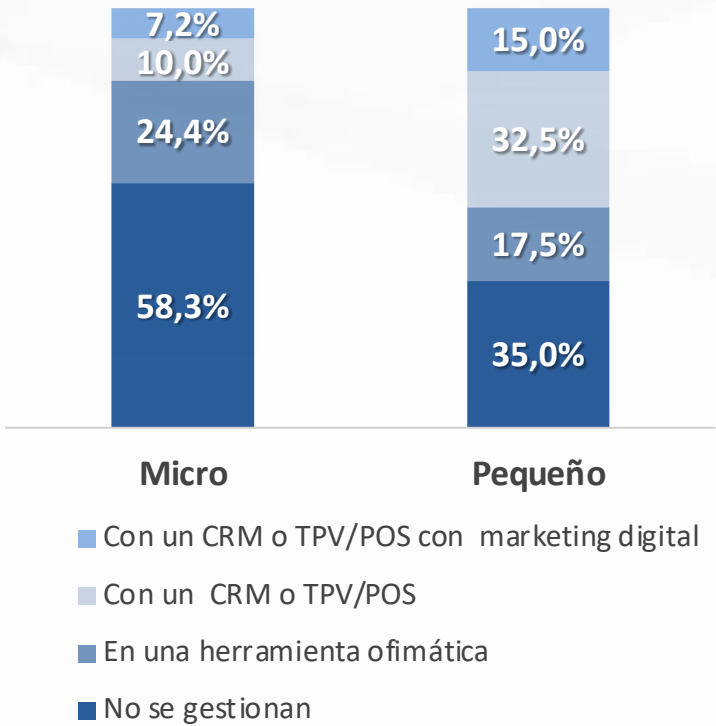
Las **redes sociales** son el **principal canal** de comunicación y acción de marketing y publicidad utilizado por los micro y pequeños restaurantes **para promocionarse**. En segundo lugar, se encuentra *Google My Business*, utilizado para gestionar la información del restaurante en *Maps* y para interactuar con los clientes. También la publicidad en soporte físico, en este subsector, parece jugar un papel importante en la estrategia de promoción y publicidad.



En este sentido, también destaca la **incorporación de los influencers como canal de comunicación**, así como los eventos físicos como ferias o eventos del sector.

Gestión y análisis de datos de turistas

El **45,9%** de los micro y pequeños restaurantes **gestionan los datos** de sus clientes, siendo este porcentaje mayor en el caso de los pequeños restaurantes (65,0%). Por otro lado, el **23,2% de ellos maneja estos datos a través de una herramienta ofimática**, mientras que **otro 22,7% utiliza un sistema CRM** ya sea básico o avanzado, porcentaje que se duplica en el caso del pequeño restaurante (47,5%).

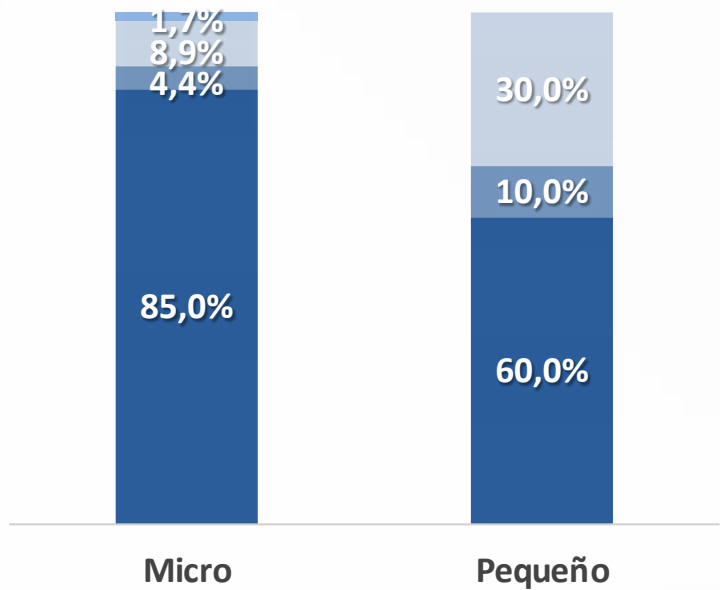


La **gestión** de los datos que generan los clientes en los restaurantes es **diferente según el tamaño del restaurante**, esto es, el **66,1% de los micro no obtienen ni analizan datos** de sus activos digitales, mientras que el **pequeño** restaurante obtiene y **analiza en mayor medida** los datos que generan sus clientes (62,5%). No obstante, existe cierta **tendencia hacia el uso de herramientas más sofisticadas** para la gestión de estos datos.



Gestión de reservas, cambios y cancelaciones

El **80,5%** de los restaurantes **gestionan las reservas en una agenda en formato papel**. Concretamente, en el caso del pequeño restaurante, este porcentaje no es tan elevado, ya que el 30% de estas empresas dispone de un sistema de reservas integrado con los canales de venta y con el terminal de punto de venta (TPV/POS).

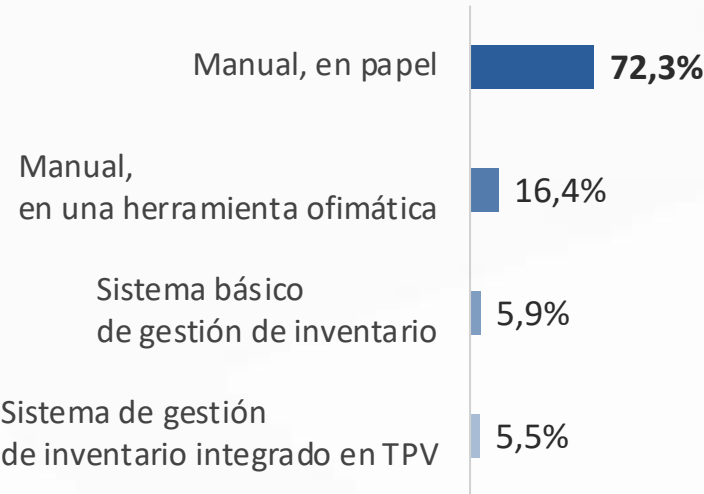


- Con un sistema de reservas integrado y con el TPV/POS y gestiona cambios y cancelaciones
- Con un sistema de reservas integrado y con el TPV/POS
- Con un sistema de reservas no integrado
- Con una agenda en papel

Se observa un considerable **aumento en el uso un sistema de reservas integrado con los canales de venta y con el TPV/POS**.

Gestión de stock

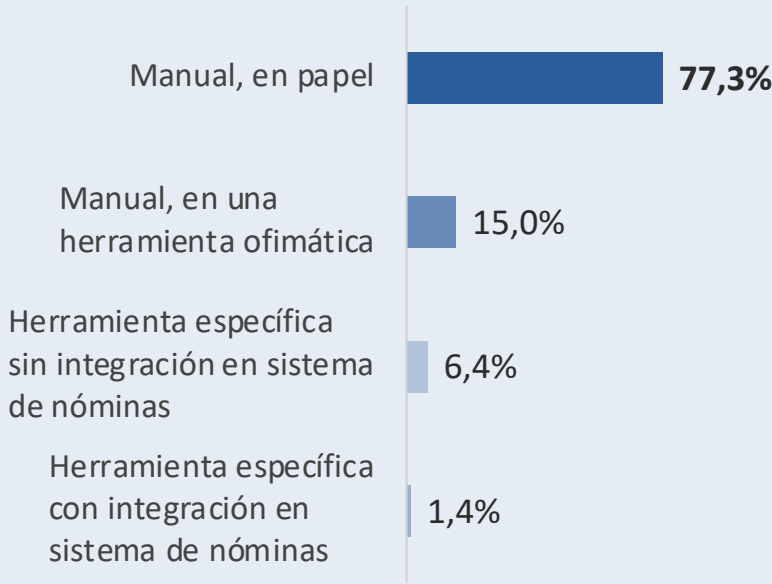
Inventario: la **mayoría** de los restaurantes realiza un **control del stock** disponible en su restaurante **manualmente**, en formato papel. En el caso del **pequeño restaurante** este porcentaje se reduce a la mitad, mientras que, por un lado, el 22,5% utiliza una herramienta ofimática, el resto **lo hace a través de un sistema de gestión de inventario integrado en el terminal de punto de venta** que actualiza continuamente el stock disponible y puede también analizar necesidades futuras y caducidad de los productos.



Proveedores: prácticamente todos los restaurantes realizan las **compras** a los proveedores de su restaurante **cuando cocina detecta que es necesario por email o por teléfono**, independientemente de que sea un micro o pequeño restaurante.

Planificación y gestión de personal

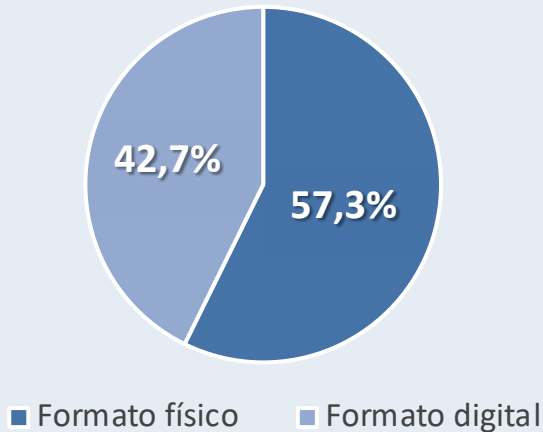
La **mayoría** de los micro y pequeños restaurantes planifica su plantilla **de forma manual** en un cuadrante en soporte papel, fundamentalmente los micro. Mientras que, en el caso de los **pequeños** restaurantes, prácticamente el 40% **también** incorporan una **herramienta ofimática o específica** para planificar la plantilla.



Asimismo, se observa un ligero **incremento en el uso de herramientas específicas de planificación** que, aunque no están integradas con el terminal de punto de venta, suponen una aplicación tecnológica más avanzada en comparación con los dos principales métodos (papel y herramientas ofimáticas).

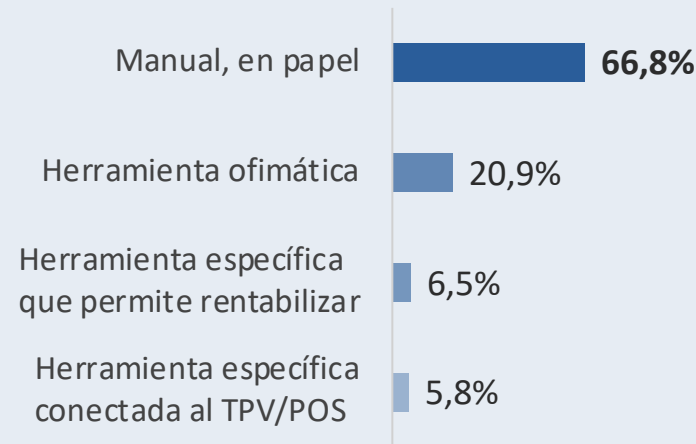
Servicio en sala

El diseño de la carta de un restaurante varía según su tamaño. Aproximadamente el **60,6%** de los micro restaurantes prefieren seguir utilizando **menús físicos o pizarras**. Sin embargo, en los **pequeños restaurantes**, esta preferencia disminuye a favor de formatos digitales como **códigos QR, sitios web o aplicaciones**, aunque estos no siempre permiten realizar pedidos desde el dispositivo móvil del cliente.



Además, **cerca del 70% de los restaurantes** continúan tomando las comandas y pedidos en **papel**, mientras que el resto emplea **dispositivos móviles integrados con sistemas de punto de venta (TPV)** y cocina para la gestión automatizada de pedidos. En el caso de los **pequeños restaurantes**, este porcentaje aumenta hasta alcanzar el **42%**.

La **mayoría** de los micro y pequeños restaurantes **gestiona la configuración de la carta y precios de forma manual en papel en base a precios de compra y experiencia**, porcentaje que se ve disminuido, en el caso del **pequeño** restaurante a favor del uso de una **herramienta ofimática o específica** (52,5%).

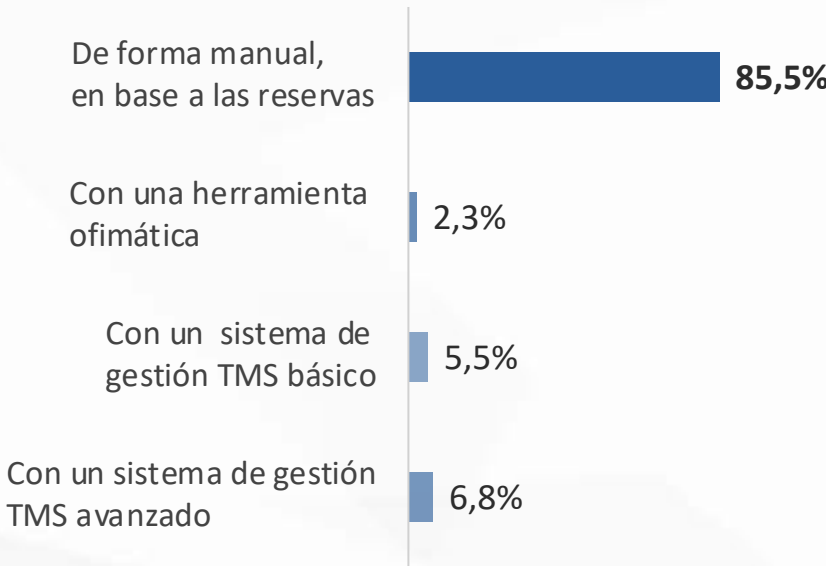


En el **76,4% de los casos**, **jefe de cocina** sigue siendo, en la mayoría de los casos quien **controla los alérgenos de los platos**, y lo hace **informando y actualizando de forma manual en papel la carta** los alérgenos en base a los productos que compra. Aquellos que no utilizan esa opción, el jefe de cocina o bien utiliza una herramienta ofimática para gestionar los alérgenos de cada producto que compra o bien dispone de un sistema de proveedores/compras en el que se registran todos los alérgenos, que permite que cuando se configura un plato nuevo en la carta, el sistema automáticamente calcula e informa los alérgenos en base a los ingredientes utilizados.

Gestión del restaurante

El **55,5%** de los micro y pequeños restaurantes **continúan gestionando los procesos de forma manual en una agenda de papel**. Aunque también existe un porcentaje importante de restaurantes que ya utiliza un terminal de punto de venta (TPV/POS) bien sea básico o más completo (34,5%), siendo el **pequeño** restaurante el que **utiliza con mayor frecuencia un TPV/POS más completo y actualizado**.

El **85,5%** de los restaurantes **distribuyen de forma manual a los comensales según llegan al establecimiento en base a las reservas anotadas**. En el caso de los **pequeños** restaurantes, hacen uso, en mayor medida que los micro, un sistema TMS básico (12,5%) y de un sistema **TMS integrado en el TPV/POS y con el sistema de gestión del negocio (15,0%)**.



Talento digital

Los restaurantes otorgan a sus trabajadores una **puntuación** media de **6,85** respecto a sus **conocimientos digitales**. Concretamente es el **personal administrativo** el que cuenta con una **mayor puntuación**.

	Micro empresa	Pequeña empresa	Total
Dirección del restaurante	6,96	7,35	7,03
Personal de sala	6,27	5,43	6,11
Personal de cocina	6,55	6,31	6,51
Personal administrativo	7,70	7,94	7,75

Por otro lado, el **35% de los restaurantes** de menos de 50 trabajadores **ofrece formación a sus empleados en herramientas digitales y nuevas tecnologías**. Siendo los pequeños quienes en mayor medida **están apostado por una formación digital** a sus empleados **cada vez que implantan una nueva solución** y así se observa en comparación con el pasado periodo.

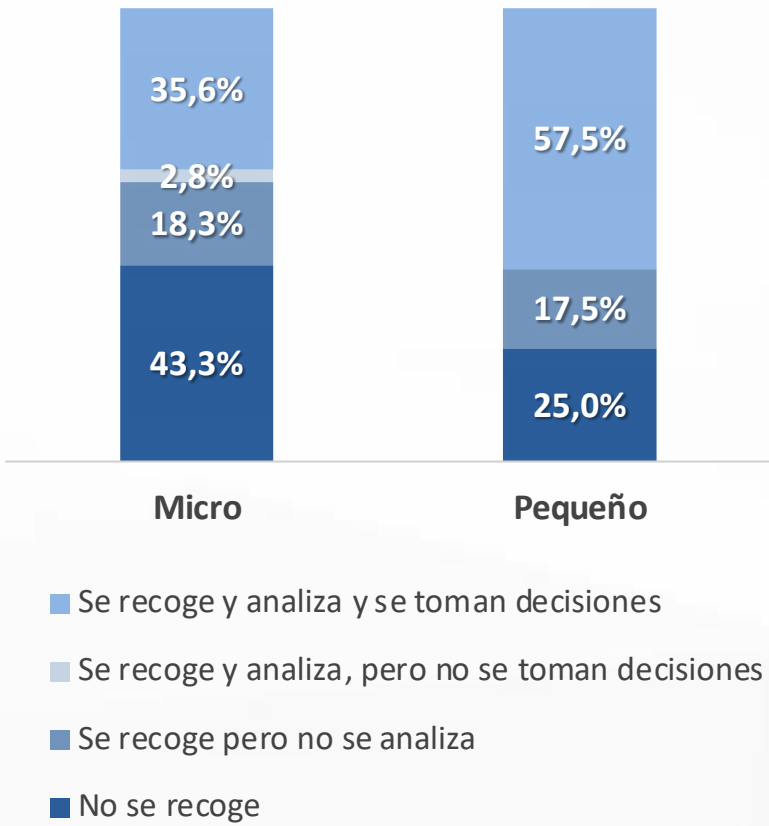
Coinciden en la importancia de tener un personal capacitado en el uso de tecnologías básicas para dar el servicio. Destacan la importancia de contar con una persona que se encargue específicamente de las redes sociales para poder atender cuestiones que planteen los clientes. De esta forma se satisface la atención a un cliente esencialmente digital que se encuentra con una amplia variedad de opciones de restauración (por tipo de oferta gastronómica, de establecimiento, etc.).



Reputación online

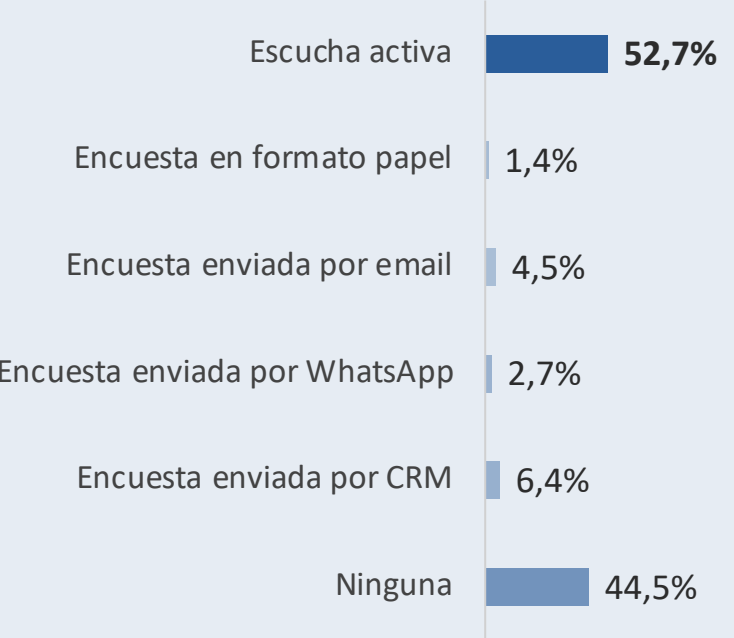
Respecto de la reputación, aproximadamente el **60% sí realiza una recogida y análisis de los datos sobre la reputación** del restaurante, al igual que sucedió durante el pasado periodo.

Además, en este sentido, existe una diferencia significativa entre los micro y pequeños restaurantes y es que mientras que el **43,3% del micro no recogen datos para medir la reputación**, el **57,5% de los pequeños restaurantes sí recogen y analizan** los datos y además toman decisiones con ellos.



Recogida de opinión de turistas

Para recoger opiniones o sugerencias que tienen sobre sus negocios, los micro y pequeños restaurantes **realizan una escucha activa en RRSS y/o portales web**, coincidiendo las principales acciones que se llevaron a cabo durante el pasado periodo. Por otro lado, cabe destacar el elevado porcentaje de restaurantes que no realiza ninguna acción que permita la recogida de opinión de sus clientes tras el servicio.



En cuanto a las diferencias que se observan por tamaño de empresa, en el caso de los **pequeños restaurantes**, cabe destacar que un **15% de ellos, realizan el envío de encuestas a través de un sistema de gestión de CRM**.

Se observa un **especial interés en conocer las opiniones de los clientes después de recibir el servicio, especialmente** en lo que respecta a aspectos que son señalados como **negativos**. El sector enfrenta conscientemente el desafío de lidiar con reseñas desfavorables sobre sus negocios, muchas veces provenientes de comensales que ni siquiera han visitado sus establecimientos. Esto genera una clara preocupación entre los empresarios, ya que este tipo de prácticas afectan negativamente a la actividad de sus negocios, puesto que este tipo de reseñas afecta a la experiencia que pueda llegar a tener el potencial cliente.

Es por ello que, por esta razón, entre otras, los empresarios se esfuerzan en realizar una escucha activa de manera frecuente. Esto les permite responder a comentarios que puedan considerarse inválidos y, al mismo tiempo, aprender de aquellos que no lo son y detectar posibles errores para mejorar el servicio a sus comensales. La **atención a estas opiniones** se convierte así en una **herramienta fundamental** para mantener la calidad y la reputación de sus establecimientos.

Ante el desarrollo paulatino en materia digital en el que se encuentran inmersas las micro y pequeñas empresas de restauración, estas destacan como **principales dificultades** a la hora de digitalizarse: el **tiempo insuficiente para implementar cambios** y el **presupuesto insuficiente**.

El orden de las dificultades ha cambiado, siendo el presupuesto insuficiente la principal preocupación seguida por el tiempo insuficiente. Para las pequeñas empresas, además de estas dificultades mencionadas, se añaden la experiencia y habilidades inadecuadas del personal y desconocimiento para afrontar la transformación digital.

Además, habitualmente la selección del restaurante suele ser una de las últimas decisiones del visitante al planificar un viaje, lo que complica la organización y planificación con suficiente antelación para este subsector. A consecuencia de ello, el posicionamiento del restaurante se convierte en una herramienta clave. Esta dificultad afecta a la gestión del personal del restaurante, cuyas jornadas laborales, rotaciones y turnos están condicionados por los volúmenes de demanda. Así pues, la organización de los recursos se ve limitada tanto por la demanda de turistas como por la legislación laboral vigente en este subsector.

Es importante destacar que, además de lo anterior, existe la percepción de que las herramientas disponibles en el mercado para la gestión de stocks están dirigidas principalmente a grandes empresas que atienden a un gran volumen de comensales.

Otro reto para este tipo de empresas es adquirir material tecnológico, ya que el precio de las máquinas o tecnologías aplicadas a procesos de restauración, sobre todo en cocina, requieren elevadas inversiones. Por ello, entre otro tipo de cuestiones, no se ha dado un gran salto en materia de transformación digital.

Respecto de los **beneficios** que aprecian este tipo de empresas tras digitalizarse, se resumen en la **atracción de nuevos clientes**, la **optimización de rentabilidad** y la **fidelización de sus clientes**. En el caso de los pequeños restaurantes, estos muestran una mayor preferencia por cuestiones como agilizar el servicio y la preparación en cocina, así como optimizar la gestión de la materia prima y reducir el desperdicio, aspectos que han ganado peso en comparación con el periodo anterior.

Coinciden en que la digitalización de procesos internos, en este subsector, permite ofrecer servicios más ágiles y eficientes, donde el cliente se convierte en la máxima preocupación y responsabilidad durante el servicio. Lo que se traduce en que los trabajadores pueden desempeñar sus tareas habituales con mayor dinamismo y ofrecer un trato más personal al turista.

“ Si se digitalizan los procesos internos para ser ágiles, hay más tiempo para poderle dedicar al cliente. ”

Recomendaciones para seguir evolucionando

Según los expertos del subsector de las actividades:

- **Suavizar la subida de los costes de las materias primas**, en la medida de lo posible con la aplicación de tecnología y soluciones digitales
- **Utilizar la información que retorna de los sistemas digitales de stock y proveedores** es crucial para el negocio y para la mejora de la competitividad.
- **No perder de vista que se trabaja con personas**, por lo que la atención y el cuidado del personal son esenciales.
- **Transformar digitalmente todos los procesos posibles** relacionados con la organización del *front y back office*, pero también los relacionados con el consumidor directamente.
- **Dialogar con proveedores y recurrir a asociaciones** son prácticas esenciales para el crecimiento empresarial.
- **Liberar de carga de trabajo al empleado** y que este pueda dedicarle más tiempo, y de calidad, al cliente, a través de la aplicación de tecnologías.
- **Mostrar y demostrar todas aquellas novedades digitales** susceptibles de ser implantadas.
- **Imitar los comportamientos de aquellos que lo hacen bien y que destacan**, mejorarlo puede ser difícil, pero puede igualarse de alguna forma.
- **Convencer y acompañar a los empleados durante los procesos de cambio** es esencial para que haya un desarrollo exitoso.
- **Utilizar el Kit digital** como una herramienta que permita hacer pruebas a un coste reducido en el inicio de una transformación digital.
- **Subcontratar** cuando hay temas que no pueden abarcar por falta de capacidad técnica.
- **Estar al día de lo que ocurre en el entorno**, informarse sobre aquello que te puede ayudar a mejorar y que se puede aplicar al negocio.

4.7 Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector agencias de viaje



- **Visión general del nivel de digitalización**
- **Análisis por ciclo de vida del viaje**
- **Retos y oportunidades de la transformación digital**

Para evaluar el nivel de digitalización de las micro y pequeñas agencias de viajes, se comienza analizando su **Índice de Madurez Digital (IMD)** y se expone su evolución general. En concreto, el IMD se presenta mediante una comparativa entre el primer y segundo estudio, y se desagrega en función de las diferentes capacidades que una agencia de viajes en proceso de transformación digital debe tener en cuenta, controlar y evaluar en todo momento.

Además, se ha analizado cada una de las **etapas del Visitor Journey Map**. En la primera etapa, **planificación del viaje**, se examinan variables como los canales de venta o promoción y el manejo de los datos del turista, así como la determinación de los precios. En la segunda, **reserva o compra**, se consideran aspectos como la relación con el cliente y las herramientas de gestión y planificación y gestión del personal. En la tercera, **prestación del servicio**, aborda la acogida del turista, los canales de comunicación, la gestión de solicitudes e incidencias y el talento digital. Finalmente, en la cuarta, **fidelización y prescripción**, se evalúan aspectos como la reputación digital y la recogida de opiniones de turistas.

Continuando con este diagnóstico, se analiza cómo **han influido los Fondos Europeos** en la evolución digital de las micro y pequeñas agencias de viajes y **cuáles son las aplicaciones de la inteligencia artificial** para un micro y pequeño negocio de agencias de viajes.

Para finalizar, se identifican por parte las micro y pequeñas agencias de viajes los **beneficios y dificultades de digitalizar**. Así como se detallan las **recomendaciones y palancas que facilitan** su evolución en materia digital.

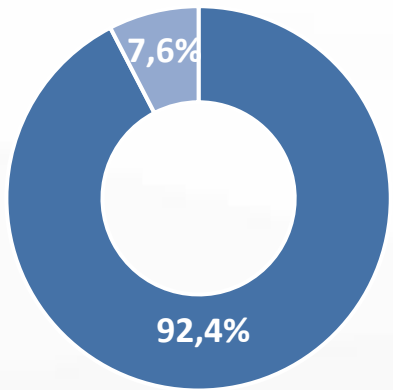


Nivel medio

IMD 52,6%

Las agencias de viajes obtienen un Índice de Madurez Digital del 52,6%, **consigue un nivel medio** de digitalización, **subsector que mayor IMD alcanza**. Y, además, lo incrementa en más de 15 puntos en estos dos años.

Tamaño de las agencias de viajes por número de trabajadores



■ Micro ■ Pequeñas

Micro empresa



Nivel medio

IMD 52,0%

Pequeña empresa



Nivel medio

IMD 60,6%

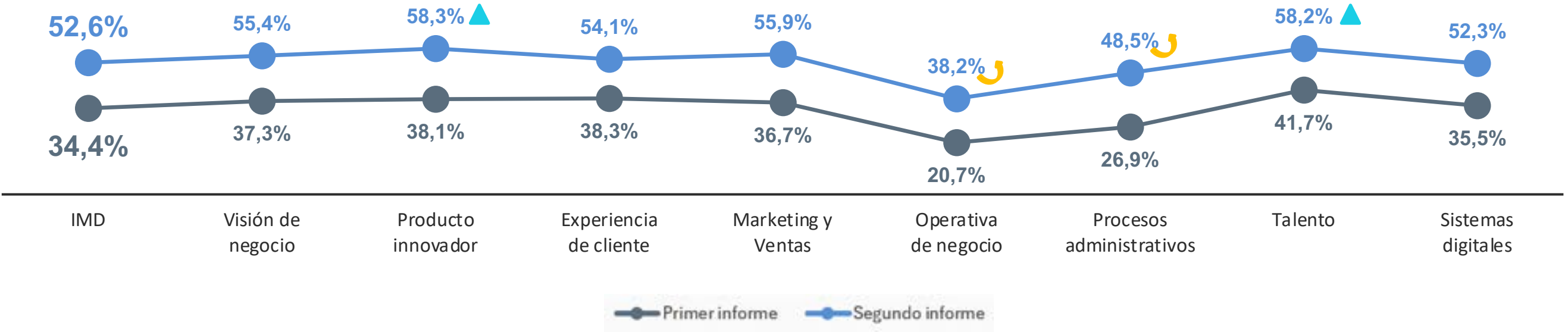
El subsector de agencias de viajes

Este subsector ha experimentado una **evolución** positiva en materia digital y tecnológica, **similar a la del sector turístico**. La **presencia online** se ha vuelto esencial **para captar al cliente** actual, **aunque** muchas agencias **mantienen también su presencia offline** para atender a los clientes más "analógicos" a través de oficinas físicas, que siguen siendo utilizadas como lugares de trabajo y reunión.

La **demandas de respuestas rápidas y automáticas** por parte de los viajeros ha llevado a las agencias a **adoptar una estrategia de multicanalidad**, permitiendo una mayor accesibilidad y comunicación personalizada con los clientes. Las redes sociales y aplicaciones como WhatsApp se han convertido en herramientas clave para ellas debido a su aceptación y facilidad de uso. *La transformación digital es prácticamente una obligación para este tipo de negocio*, pues deben tener una amplia presencia online para satisfacer las expectativas de los clientes. Han apostado por la integración de sistemas de reservas online, *chatbots* para atención al cliente las 24 horas del día y la personalización de ofertas mediante análisis de datos son algunas de las prácticas adoptadas para mantener y aumentar su competitividad.

La **presencia digital** no solo les ha facilitado la captación de **nuevos clientes**, sino que también mejora la **retención de los actuales** al ofrecer experiencias personalizadas y servicios eficientes, que es clave para la sostenibilidad de este subsector a medio y largo plazo.

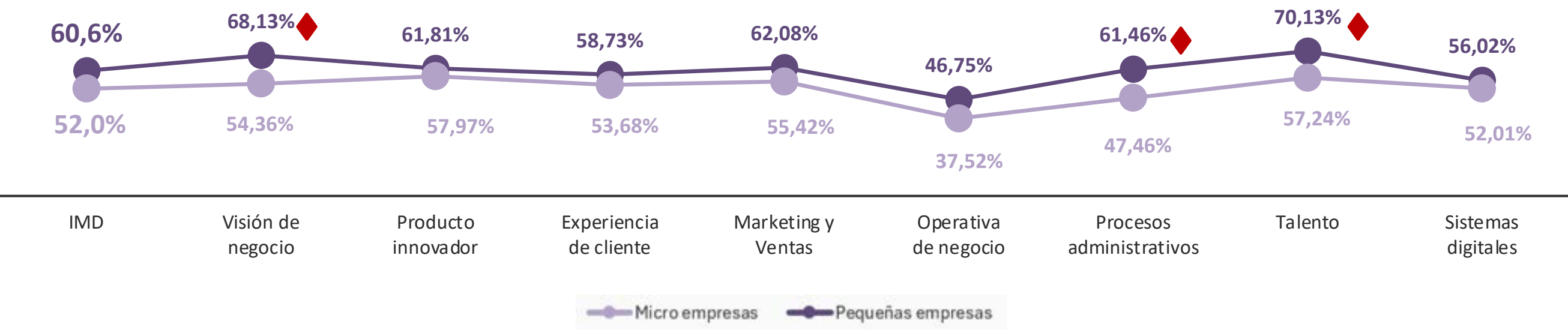
Evolución del Índice de Madurez Digital por capacidades



En el caso de las agencias de viajes, el nivel de digitalización está **más desarrollado** y alcanza un mayor nivel en las capacidades de **Producto Innovador y Talento**, mientras que donde hay un **mayor margen de mejora** es en **Operativa de Negocio y Procesos Administrativos**.

No obstante, a pesar de ser las dos capacidades con mayor margen de mejora, son las que más han evolucionado con respecto al periodo anterior.

Índice de Madurez Digital por capacidades según el tamaño de empresa



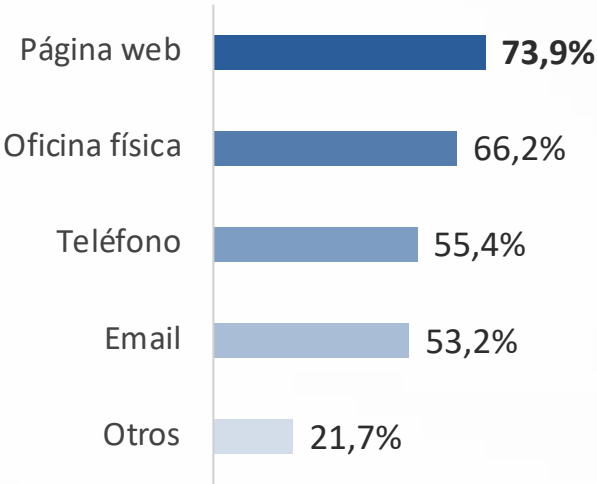
El Índice de Madurez Digital es más alto en las pequeñas que en las micro empresas, coincidiendo con el sector turístico en general. Fundamentalmente, las **diferencias son más significativas en Visión de Negocio, Procesos Administrativos y Talento**. Mientras que estos dos tipos de empresas se encuentran más igualadas en *Producto Innovador, Experiencia de Cliente, Marketing y Ventas y Sistemas Digitales*.



Canales de venta

La mayoría de las agencias dispone de página web, por tanto, las diferencias que pueden existir entre unas u otras páginas, reside en la inversión que hagan sobre ellas (ampliaciones, actualizaciones, calidad de información, recursos visuales empleados, etc.).

Otro canal destacable es la oficina física, puesto que, a pesar de que la mayoría de las ventas se hacen de forma online, todavía hay un alto porcentaje de turistas que sigue demandando un servicio presencial. Por otro lado, el 21,7% utiliza canales de venta como aplicaciones móviles, portales oficiales del destino turístico y redes sociales.

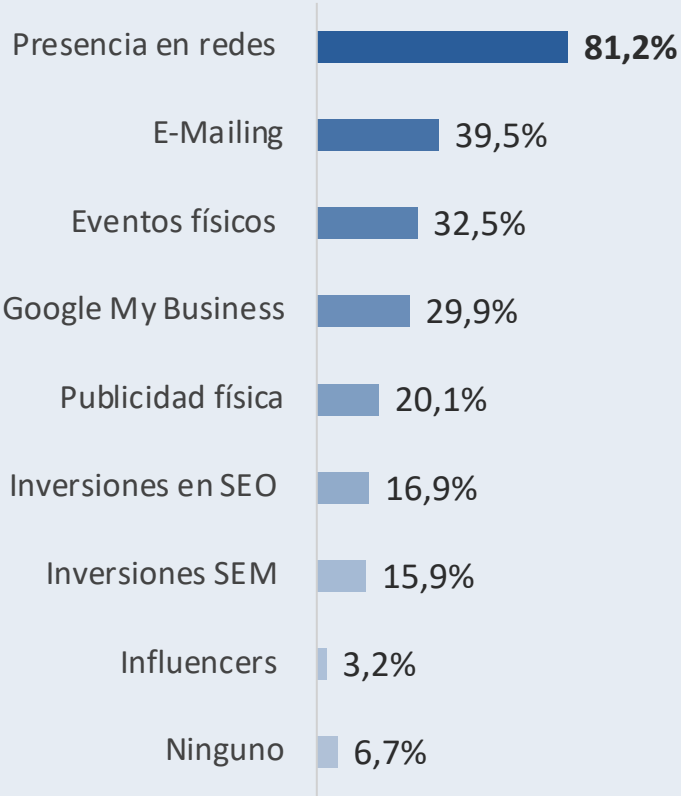


Respecto a la pequeña empresa, esta se encuentra disponible en un mayor número de canales, frente a la micro. Esto se debe, entre otras cuestiones, a la mayor capacidad de gestión de volumen de reservas y ventas.

Marketing y comunicación digital

El canal principal y predominante utilizado para la comunicación, marketing y publicidad de las agencias de viajes sigue siendo la presencia en redes sociales. Sin embargo, en el caso de las pequeñas agencias, el e-mailing se sitúa en primera posición, considerado como imprescindible para comunicarse directamente con el cliente.

Además, aunque en menor medida, la promoción también se realiza a través de eventos físicos como la participación en ferias y eventos del sector. Es importante tener en cuenta que, a pesar del peso significativo de las plataformas y herramientas digitales para la promoción de la agencia, la presencia física sigue siendo relevante.

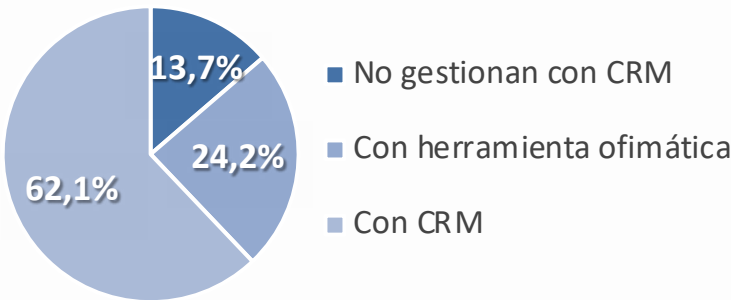


Primer contacto con el turista

La mayoría informan, atienden y asesoran a sus clientes durante el proceso de reserva para mejorar su experiencia, siendo la vía email y el teléfono los canales más comunes. En su mayoría realizan una personalización de la reserva del producto o servicio basándose en la información proporcionada por el cliente durante el proceso de reserva, conforme a variables sociodemográficas. La personalización del producto/servicio ha sufrido un notable incremento en comparación con el periodo anterior.

Gestión y análisis de datos de turistas

El 86,3% de estas empresas gestionan los datos de sus clientes, entre ellas, gran parte (62,1%) utiliza un sistema para la gestión de datos de los clientes (CRM) mientras que el 24,2% restante los registra en una herramienta ofimática.



En cuanto a la recogida y análisis de datos de los clientes en sus activos digitales existen diferencias significativas según el tamaño de la agencia. Casi la mitad de las micro (46,6%) no los recoge, mientras que en la pequeña agencia ocurre lo contrario, el 87,5% los recoge y de estos, casi la mitad toma decisiones con ellos. No obstante, se está produciendo un trasvase de empresas que utilizaban herramientas ofimáticas hacia el uso de sistemas más avanzados de gestión de datos.



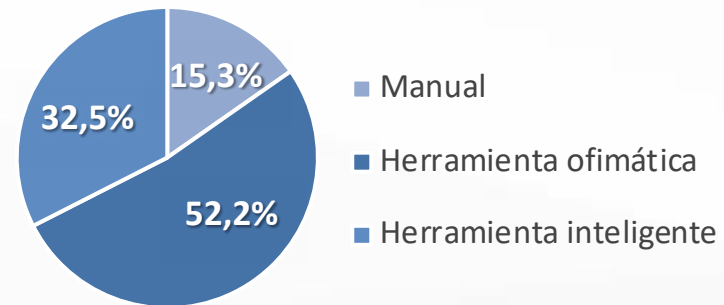
Herramienta/s de gestión

En lo que respecta a las herramientas utilizadas para la gestión de reservas, en este subsector se observa cierta dispersión en cuanto a sus preferencias. El **61,8%** de las micro y pequeñas agencias tienen una mayor **preferencia por las herramientas ofimáticas** (Excel, Word, etc.) para gestionar las reservas. Mientras que el **51,6%** utiliza un **sistema de distribución global** (GDS), el **38,2%** restante utiliza una **nueva capacidad de distribución** (NCD).

Asimismo, el **uso de la NCD ha experimentado un notable aumento** entre las agencias de viajes.

Determinación del precio

La mayoría de las micro y pequeñas agencias utiliza **algún tipo de herramienta, ya sea ofimática o inteligente para establecer el precio** de sus productos o sus paquetes. Siendo la opción más popular el uso de herramientas ofimáticas como Word o Excel, independientemente del tamaño de la empresa.

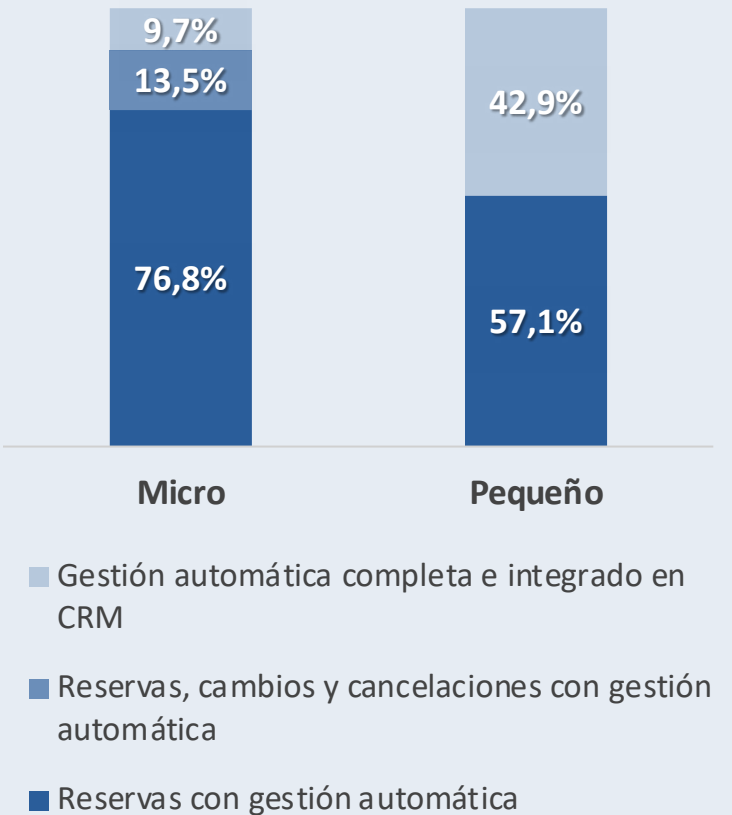


Aunque, en el caso de las **micro**, esa **tendencia se ha producido hacia el uso de herramientas inteligentes integradas en los sistemas de distribución global**.

Gestión de reservas, cambios y cancelaciones

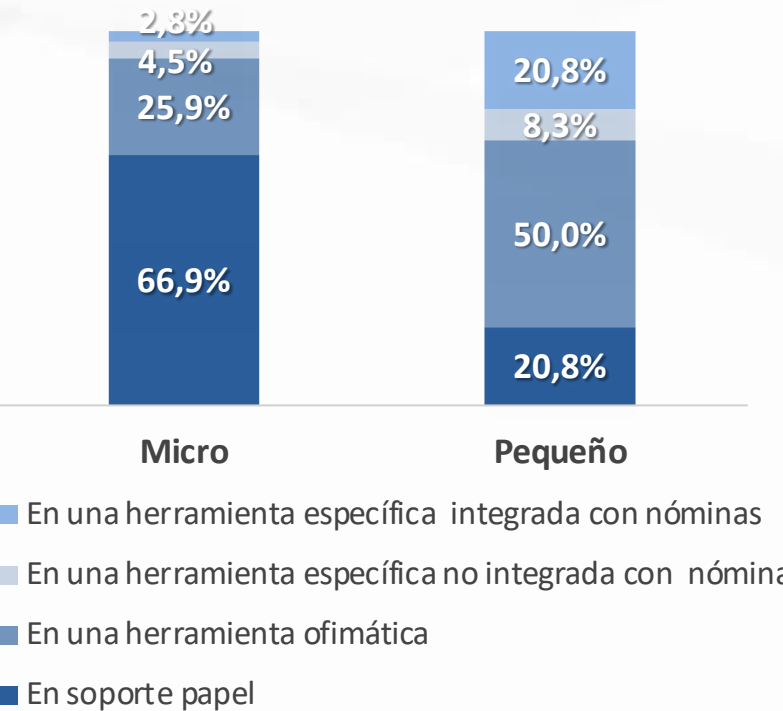
El **75,1%** de este tipo de agencias, **gestionan las reservas de forma automática**, pero con respecto a **los cambios y cancelaciones el procedimiento no se realiza de la misma forma**.

Esto ocurre tanto en las micro como en las pequeñas agencias, siendo esta situación más habitual en el caso de las micro pues en el caso de las **pequeñas, también se opta por la automatización de este tipo de gestión que también está integrado con el sistema CRM**.



Planificación y gestión de personal

El **63,4%** **planifica su plantilla de forma manual en papel**, sobre todo en el caso de las micro (66,9%). Mientras que, en el caso de las **pequeñas**, estas lo hacen en su mayoría a través de una **herramienta ofimática** (50,0%) **y a través de una herramienta específica de planificación integrada con el sistema de nóminas** (20,8%). En cualquier caso, de forma general, todavía **no han dado el paso a utilizar herramientas específicas**.



Documentación del cliente

Se observa una mayor preferencia por la entrega de documentación **a través del formulario web (61,1%)**, en comparación con el pasado periodo. No obstante, la proporción de quienes lo hacen de forma física es prácticamente la misma (57,3%), no existe una clara preferencia sobre uno de ellos, **independientemente del tamaño de la agencia**.

Gestión de peticiones e incidencias

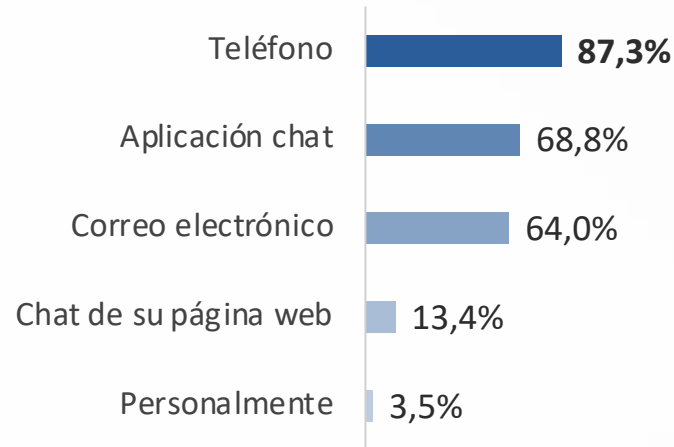
El **86%** de estas empresas **no cuenta con una herramienta específica para el registro y gestión de peticiones e incidencias**, directamente son los agentes quienes las atienden en el momento de su recepción y se organizan para solucionarlas.

No obstante, el **33,3% de las pequeñas** agencias disponen de una **herramienta en la que los agentes tienen que registrar** las peticiones e incidencias que llegan y pueden asignarse tareas entre ellos **de forma manual**.



Canales digitales de interacción con el turista

El **principal canal** de comunicación de peticiones e incidencias del cliente en la agencia es el **teléfono**. Seguido de la aplicación de chat y el correo electrónico. La forma de comunicarse con el cliente, cuando este solicita o sugiere alguna cuestión es la misma **independientemente del tamaño de la empresa**, esto es, de si son micro o pequeñas agencias. Por otro lado, aumenta significativamente el uso de aplicaciones de chat, como *WhatsApp, Messenger, Telegram* o en la propia página web, especialmente en el ámbito de las pequeñas

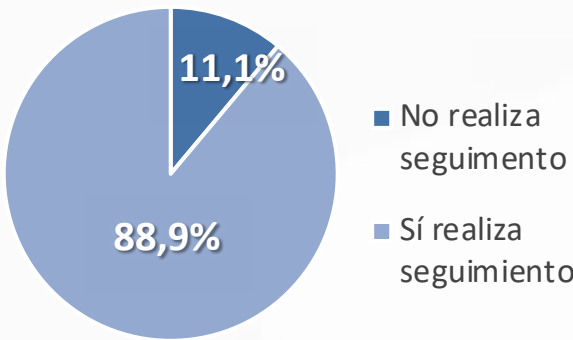


Se considera relevante **habilitar diferentes canales para que el cliente pueda ser atendido lo antes posible y de la forma más cómoda** para él. Cuánta mayor disponibilidad de contacto tenga, mejor será la atención al cliente, lo que supondrá una mejor experiencia de cara al servicio prestado. Es importante, por tanto, que el cliente sienta que tiene la posibilidad de ser atendido las 24 horas del día, independientemente del canal por el que contacte. Del mismo modo, todos estos canales han de estar actualizados para evitar ineficiencias y comentarios negativos por parte del cliente.

Acogida del turista

La **mayoría** de las micro y pequeñas agencias de viajes **realiza un seguimiento del viaje de su cliente tras hacer la reserva o compra** y lo hacen fundamentalmente a través de **email, teléfono o call center**. Esta práctica **ha experimentado un visible aumento** en comparación con el pasado periodo, apostando por un tratamiento diferenciado y cercano del turista.

El uso de plataformas integradas con sistemas de gestión de datos de cliente parece ser excepcional entre este tipo de empresas, no obstante, la **pequeña** agencia cuenta **en mayor medida con una plataforma que está integrada con el sistema CRM** (16,7%).



Talento digital

Las agencias de viajes otorgan a sus trabajadores una **puntuación media de 6,70 respecto a sus conocimientos digitales**. Concretamente es la **dirección de la agencia** la que cuenta con una **mayor puntuación**.

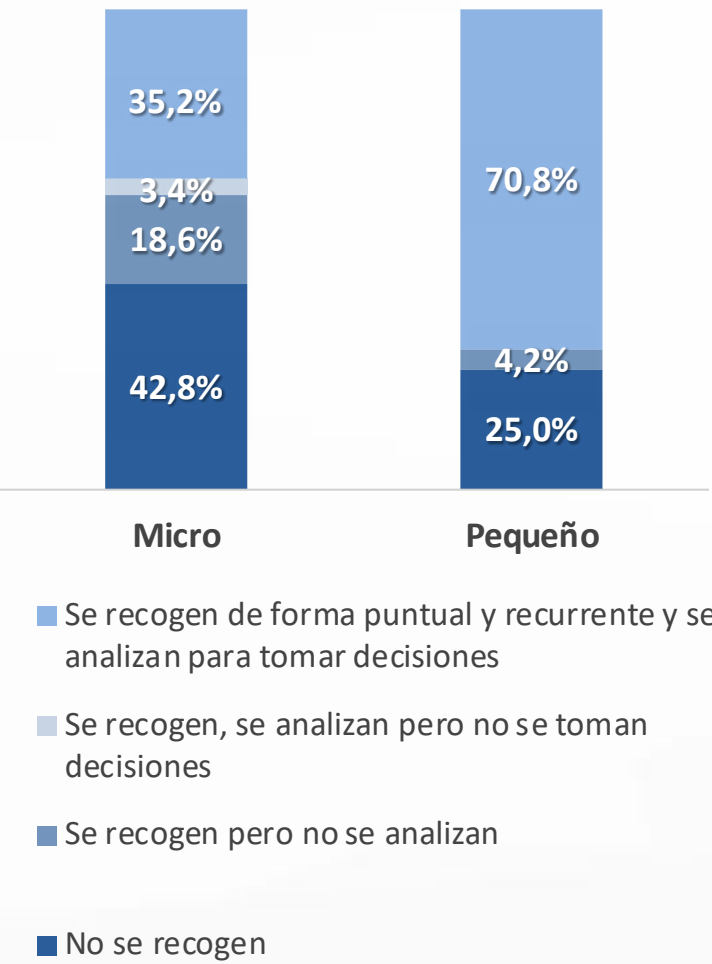
	Micro empresa	Pequeña empresa	Total
Dirección de la agencia	7,33	7,42	7,34
Agentes de viajes	7,15	6,50	7,08
Personal administrativo	6,66	6,10	6,57

Por otro lado, el **57% de las agencias de viajes** de menos de 50 trabajadores **ofrece formación a sus empleados en herramientas digitales y nuevas tecnologías**. En el caso de las **pequeñas** empresas, casi un **70% de ellas cada vez que implementan una nueva solución se proporciona formación a todos los empleados** y un 20% recibe formación periódicamente sobre gestión de clientes y soluciones digitales. Son en este caso las micro agencias las que en menor medida forman a sus empleados, independientemente del sistema que se utilice.

Cabe destacar el **aumento en el porcentaje de este tipo de empresas que apuestan por la formación digital periódica** cada vez que se implementa una nueva solución tecnológica.

Reputación online

Alrededor de la mitad de las micro y pequeñas agencias **sí recogen datos y los analizan posteriormente, comportamiento que ha sido adoptado con mayor frecuencia** por este tipo de empresas en comparación con el pasado periodo. En este sentido, las **pequeñas agencias sí recogen los datos en una mayor proporción**, siendo lo habitual para ellas recogerlos de forma puntual y recurrente para su análisis y posterior toma de decisiones.

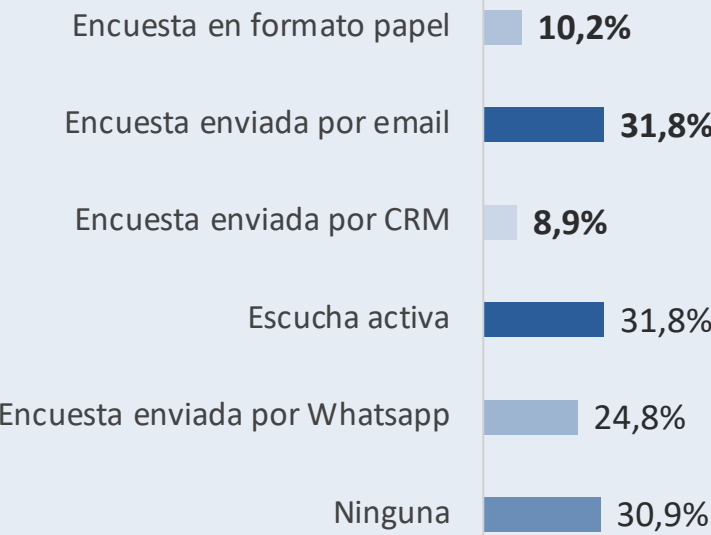


En el caso de la **micro** empresa de viajes hay una **polarización** entre quienes **no recogen y quienes sí** que lo hacen pues, a la hora de recoger la información, además la analizan de forma puntual y recurrente con el objetivo de realizar un análisis para posteriormente tomar decisiones en base a ello.

La recopilación y análisis de datos sobre la reputación se convierte en una cuestión relevante para las agencias de viajes en su búsqueda por diferenciarse del resto de competidores. Al entender y evaluar la percepción que tienen los clientes sobre sus servicios, estas empresas pueden trazar estrategias efectivas para elevar la calidad de sus ofertas, satisfacer las cambiantes necesidades del mercado y mejorar sus servicios de cara al cliente. Además, contar con esta información les permite anticiparse y manejar de forma hábil cualquier inconveniente que pudiera surgir, protegiendo así su reputación y manteniendo la confianza de sus clientes.

Recogida de opinión de turistas

La **encuesta vía email** se erige como la principal herramienta para recopilar opiniones y sugerencias de los clientes en las agencias de viajes, **coincidiendo en importancia con la escucha activa** en las redes sociales. Se observa que, en el caso de las **pequeñas** agencias, hay un mayor porcentaje de estas que **optan por enviar encuestas a través de un sistema de gestión de datos de clientes (CRM)**. Esto sugiere un enfoque más estructurado y automatizado en la recopilación de opiniones por parte de estas empresas, lo que puede brindar una visión más completa y organizada de las valoraciones de los clientes.



Aumenta la escucha activa en redes sociales, así como el envío de encuestas por WhatsApp para conocer directamente la opinión del turista que ha hecho uso de sus servicios. Además, **la pequeña agencia ha duplicado** el porcentaje sobre el uso **encuestas enviadas por el sistema CRM**.



Si bien se trata del subsector turístico más digitalizado, a la hora de implementar tecnologías, estas micro y pequeñas agencias de viajes también se enfrentan a diversas **dificultades**. En concreto destacan las relacionadas con el **tiempo para implementar cambios** y el **presupuesto**, en ambos casos considerados como insuficientes.

En comparación con la edición anterior, el orden cambia, ya que el presupuesto insuficiente era la dificultad más destacada seguida por el tiempo insuficiente. En el caso de las pequeñas empresas, además de las dificultades anteriormente mencionadas, se les añade: el desconocimiento para afrontar la transformación y experiencia y habilidades de personal inadecuadas.

La digitalización se ha convertido en un pilar fundamental para potenciar la productividad y eficiencia en la intermediación de servicios, proporcionando un respaldo invaluable al agente en sus labores cotidianas. En el contexto actual, la disponibilidad constante de la agencia y sus servicios es crucial. El turista espera tener acceso las 24 horas del día y la posibilidad de encontrar información o poder comunicarse a través de una variedad de canales de comunicación. Es por ello que se ha vuelto la norma dar este tipo de servicio para cumplir las expectativas del turista.

No adaptarse a una demanda tan exigente implica, inevitablemente, perder oportunidades de negocio y limitar el alcance de la agencia en un entorno tan digital.

Con respecto a los **beneficios** que se obtienen en la transformación digital, las micro y pequeñas agencias de viajes, mencionan la **fidelización de los clientes**, la **atracción de nuevos clientes** y la **optimización de la rentabilidad**. En este sentido, parece que este tipo de empresas observan más beneficios, a la hora de digitalizar, en el área del servicio al turista.

Por otro lado, la **atracción de nuevos clientes ha perdido peso frente a la fidelización de los clientes**, en comparación al pasado periodo, cada vez son más las agencias que acuden a las herramientas digitales para hacer email marketing, entre otras acciones. Por otro lado, las **pequeñas agencias** tienen una mayor preferencia sobre las cuestiones de **mejorar la comunicación con el cliente** seguido de agilizar los trámites administrativos del viaje.

En el contexto actual, una agencia de viajes, para satisfacer las demandas y necesidades del turista en todas las etapas de su viaje, debe **recopilar y analizar de manera integral sus datos y su huella digital**. Estas exigencias se manifiestan a través de una amplia gama de canales y plataformas digitales, como *WhatsApp*, donde la **atención al cliente** se caracteriza por ser **ágil, personalizada y directa**. Además, estas herramientas brindan **insights valiosos** que pueden utilizarse para **mejorar continuamente la experiencia del cliente** y optimizar las estrategias de marketing y ventas.

Recomendaciones para seguir evolucionando

Según los expertos del subsector de las agencias:

- **Resulta indispensable para las agencias tener presencia online**, aunque se tenga presencia offline, es necesario realizar mayores esfuerzos online.
- **Utilizar email marketing** para conseguir una mayor difusión y comunicación con los actuales y potenciales clientes.
- **Automatizar tareas recurrentes y repetitivas** para atender con mayor profundidad las necesidades del cliente.
- **Apostar por una mayor variedad y disponibilidad de canales**, pues cuanto mayor sea el número, mejor será la valoración que el cliente realice sobre la empresa.
- **Formar a los empleados** en cuestiones digitales y tecnológicas básicas y útiles para poder estar actualizados y poder aplicar nuevas soluciones.
- **Pertenecer a Asociaciones u otro tipo de organismos representativos**, ayudan y dan soporte para optimizar recursos.
- **Tener presente las actuaciones de las empresas punteras** para inspirarse de cara a la transformación digital.
- **Utilizar tecnologías facilitadoras**, puesto que permiten ahorrar tiempo y posibilitan dar un servicio más completo al cliente, sin sustituir el valor que tiene el propio agente.
- **Reconocer e imitar**, en la medida de lo posible, a empresas punteras e innovadoras dentro en el subsector, con el objetivo de enriquecerse y evolucionar.

4.8 Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector transporte viajeros por carretera



Para evaluar el nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas de transporte de viajeros por carretera, se comienza analizando su **Índice de Madurez Digital** (IMD) y se expone su evolución general. En concreto, el IMD se presenta mediante una comparativa entre el primer y segundo estudio, y se desagrega en función de las diferentes capacidades que una empresa de transporte de viajeros en proceso de transformación digital debe tener en cuenta, controlar y evaluar en todo momento.

Además, se ha analizado cada una de las **etapas del Visitor Journey Map**. En la primera etapa, **planificación del viaje**, se examinan variables como los canales de venta o promoción y el manejo de los datos del turista, así como la determinación de los precios. En la segunda, **reserva o compra**, se consideran aspectos como la relación con el cliente y las herramientas de gestión y planificación y gestión del personal. En la tercera, **prestación del servicio**, aborda la acogida del turista, los canales de comunicación, la gestión de solicitudes e incidencias y el talento digital. Finalmente, en la cuarta, **fidelización y prescripción**, se evalúan aspectos como la reputación digital y la recogida de opiniones de turistas.

Continuando con este diagnóstico, se analiza cómo **han influido los Fondos Europeos** en la evolución digital de las micro y pequeñas empresas de transporte de viajeros por carretera y **cuáles son las aplicaciones de la inteligencia artificial** para un micro y pequeño negocio de transporte de viajeros.

Para finalizar, se identifican por parte los micro y pequeños negocios de transporte de viajeros por carretera los **beneficios y dificultades de digitalizar**. Así como se detallan las **recomendaciones y palancas que facilitan** su evolución en materia digital.



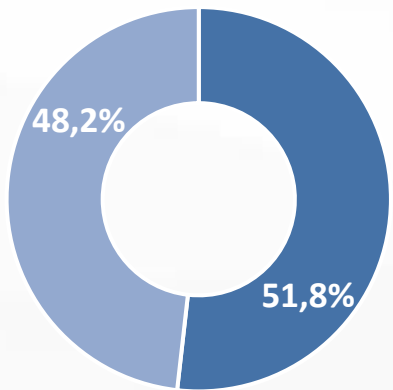
Nivel **básico**

IMD 48,7%

Las empresas de transporte de viajeros por carretera alcanzan un **Índice de Madurez Digital del 48,7%**, muy próximo al nivel medio.

Es destacable que es el **subsector que más ha aumentado su IMD en el sector turístico**, en estos dos años se ha incrementado en más de 20 puntos.

Tamaño de las empresas de transporte de viajeros por carretera por número de trabajadores



■ Micro ■ Pequeñas

Micro empresa



Nivel **básico**

IMD 47,7%

Pequeña empresa



Nivel **básico**

IMD 49,7%

El subsector de transporte de viajeros por carretera

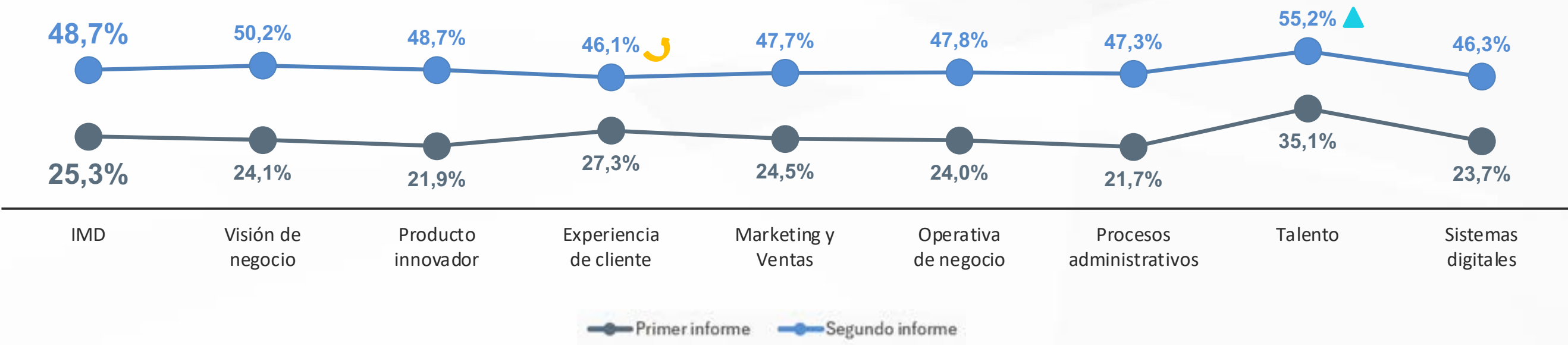
Durante la pandemia, el subsector de transportes por carretera **experimentó una notable fuga de talento**, con trabajadores que optaron por no regresar debido a la **inviabilidad del teletrabajo en este tipo de negocio**. Esto derivó en la **desaparición de numerosas empresas**, generando así una pérdida significativa en el entramado empresarial. **Aquellas que sobrevivieron se vieron obligadas a adaptar y adoptar tecnologías** avanzadas en sus operaciones, incluyendo la a sus procesos internos y en sus vehículos.

A pesar de ser tradicionalmente un subsector, en cierta medida, **reticente a la adopción de nuevas tecnologías y sistemas digitales**, se ha observado un **progresivo avance en la automatización** de determinados procesos administrativos. Esta **tendencia hacia la digitalización ha sido impulsada** en parte por la actuación de **organismos públicos** a través de ayudas y/o subvenciones, **o de exigencias regulatorias** a adoptar tecnología.

Los **clientes** de este tipo de servicios **demandan acceso inmediato a información detallada sobre los vehículos y rutas disponibles**, así como la capacidad de realizar reservas en tiempo real y sin contratiempos.

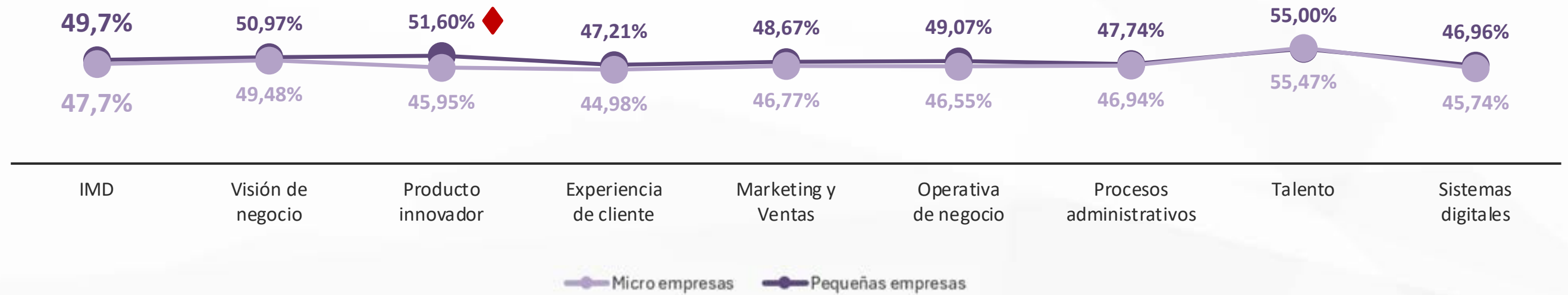
Las nuevas generaciones que se integran en la plantilla **traen consigo una mayor capacidad digital** y consolidan la importancia de la innovación como motor del progreso y competitividad en este tipo de empresas de transporte de viajeros.

Evolución del Índice de Madurez Digital por capacidades

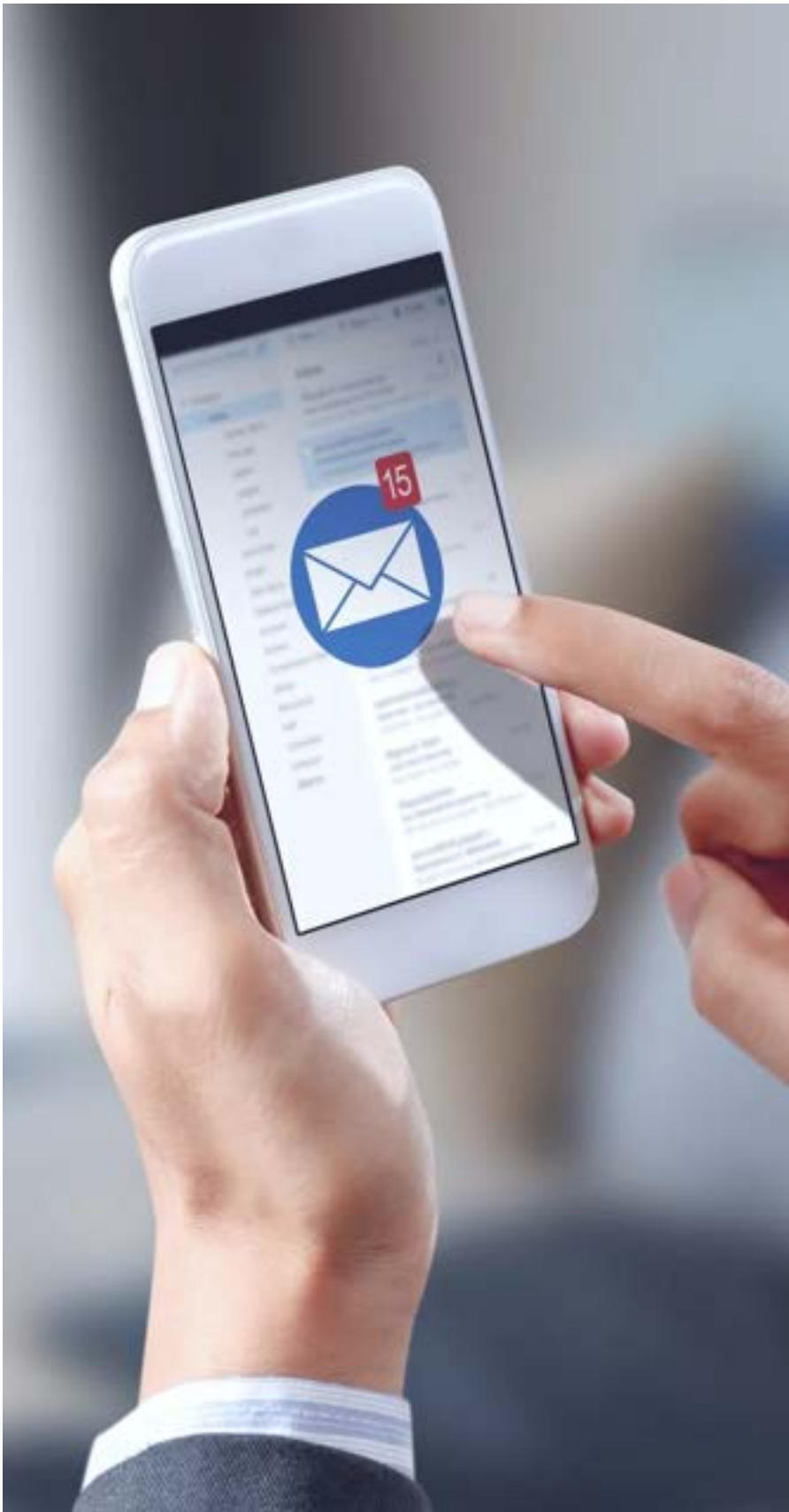


En el caso de las empresas de transporte de viajeros por carretera, el **nivel de digitalización está más desarrollado** y alcanza un mayor nivel en la capacidad de **Talento**, mientras que donde hay un **mayor margen de mejora es en Experiencia de cliente**. No obstante, dónde más ha evolucionado ha sido en *Visión de Negocio*, *Producto Innovador* y *Procesos Administrativos*. Además, cabe destacar que la *Operativa de Negocio*, en este subsector, alcanza el mayor nivel de digitalización entre todo el sector turístico.

Índice de Madurez Digital por capacidades según el tamaño de empresa



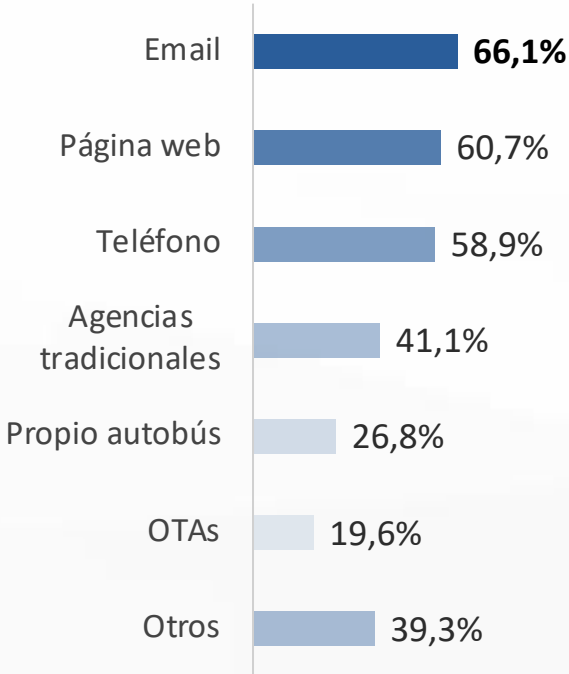
El Índice de Madurez Digital es más alto en las pequeñas que en las micro empresas, coincidiendo con el sector turístico en general. Fundamentalmente, las **diferencias son más significativas en Producto Innovador**, mientras que en el resto de capacidades prácticamente no existen diferencias entre micro y pequeña empresa.



Canales de venta

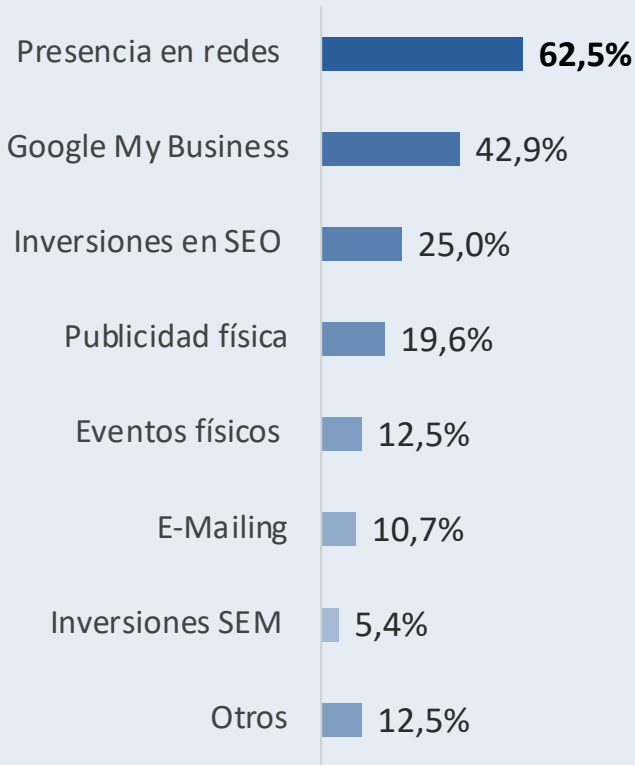
El **email** es el principal canal de venta a través del cual las empresas de transporte de viajeros por carretera venden sus plazas de autobús, seguido de cerca por la **página web y el teléfono**. No obstante, **aumenta** el porcentaje de **micro** empresas que disponen de una **página web informativa**, así como **se incrementa el uso de la app móvil y de las OTAs**, en comparación con el pasado año.

Esto se debe, entre otras cuestiones, por la **facilidad de compartir y adjuntar información sobre el servicio requerido o sobre el que se tiene interés**, sobre todo cuando manejan grandes volúmenes. En este caso, el comportamiento es el mismo en el caso de la micro y pequeña empresa. Por otro lado, la **mayoría indica que cuentan con una página web** esencialmente **informativa** (89,3%), la cual actúa fundamentalmente como repositorio de sus productos y que carece de venta online.



Marketing y comunicación digital

Las **redes sociales** es el canal principal y predominante para la promoción y marketing de estas empresas. En este sentido, se percibe como uno de los canales más relevantes, pues permite ofrecer un servicio más eficaz y competitivo al hacer uso de estrategias comerciales adecuadas para su público y producto. **En segundo lugar, se encuentra el uso de Google My Business** seguido por la **inversión en SEO** para optimizar el posicionamiento web. Este último resulta un canal relevante para las pequeñas empresas de transporte de viajeros por carretera, pues se reconoce la necesidad de aparecer correctamente posicionadas en los resultados de búsqueda para iniciar el proceso de captación del cliente.



Asimismo, **destaca el aumento del uso de Google My Business al igual que las inversiones en SEO**.

Gestión y análisis de datos de turistas

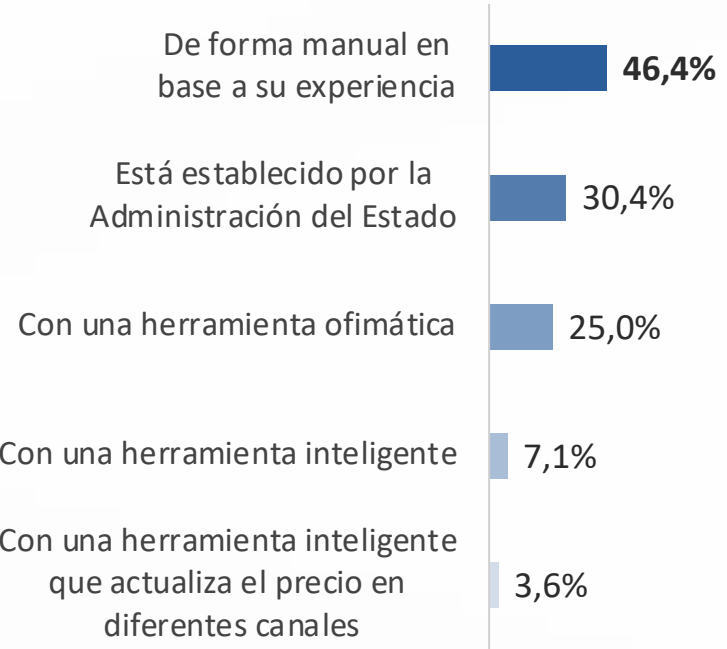
La gestión de datos de clientes, por parte de este tipo de empresas, se realiza en su mayoría **a través de una herramienta ofimática o agenda de contactos** (53,6%), independientemente del tamaño de la empresa. Aunque esta herramienta no responde de un método digital o una aplicación tecnológica, se observa un **aumento del porcentaje de empresas que realizan un registro de los datos de los turistas**.



Respecto a la obtención de datos de **activos digitales**, el **64,3%** de las micro y pequeñas empresas de transporte de viajeros por carretera indican no recoger datos. No obstante, algo más de un 23,3% indican que los recoge los datos de forma puntual y recurrente con el objetivo de analizarlos para posteriormente tomar decisiones.

Determinación del precio

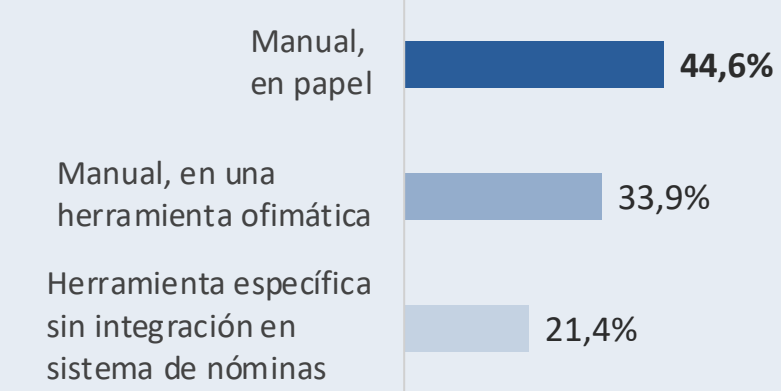
La mayoría de las micro y pequeñas empresas de este subsector determina y establece el precio de las plazas o vehículos **de forma manual en base a su experiencia**. Por otro lado, cabe destacar el peso que tiene la Administración en este subsector a la hora de establecer los precios de venta al público para este tipo de servicio.



No obstante, se observa una leve **evolución hacia el uso de una herramienta inteligente que ofrece recomendaciones** en base a diferentes variables.

Planificación y gestión de personal

El **78,6%** de las micro y pequeñas empresas de este subsector planifica su plantilla **de forma manual** ya sea en un cuadrante en soporte papel o en una herramienta ofimática.



Aunque la mayor parte de estas empresas planifica y gestiona a su personal de forma tradicional, si se visualiza un **incremento** en el porcentaje de empresas de este subsector que lo hacen a través de una **herramienta específica**.

Herramienta/s de gestión

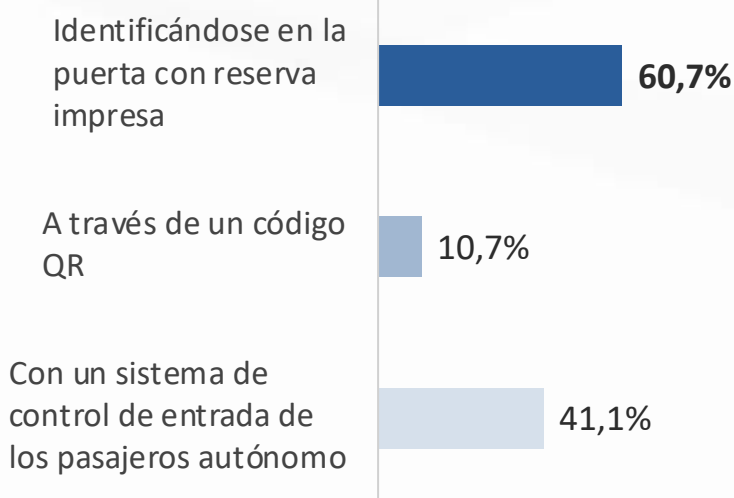
La mayoría de las micro y pequeñas empresas dedicadas al transporte de viajeros por carretera **gestiona sus reservas con un sistema de reservas no integrado con los canales de venta** que se rellena de forma manual (64,3%), porcentaje que **se ha visto incrementado en comparación** con el pasado periodo.. En este sentido, es la pequeña empresa la que utiliza este sistema en mayor medida (70,4%). Por otro lado, tanto la micro como la pequeña empresa también hacen uso, aunque en menor medida, de la agenda en papel (30,4%).

Existe una clara **necesidad** y una creciente realidad de **invertir en herramientas de gestión** para satisfacer las demandas del cliente digital. Este subsector reconoce la importancia de contar con una **presencia digital sólida para sus servicios**. En este sentido, han implementado tecnologías que permiten la recopilación de información sobre vehículos y conductores durante los viajes, como el tacógrafo de segunda generación.

Tanto por requerimientos administrativos como por iniciativa propia, este subsector **ha experimentado mejoras significativas en la gestión** de sus operaciones.

Contacto con el turista

Acceso: la **mayoría** de los pasajeros acceden al autobús **identificándose en la puerta con la reserva impresa**. No obstante, estas empresas **también posibilitan el acceso con un sistema de control de entrada** de los pasajeros de forma autónoma, porcentaje que **se ha visto incrementado** en comparación con el anterior periodo. Mientas que de forma minoritaria lo hacen a través de la lectura de un código QR.



Control: el 64,3% de las empresas de este subsector realizan el **control de la ocupación de pasajeros a través el conductor del vehículo**, es decir, es el propio profesional el que ve y controla a los pasajeros que suben o bajan del transporte. Por otro lado, el 12,5% de las micro y pequeñas empresas hacen uso de un sistema avanzado para conocer en tiempo real el número de pasajeros en el autobús.

En este sentido, se ha producido un **incremento en el porcentaje de empresas que apuestan por el control de los pasajeros** de sus vehículos.

Talento digital

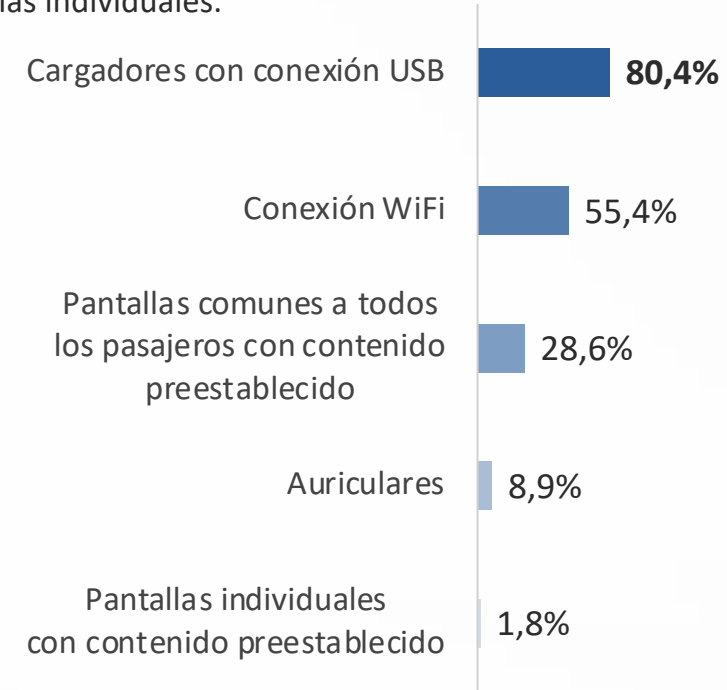
Las empresas de transporte de viajeros otorgan a sus trabajadores una **puntuación** media de **6,58** respecto a sus **conocimientos digitales**. Concretamente es el **personal administrativo** el que cuenta con una mayor puntuación.

	Micro empresa	Pequeña empresa	Total
Dirección de la empresa de transporte	7,41	7,33	7,38
Conductores	5,29	5,48	5,38
Personal de ventas	6,85	7,00	6,94
Personal administrativo	7,27	7,73	7,50
Mecánicos	5,27	5,91	5,70

Por otro lado, el **41,1%** de las micro y pequeñas empresas de transporte de viajeros por carretera, **ofrece formación a sus empleados** en herramientas digitales y nuevas tecnologías, porcentaje que **se ha visto incrementado** notablemente. Esta formación la reciben los empleados de las micro y pequeñas empresas fundamentalmente **cada vez que implementan una nueva solución tecnológica o digital en el negocio**.

Servicios del vehículo

La oferta de **cargadores con conexión USB** en los asientos del autobús es, sin duda, la opción **más popular en el subsector** y la que ha sufrido un mayor **incremento** en comparación con el anterior periodo. Otra de las facilidades con las que cuenta la mayoría de los vehículos es el sistema de conexión WiFi, seguido por las pantallas comunes cuya disposición es más habitual que las pantallas las individuales.

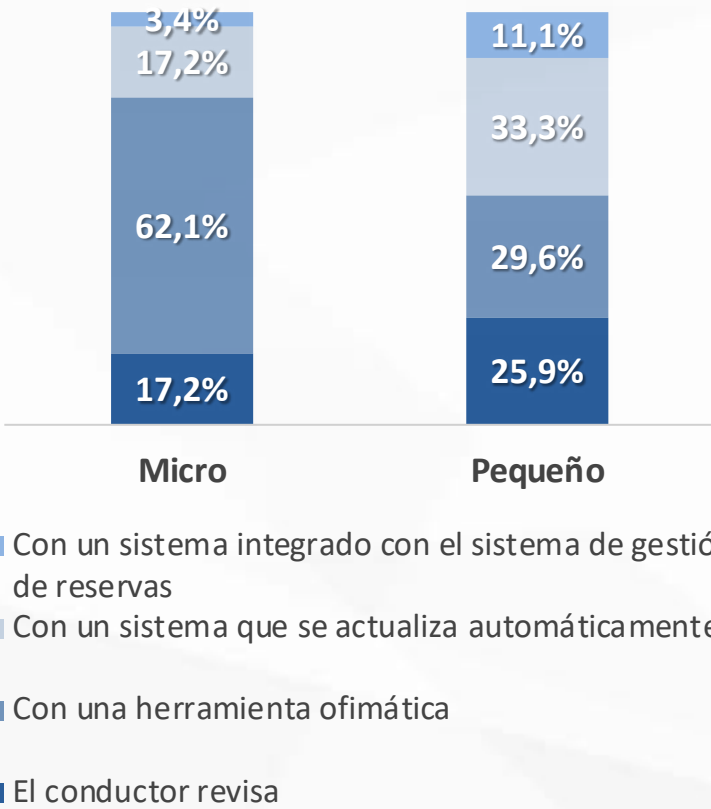


Con respecto al tamaño de este tipo de negocios, cabe destacar que **las pequeñas empresas de transporte de viajeros por carretera ponen a disposición del cliente un mayor número de servicios tecnológicos** en el interior de sus vehículos, en comparación con las micro empresas. Estos son fundamentalmente cargadores con conexión USB (88,9%), Wifi (63,0%) y pantallas comunes (40,7%).

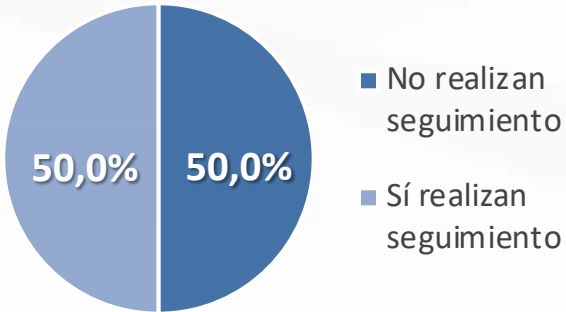
Gestión de la flota

El mantenimiento de los vehículos se realiza **mayoritariamente de forma manual con una herramienta ofimática** (46,4%), siendo el método más popular entre las micro empresas. Aunque se visualiza un incremento en la adopción de sistemas automáticos para esta gestión, sobre todo en el caso de las micro empresas de transporte de viajeros por carretera.

En el caso de la **pequeña empresa**, se observa cierta dispersión en cuanto a método o forma de mantenimiento de su flota, no obstante, es **más popular contar con un sistema que se actualiza automáticamente** en base al uso del autobús y emite alertas para las revisiones (33,3%).



La **mitad** de las micro y pequeñas empresas que pertenecen a este subsector **realiza algún tipo de seguimiento a sus vehículos, a través de un sistema de geolocalización** para tener localizada la flota en todo momento y detectar retrasos en la ruta y posibles averías. Este sistema se ha convertido en una gran apuesta ya que el uso de este sistema **se ha visto incrementado** notablemente en comparación con el periodo anterior.

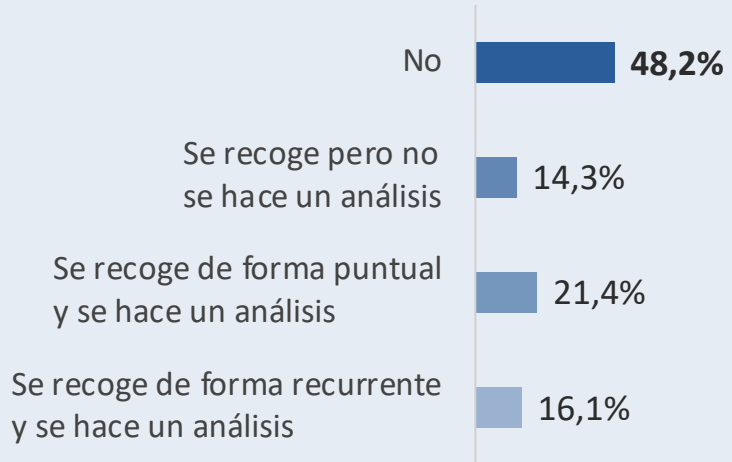


Respecto al tamaño de empresa, cabe destacar que son los **pequeños** negocios los que en su **mayoría** disponen del **sistema de localización de sus vehículos** (59,3%).



Reputación online

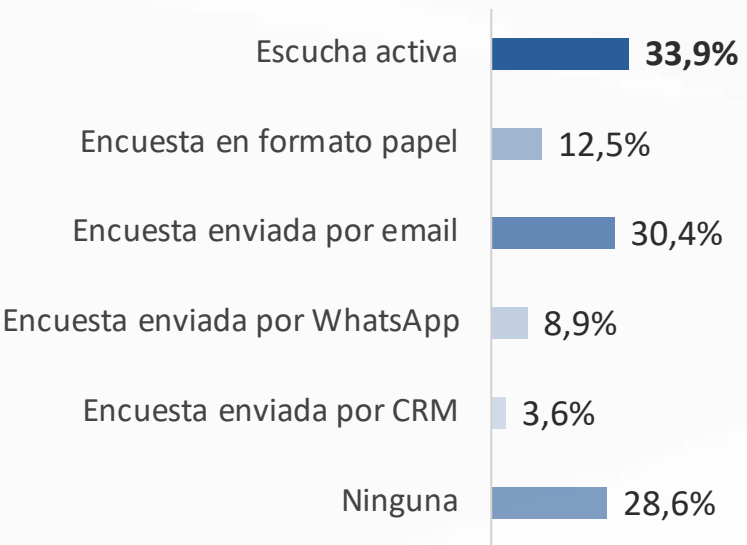
El **51,8%** de las micro y pequeñas empresas de este subsector **recogen los datos** sobre la reputación de sus servicios, independientemente de si realizan un análisis posterior o no.



Entre aquellas que optan por realizar un análisis, la opción más popular es la de recoger los datos y realizar un análisis posterior para la toma de decisiones. En este sentido parece que hay una **tendencia al alza sobre el porcentaje de empresas que se decantan por recoger y analizar** los datos sobre su reputación.

Recogida de opinión de turistas

Las **principales acciones** que llevan a cabo las empresas de transporte de viajeros por carretera para recoger opiniones o sugerencias que tienen las micro y pequeñas empresas de transporte son la **escucha activa** a través de **redes sociales** y la realización de **encuestas vía email**.



Por otro lado, se encuentran **diferencias significativas dependiendo del tamaño** de la empresa. En el caso de la pequeña, se observa una mayor preferencia por la escucha activa en redes sociales (44,4%) y por el envío email (37,0%), mientras que, en el caso de la **micro**, **mayoritariamente no realiza una recogida de opiniones** (37,9%). No obstante, esta última está **apostando en mayor medida por el envío de encuestas vía WhatsApp**, si se compara con el anterior periodo. Por el contrario, la pequeña prefiere realizar la escucha activa, la cual ha sufrido un incremento en comparación con el pasado estudio.

Conocer la opinión de los clientes permite a las empresas **identificar áreas específicas que necesitan mejoras**. Esto es, cuestiones relacionadas con la **puntualidad**, la **comodidad** de los vehículos, la **seguridad** durante el trayecto, las rutas disponibles e incluso el trato del personal y la profesionalidad del conductor.

Contar con este conocimiento permite a las empresas ajustarse a las necesidades y expectativas de sus usuarios y proporcionarles un mayor y mejor servicio que repercuta en la fidelización del viajero, ya que aumenta su satisfacción.

En el caso de las empresas de transporte de viajeros, las opiniones relacionadas con la seguridad cobran una especial importancia y la recogida de opiniones facilita mantener los estándares de calidad y garantía.

Para este tipo de empresas las **dificultades** más relevantes a la hora de digitalizarse son el **desconocimiento para afrontar la transformación digital y el tiempo insuficiente para implementar cambios**. En comparación con el pasado estudio, el presupuesto insuficiente ha perdido relevancia, tanto para el caso de la micro como de la pequeña empresa, sin embargo, la micro la sitúa en segundo lugar. Con respecto a la pequeña, es el tiempo la mayor de las dificultades a las que se enfrenta a la hora de digitalizar, seguido por experiencia y habilidades del personal insuficientes.

Para mejorar la eficiencia y competitividad del servicio al cliente, es crucial adoptar un enfoque tecnológico que permita optimizar las estrategias comerciales. La automatización desempeña un papel fundamental en este sentido, al facilitar un servicio más cercano y personalizado y eso es posible gracias a la digitalización.

La digitalización en ocasiones se ha visto impuesta por organismos externos en la actividad empresarial de este subsector, por cuestiones de seguridad, entre otras, especialmente desde el inicio de la pandemia. En un subsector donde la edad promedio de los trabajadores supera los 50 años, el esfuerzo por adquirir competencias digitales se vuelve aún más crucial y desafiante, es quizás uno de los mayores retos para este tipo de empresas.

Por otro lado, ocasionalmente, el desarrollo digital y tecnológico en este subsector se ve restringido por motivos comerciales, como puede ser en el caso de la adopción de autobuses 100% eléctricos.

Con respecto a los **beneficios** reconocidos por las micro y pequeñas agencias de viajes, tras someterse a una transformación digital se menciona: la **fidelización de los clientes**, la **atracción de nuevos clientes** y la **optimización de la rentabilidad**. En este sentido, parece que observan más beneficios de digitalizar en sus relaciones con los turistas.

En el caso de las **micro** empresas de transporte de viajeros por carretera, además de las anteriores, muestran una preferencia significativa por la **fidelización de sus clientes y la posibilidad de fomentar que hagan reservas**. Respecto de la pequeña empresa, se encuentran al mismo nivel y destacan en importancia: hacer más eficiente el proceso de gestión de reservas, cambios y cancelaciones, mejorar la comunicación con el cliente, así como mejorar el seguimiento y mantenimiento de la flota.

Para mejorar la eficiencia y competitividad del servicio al cliente, es crucial adoptar un enfoque tecnológico que permita optimizar las estrategias comerciales. La **automatización** desempeña un papel fundamental en este sentido, al facilitar un **servicio más cercano y personalizado**.

Recomendaciones para seguir evolucionando

Según los expertos del subsector del transporte de viajeros por carretera:

- **Contar con una página web completa** que sirva como escaparate de todo lo que la empresa ofrece.
- **Automatizar tareas** va a permitir brindar un servicio más cercano y personalizado.
- **Usar el tacógrafo de 2ª generación** pues permite un análisis detallado del trayecto y viaje, el cual va a permitir tomar decisiones eficientes.
- **Contar con múltiples servicios tecnológicos dentro del autobús**, por ejemplo, WiFi, pantallas individuales y localizador, entre otros, ya que son indispensables para mantenerte en el mercado.
- **Usar el marketing** con el objetivo de mejorar los servicios y optimizar las estrategias comerciales.
- **Comprender y superar las resistencias a la transformación digital** es esencial para avanzar hacia una integración más efectiva de las innovaciones necesarias en este subsector.
- **Considerar la incorporación de nuevos servicios y tecnologías** para adaptarse a los turistas, ya que la movilidad es una cuestión destacada en el viaje del turista.

- **Considerar las nuevas tendencias** para estar preparados para las nuevas exigencias de mercado, por ejemplo, pasar de tener un conductor a ser un controlador de vehículos.

“ Hay un beneficio intrínseco en la implantación de tecnología y soluciones digitales, se alcanza una mayor rapidez en los procedimientos y mejor gestión. ”

4.9 Nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas turísticas. Subsector alquiler de vehículos



- **Visión general del nivel de digitalización**
- **Análisis por ciclo de vida del viaje**
- **Retos y oportunidades de la transformación digital**

Para evaluar el nivel de digitalización de las micro y pequeñas empresas de *rent a car*, se comienza analizando su **Índice de Madurez Digital (IMD)** y se expone su evolución general. En concreto, el IMD se presenta mediante una comparativa entre el primer y segundo estudio, y se desagrega en función de las diferentes capacidades que una empresa de alquiler de vehículos en proceso de transformación digital debe tener en cuenta, controlar y evaluar en todo momento.

Además, se ha analizado cada una de las **etapas del Visitor Journey Map**. En la primera etapa, planificación del viaje, se examinan variables como los canales de venta o promoción y el manejo de los datos del turista, así como la determinación de los precios. En la segunda, **reserva o compra**, se consideran aspectos como la relación con el cliente y las herramientas de gestión y planificación y gestión del personal. En la tercera, **prestación del servicio**, aborda la acogida del turista, los canales de comunicación, la gestión de solicitudes e incidencias y el talento digital. Finalmente, en la cuarta, **fidelización y prescripción**, se evalúan aspectos como la reputación digital y la recogida de opiniones de turistas.

Continuando con este diagnóstico, se analiza cómo **han influido los Fondos Europeos** en la evolución digital de las micro y pequeñas empresas de alquiler de vehículos y **cuáles son las aplicaciones de la inteligencia artificial** para un micro y pequeño negocio de *rent a car*.

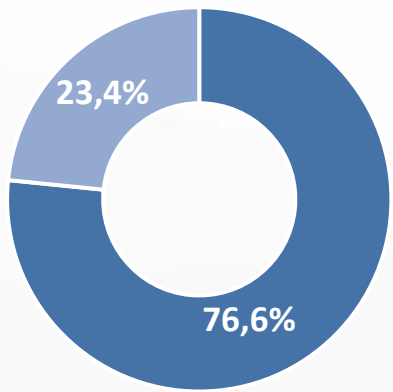
Para finalizar, se identifican por parte los micro y pequeños negocios de alquiler de vehículos los **beneficios y dificultades de digitalizar**. Así como se detallan las **recomendaciones y palancas que facilitan** su evolución en materia digital.



El subsector de alquiler de vehículos tiene un Índice de Madurez Digital del 50,8%, alcanzando un **nivel medio** de digitalización. Se encuentra en **segunda posición en el ranking de subsectores turísticos españoles** más digitalizados.

Es destacable el incremento del IMD en más de 15 puntos en estos dos años.

Tamaño de las empresas de alquiler de vehículos por número de trabajadores



■ Micro ■ Pequeñas

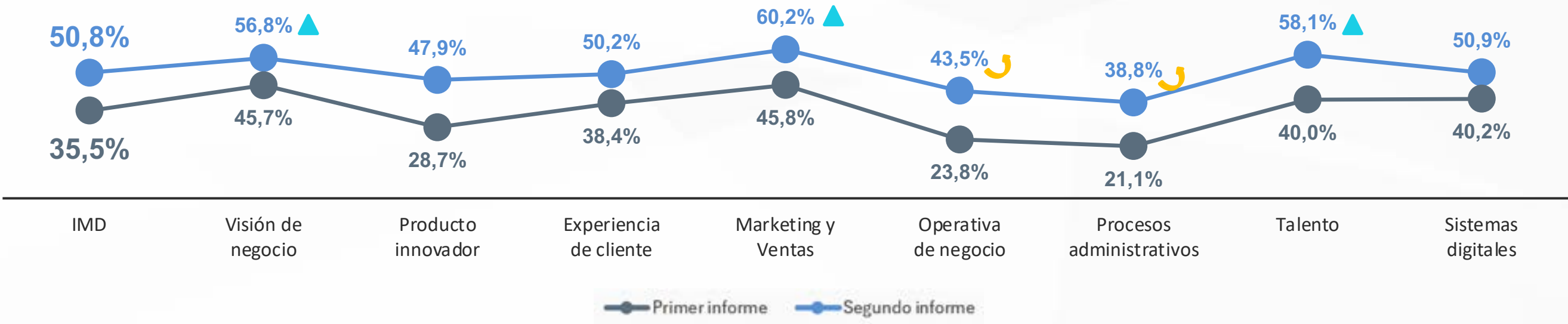


El subsector de alquiler de vehículos

Este subsector ha mostrado un **progreso hacia la digitalización**, aunque persiste una notable **resistencia** entre algunas empresas, especialmente las lideradas por **profesionales de mayor edad**. Existe un marcado contraste entre estas empresas tradicionales y las más innovadoras, dirigidas por profesionales jóvenes. Este **contraste es particularmente evidente en regiones como el Levante, la Costa del Sol y las Islas**, donde las empresas están más orientadas hacia la innovación y lideran la adopción de cambios tecnológicos en el sector. La brecha digital no solo se debe a limitaciones de recursos, sino también a una mentalidad empresarial clásica que aún no reconoce plenamente la importancia de la integración digital.

La digitalización del proceso de alquiler de vehículos ofrece mayor accesibilidad y conveniencia para los clientes, permitiéndoles buscar disponibilidad, comparar precios y realizar reservas en línea o mediante aplicaciones móviles sin necesidad de acudir físicamente a una oficina. Esta transformación mejora significativamente la experiencia del cliente al simplificar trámites administrativos, reducir tiempos de espera y minimizar errores. Además, **la digitalización beneficia a las empresas al proporcionar mayor visibilidad, control y seguridad sobre sus operaciones y flota**, permitiendo una supervisión más eficiente de los vehículos y el comportamiento de los clientes. La adopción tecnológica se traduce en una mayor eficiencia operativa y una mejora en la competitividad del negocio.

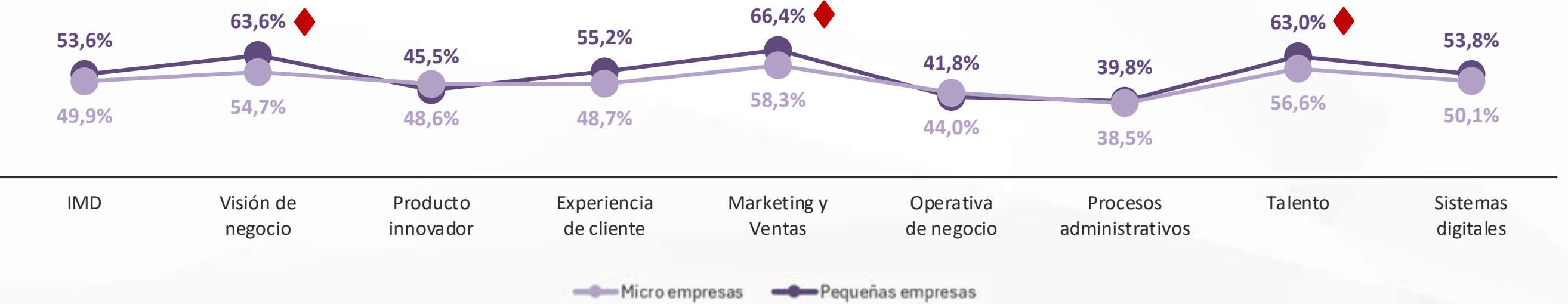
Evolución del Índice de Madurez Digital por capacidades



En el caso de las empresas de alquiler de vehículos, el nivel de digitalización está **más desarrollado** y alcanza un mayor nivel en las capacidades de **Marketing y Ventas, Talento y Visión de Negocio**, es el subsector donde se alcanza el mayor nivel de digitalización en dichas capacidades. Sin embargo, donde hay un **mayor margen de mejora es en Procesos Administrativos y Operativa de Negocio**.

Por otro lado, a pesar de que en *Operativa de Negocio* haya un mayor margen de mejora, es una de las capacidades que más ha evolucionado junto con *Producto innovador*.

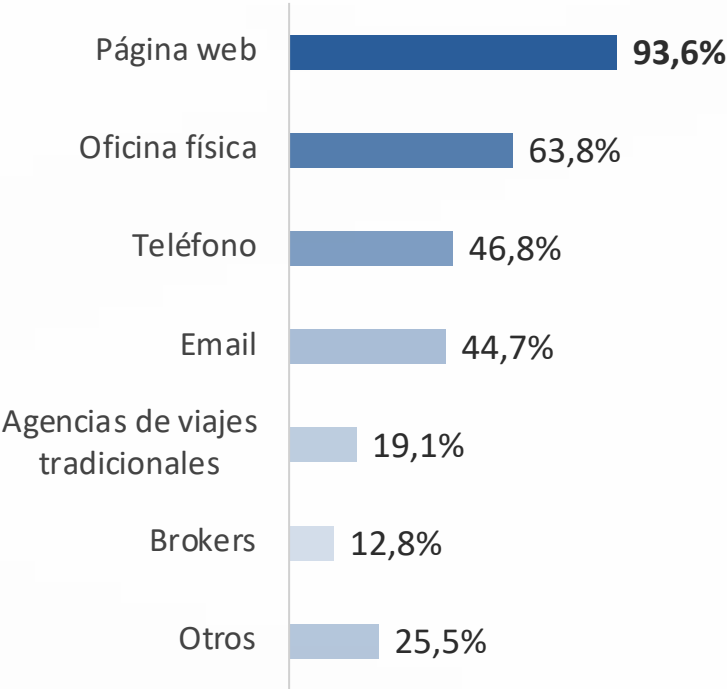
Índice de Madurez Digital por capacidades según el tamaño de empresa



El Índice de Madurez Digital es más alto en las pequeñas que en las micro empresas, coincidiendo con el sector turístico en general. Fundamentalmente, **las diferencias son más significativas en Visión de Negocio, Marketing y Ventas y Talento**. Cabe destacar que el IMD alcanzado en *Producto Innovador* y *Operativa de Negocio* es superior en el micro que en el pequeño negocio.

Canales de venta

El canal de venta más utilizado por las empresas de alquiler de vehículos es sin duda su **propia página web seguida** de la oficina física. En este sentido el uso de los canales de **oficina física, el teléfono y el email** para la venta, parece haberse **reducido** considerablemente a favor de la página web entre otros.



En cuanto a la página web del negocio, la **mayoría** (74,5%) de las empresas de alquiler de vehículos **ofrece la posibilidad de venta online integrada con el sistema de gestión de reservas**. Estas no solo permiten a las empresas ampliar su alcance y llegar a más clientes, sino que también ofrecen una plataforma para proporcionar una mayor cantidad de información al cliente sobre el proceso de alquiler de vehículos.

Marketing y comunicación digital

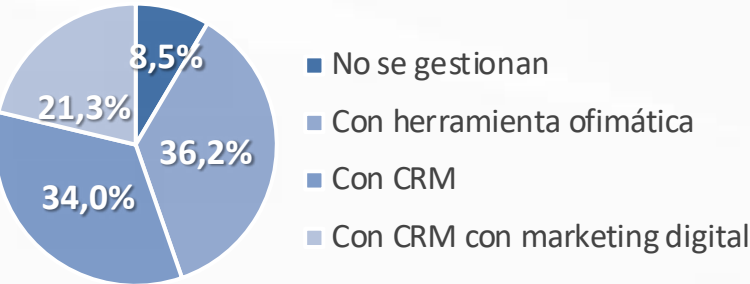
Google My Business es el canal **más popular** entre las micro y pequeñas empresas de alquiler de vehículos y es el canal de promoción y marketing que **ha experimentado un mayor incremento**. En segundo y tercer lugar se encuentran la presencia en redes sociales y las inversiones en SEO.



En el caso del canal Google My Business, este se utiliza principalmente para administrar la información de la empresa en Google Maps y para interactuar con los clientes. Esta herramienta resulta especialmente relevante debido a las necesidades específicas de este tipo de negocio, que se basa en el alquiler de vehículos y que requiere captar la atención de clientes y clientes potenciales atendiendo a variables como ubicación o disponibilidad horaria.

Gestión y análisis de datos de turistas

El **55,3%** de estas empresas **gestiona los datos de sus clientes con un sistema CRM**, con independencia de que la herramienta gestione o no campañas de marketing digital.



Por otro lado, el **72,3%** de los micro y pequeños negocios de alquiler de vehículos **sí recogen la información de sus activos digitales**, esto es, a través de sus páginas web o redes sociales, independientemente de si realizan un análisis o no. No obstante, la opción más popular es la de recoger los datos pero no se realiza ningún análisis adicional.

Determinación del precio

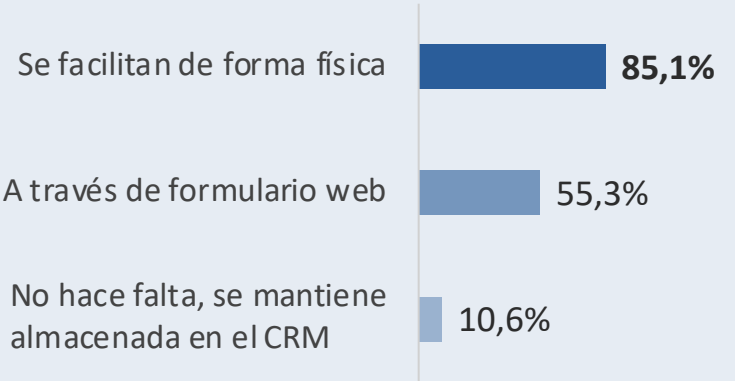
El **59,6%** de las micro y pequeñas empresas de este subsector hace **uso de una herramienta ofimática** para establecer los precios de sus vehículos, según el tipo de vehículo, conductor y temporada. **Esta opción** para establecer los precios **se ha visto incrementada** notablemente en comparación con el periodo anterior.





Documentación del cliente

Se mantiene la **preferencia por la entrega de documentación**, del cliente, **física y personalmente** (85,1%). En este sentido, el uso de este canal para la entrega de documentación hace que se formen colas en los puntos de atención al cliente, reduciendo, de esta forma, la optimización y calidad del servicio, siendo precisamente esto último lo que genera esa diferenciación entre estas empresas.



Gestión de reservas, cambios y cancelaciones

El **89,4%** de las micro y pequeñas empresas de alquiler de vehículos **gestiona sus reservas** de vehículos con un **sistema de reservas (Car RRS)**, cuyo **uso ha aumentado** en comparación con el anterior periodo. De las cuales, prácticamente la mitad de ellas no tiene dicho sistema integrado en los canales de venta y la otra sí que dispone de ello.

Es un hecho que la transición del uso del papel al uso de la tecnología para gestionar reservas, cambios y cancelaciones ha sido crucial, sobre todo porque estas empresas han de gestionar documentación constantemente.

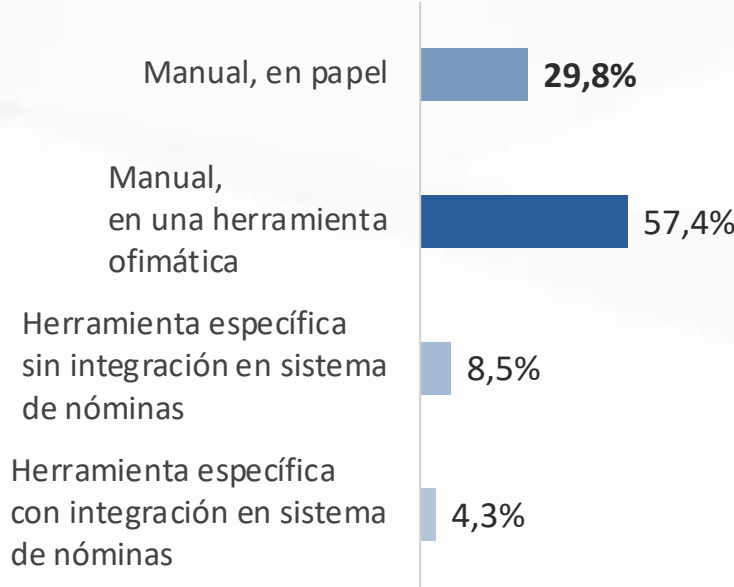
Personalización de los productos o servicios actuales

La **mayoría** de las micro y pequeñas empresas de este subsector **dan la opción al cliente de elegir vehículo en el momento de hacer la reserva** (78,7%), en este sentido, el porcentaje de empresas que personalizan directamente en base a la información que se recoge en el momento de reserva y las que lo hacen mediante el sistema de reservas (CRM) no supera el 10%. En cualquier caso, el **porcentaje de empresas que permiten a los clientes elegir el vehículo en el momento de la reserva ha aumentado**.

La posibilidad de ofrecer un servicio más personalizado hace que estas empresas puedan diferenciarse y destacar frente a su competencia.

Planificación y gestión de personal

El **87,2%** de las micro y pequeñas empresas de alquiler de vehículos **planifica su plantilla de forma manual en un cuadrante en soporte papel o en una herramienta ofimática**, es por tanto una cuestión destacable considerando el grado de digitalización de este subsector turístico.



Sin embargo, también es reseñable el **aumento** del porcentaje de micro y pequeñas **empresas de renta a car que gestionan su plantilla mediante una herramienta específica de planificación**.

Gestión de la flota

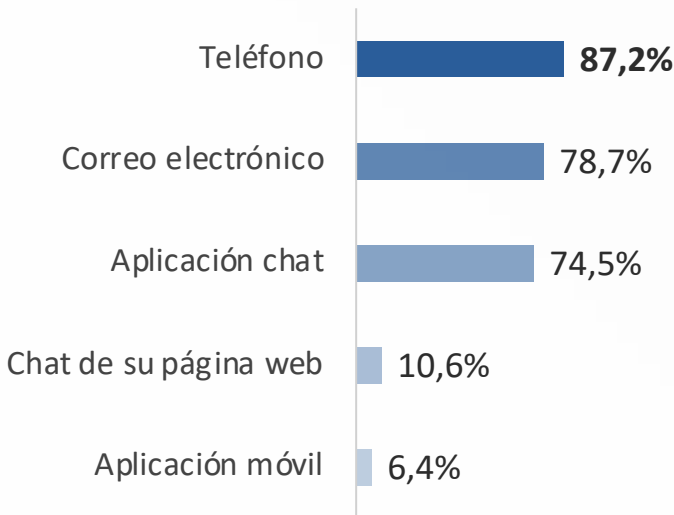
Supervisión: el 72,3% micro y pequeñas empresas cuenta con un profesional que revisa *insitu* el estado del vehículo tras la devolución de llaves por parte de los clientes. Mientras que prácticamente el resto (19,1%), siempre realiza un seguro todo riesgo con el cliente, opción que se ha visto incrementada en comparación con el pasado periodo.

Seguimiento: si bien el 44,7% de estas empresas no realizan ningún seguimiento a su flota, la otra mitad dispone de un sistema de geolocalización que permite analizar el comportamiento del cliente. En este sentido, el uso de este sistema ha incrementado con respecto al periodo anterior.

Mantenimiento: el 57,4% de las micro y pequeñas empresas de *rent a car* gestiona este proceso de forma manual, ya sea en una agenda en papel o mediante una herramienta ofimática. Por otro lado, el 36,2% de estas empresas cuenta con un sistema que se actualiza automáticamente en base al uso del vehículo y emite alertas para las revisiones pero que no bloquea automáticamente esos vehículos en todos los canales de venta.

Canales digitales de interacción con el turista

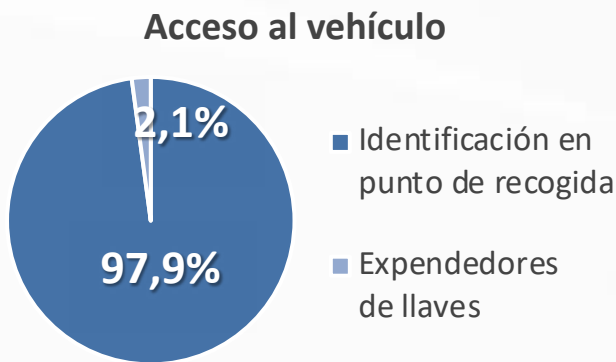
Los principales canales de comunicación de peticiones e incidencias del cliente con la empresa de alquiler de vehículos son, en primer lugar, el teléfono, seguido de cerca por el email y por la aplicación chat. Estos canales son utilizados prácticamente con la misma frecuencia por parte del cliente.



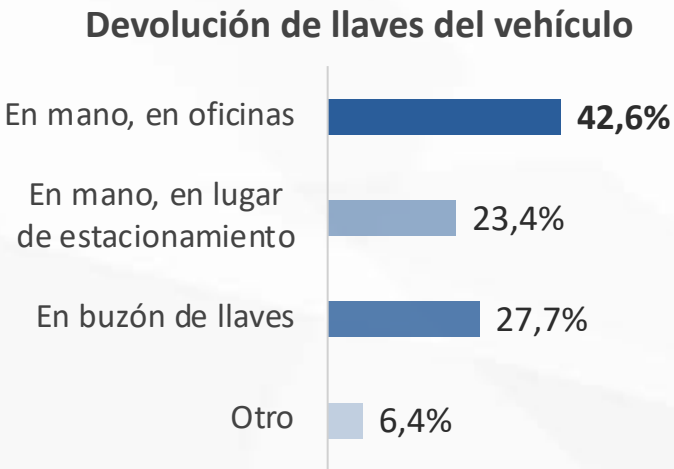
Cabe destacar que el uso de las aplicaciones de chat, como pueden ser *WhatsApp*, *Messenger* o *Telegram*, ha aumentado con respecto al periodo anterior. Es una realidad que actualmente existe una preferencia por la aplicación chat, puesto que se trata de una comunicación más rápida y directa y este tipo de herramientas la ofrecen. Además, permiten una adaptación a las preferencias de comunicación de una clientela más digital y tecnológicamente activa.

Gestión del servicio

Prácticamente la totalidad de sus clientes continúan accediendo al vehículo con las llaves que les han sido entregadas por el personal en el punto de recogida.



Además, a la hora de devolver las llaves, el 66% de los clientes optan por entregarlas en mano al personal de la empresa, al igual que ocurría durante el pasado periodo, ya sea dentro de las oficinas o en el lugar de estacionamiento, siendo esta la opción más común. Mientras que el resto las depositan dentro de un buzón de llaves habilitado para ello.



Talento digital

Las empresas alquiler de vehículos otorgan a sus trabajadores una puntuación media de 6,70 respecto a sus conocimientos digitales. Concretamente es el personal administrativo el que cuenta con una mayor puntuación.

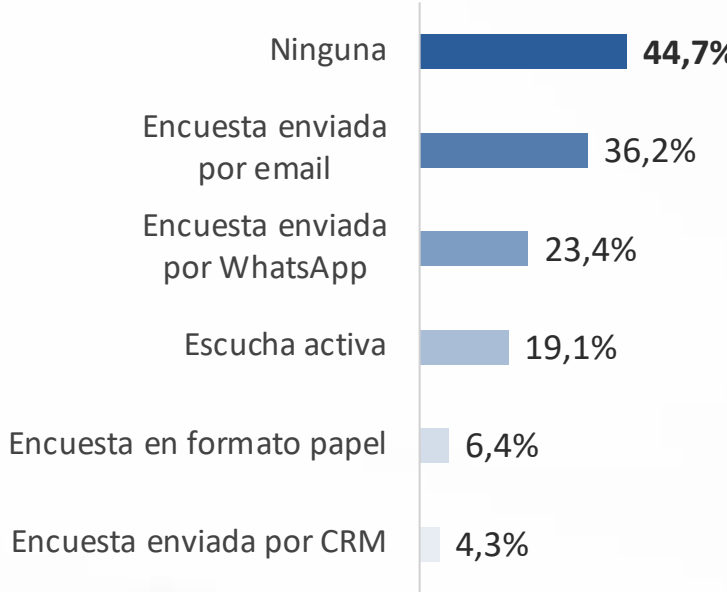
	Micro empresa	Pequeña empresa	Total
Dirección de la empresa	6,54	7,73	6,83
Agentes de alquiler	6,30	7,44	6,56
Personal de entrega/recogida y limpieza	5,94	5,45	5,81
Personal administrativo	7,90	6,45	7,50
Mecánicos	6,91	5,80	6,58

Por otro lado, el 63,8% de las micro y pequeñas empresas de alquiler de vehículos ofrece formación a sus empleados en herramientas digitales y nuevas tecnologías. Porcentaje que ha aumentado en comparación con el anterior periodo.



Recogida de opinión de turistas

Prácticamente la mitad (**44,7%**) de las micro y pequeñas empresas del subsector **no recoge las opiniones y/o sugerencias** de sus clientes, de cara a conocer la valoración general del servicio. No obstante, la encuestación vía email y vía *WhatsApp* también son utilizados para estas empresas de alquiler de vehículos.



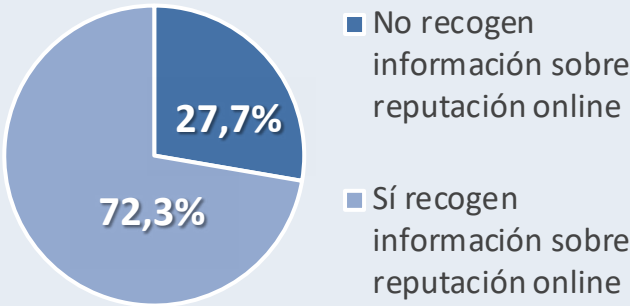
Asimismo, destaca un **aumento** en el porcentaje de aquellas micro y pequeñas **empresas** de alquiler de vehículos **que recogen la opinión** de sus clientes especialmente a través de **encuestas por email o WhatsApp**.

Escuchar a los clientes y actuar en consecuencia demuestra que la empresa valora sus comentarios y está comprometida con la mejora continua, lo que permite incrementar la satisfacción y la lealtad de los clientes. Además, las opiniones positivas ayudan a construir una buena reputación en el mercado, algo especialmente importante en la era digital, donde las valoraciones en línea y las redes sociales influyen significativamente en las decisiones de nuevos clientes potenciales.

Recoger opiniones también permite a las empresas identificar problemas recurrentes que quizás no sean evidentes internamente, así como detectar oportunidades de negocio, como por ejemplo la demanda de ciertos tipos de vehículos o servicios adicionales. Esta información es vital para adaptarse y responder a las necesidades del mercado de manera efectiva.

Reputación online

El **72,3% de este tipo de empresas** **recogen** los datos sobre la reputación del negocio, independientemente de si realizan o no un análisis para tomar decisiones en un futuro próximo.



Quienes optan por recoger este tipo de datos, lo habitual es que lo hagan de forma puntual y recurrente para posteriormente **analizarlo y tomar las decisiones** pertinentes (48,9%).

Para las micro y pequeñas empresas de *rent a car* las **dificultades** más destacables a la hora de digitalizarse son: **el tiempo insuficiente para implementar cambios** y **el escaso presupuesto**. La principal dificultad, desconocimiento para abordar la transformación digital, ya no tiene el mismo peso e importancia que se observaba en el estudio anterior, actualmente resulta igual de importante como la privacidad o la experiencia y habilidades del personal.

Además, el **alto grado de concentración** que presenta este subsector, hace que la digitalización sea un aspecto fundamental a tener en cuenta para ofrecer servicios diferenciados y personalizados en un mercado tan competitivo. Por tanto, la **eficiencia en los procesos *front y back office***, a través de la cual la empresa se puede diferenciar, se consigue tras la implantación de herramientas tecnológicas adaptadas al negocio. El progreso tecnológico requiere un esfuerzo constante y una adaptación continua al entorno. Es importante comprender que la digitalización no debe ser vista como un simple complemento de la empresa, sino como un área integral de la misma. Es decir, **debe ser considerada como parte fundamental de la estrategia empresarial**, ya que impacta en todos los aspectos de la operativa de negocio y del servicio al cliente.

Por otro lado, los principales beneficios que destacan este tipo de empresas son el **hacer más eficiente el proceso de gestión**, la **agilidad en los trámites administrativos** y en el **proceso de recogida y devolución de vehículos**. También se destacan otras cuestiones como atraer nuevos clientes a la empresa de alquiler de vehículos, así como fidelizar a sus clientes y fomentar que hagan reservas de forma más frecuente.

La tecnología agiliza la comunicación con los clientes, por lo que no solo facilita la respuesta a sus peticiones, sino que también permite un seguimiento efectivo de la flota. Toda la información recogida ayuda a perfilar y determinar los diferentes tipos de clientes, lo que a su vez permite a la empresa ofrecer soluciones personalizadas y a medida. Esto se traduce en una mayor eficiencia y en la optimización del tiempo y costes internos. Por otro lado, es importante que los clientes puedan realizar el proceso de alquiler de forma digital y manejarlo de manera autónoma, ya que en este sentido no sólo mejora la experiencia del cliente, sino que también libera carga de trabajo al personal de la empresa.

Recomendaciones
para seguir evolucionando

Según los expertos del subsector:

- **Digitalizar toda la experiencia del cliente**, pues también proporciona más seguridad a la empresa evitando robos y duplicaciones de llaves o matrículas.
- **Visualizar dónde se quiere llegar en el medio y largo plazo**, independientemente del área desde la que se analice, para poder transformarse de la forma más eficiente posible.
- **Considerar la digitalización un área de la empresa**, no algo complementario, el avance tecnológico no tendrá límites dentro y fuera de la empresa.
- **Utilizar las tecnologías en las tareas más repetitivas y rutinarias**, entre otras cosas, para mejorar los rendimientos económicos, pues mejora la eficiencia.
- **Asesorar y acompañar a los clientes, apoyándose en la tecnología**, de forma directa y rápida, evitando largas esperas.

- **Realizar un análisis completo de los datos disponibles** para poder tomar decisiones fundadas y sólidas.
- **Atender las necesidades digitales dependiendo del tipo de negocio de *rent a car*** puesto que el *back office* y el *front office* tienen sus propias especificaciones.

“Es importante proporcionar un valor añadido al cliente y eso se da con el uso de la tecnología bien aplicada.”



05

VISIÓN EXPERTA

“Parte de los Fondos Europeos han permitido la subsistencia de las micro y pequeñas empresas en tiempos de la pandemia. Lo que hay que hacer ahora para mantener el liderazgo, es poner el foco en la competitividad y eso ha de hacerse a través de la digitalización de estas empresas turísticas y el uso de la tecnología para poder medir mejor su impacto y garantizar una buena gestión de los destinos turísticos.”



Natalia Bayona, Directora Ejecutiva de la Organización de las Naciones Unidas -Turismo (ONU Turismo)

La transformación digital en el sector turístico enfrenta el desafío de reducir la brecha entre micro y pequeñas empresas, y medianas y grandes, siendo esencial para el desarrollo general del sector turístico y la competitividad tanto de dicho sector como la de la empresa. España, país líder en el desarrollo turístico como sector económico, ha progresado en la digitalización de micros, pequeñas y medianas empresas gracias a los programas de apoyo con los Fondos *Next Generation*.

Las *startups* tecnológicas-turísticas españolas son destacables a nivel mundial por su actividad y soluciones digitales. Un país destacable a nivel de promoción digital es Portugal pues promocionan la transformación digital a través de programas gubernamentales estratégicos.

Sin embargo, parte del reto para consolidar el ecosistema digital en las pymes radica en la educación. Los planes de formación deben incluir la visión emprendedora unida a las grandes tecnologías y su uso para hacer el sector más eficiente y operativo. La pandemia ha impulsado la necesidad de tecnologías en el turismo, pero la falta de regulación es evidente y no se ha desarrollado al mismo tiempo.

La internacionalización es un desafío, y los Fondos Europeos son muy importantes para el desarrollo empresarial, debiendo dirigirse hacia la tecnificación de los trabajadores para mejorar la competitividad. Al ser uno de los países líderes en el turismo, es clave que exista un acompañamiento para dar acceso permanente y formación tecnológica a las pymes, con especial énfasis en capacitar y llevar la tecnología a territorios con un grado de competitividad menor.

Por otro lado, adaptar la inteligencia artificial al turismo debe ir vinculado a la democratización, ética y regulación en el sector. Hoy, esta tecnología es la más utilizada en el sector y se posiciona como un vehículo que puede impulsar al sector turístico. Para lograr un mayor y mejor desarrollo de este sector y sus subsectores, resulta relevante aprovechar programas de capacitación profesional para diagnosticar y avanzar en cuestiones relacionadas con soluciones digitales, requiriendo comprensión de las necesidades detrás de estas herramientas que se encuentran disponibles en el mercado.

“Es necesario realizar un análisis de situación de la empresa por parte de un profesional, a la par que se realiza un análisis de palancas de impacto, porque cada empresa requiere de unas soluciones tecnológicas concretas. Partiendo del hecho de que la tecnología es una herramienta, no un fin en sí misma.”



Inmaculada Benito Hernández, Directora del Dprt. de Turismo, Cultura y Deporte de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)

5. Visión experta

En la transformación digital del turismo, se destacan dos aspectos susceptibles a ella: el back-office y las relaciones B2B. En estos momentos persisten los desafíos en materia de automatización de procesos internos, teniendo en cuenta las diferencias notables entre subsectores turísticos.

Otro de los grandes desafíos que suscita la digitalización es la falta de claridad sobre las herramientas adecuadas a las necesidades de las empresas y es que, ante tantas opciones, junto con el alto grado de desinformación, las micro y pequeñas empresas no son conscientes de las soluciones tecnológicas que pueden llegar a implantar. Además, es importante no dejarse impresionar por herramientas sin evaluar su utilidad y propósito.

Por otro lado, cabe destacar como barrera ante la transformación digital, la dificultad de entendimiento entre las empresas externas proveedoras de servicios digitales y las propias empresas adoptantes de esas tecnologías.

No obstante, se han logrado avances en las relaciones B2B, B2C y B2B2C, y el sector turístico se ha anticipado al uso del comercio electrónico. Sin embargo, ante la necesidad de digitalizar para promover un desarrollo tecnológico por igual, los Fondos Europeos no han tenido el impacto deseado, centrándose en el desarrollo de sitios web y aplicaciones. La falta de una estrategia digital integral que aborde tanto procesos internos como externos dificulta el desarrollo de un ecosistema digital, donde conviven subsectores muy diferentes entre sí.

Incorporar soluciones digitales en una industria centrada en personas es complejo, y la resistencia a la tecnología es una realidad que se sostiene en la mayoría de los casos por la incertidumbre a la hora de implantar sistemas digitales y tecnologías, además la responsabilidad hacia los propios empleados amplifica esta inquietud.

La digitalización es inevitable, pero la falta de unidad en la velocidad de adopción varía entre subsectores turísticos, sin embargo, esto no supone necesariamente un deterioro en el progreso tecnológico del turismo. En este sentido, cada micro y pequeña empresa requiere una estrategia personalizada en este enfoque multinivel.

Identificar *stakeholders* clave y desarrollar un plan estratégico es fundamental, porque las empresas grandes con cierto nivel digital pueden permitirse errores, mientras que las de menor tamaño se encuentran en otro tipo de situación en la que deben salir de su zona de confort y adoptar nuevas formas.

Para un correcto desarrollo empresarial y digital, es necesario proceder con un análisis detallado el cual debe involucrar a administraciones públicas y organismos empresariales, donde el mensaje no ha de ser otro que el de apostar por la digitalización empresarial, la cual supone una creación de valor, no un coste.

“ Si existe una máquina que puede realizar mejor y más rápidamente determinadas tareas que un humano, siempre habrá espacio para la digitalización. ”



John Mora Williams, Vicepresidente de la Comisión de Smart Cities y Coordinador del GT de Turismo Inteligente de la Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones (AMETIC)

5. Visión experta

En el acelerado entramado empresarial actual, la digitalización es un factor crítico para el éxito, y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector turístico no están exentas de esta realidad. La digitalización, además de expandir el alcance de los mercados y enriquecer la experiencia del cliente, promete optimizar la eficiencia operativa de los negocios.

Estamos viviendo el comienzo de una nueva fase hacia la modernización basada en tecnologías como la IA generativa, que facilitan retos como la gestión de los datos y que pueden desbloquear el potencial de crecimiento y competitividad del sector turismo español.

Una de las decisiones cruciales que enfrentan estas empresas es la de utilizar software como servicio (SaaS) o desarrollar aplicaciones propias. Este debate va más allá de una simple comparación de costes y adaptabilidad; involucra consideraciones sobre la interoperabilidad de los sistemas, un aspecto esencial para el futuro de la economía de datos. Además del uso de los datos para el negocio, aparece en este nuevo escenario la reutilización de estos datos mediante procesos de compartición con otras empresas del mismo sector o relacionados. Estas acciones de reutilización serán la base de la economía de los datos en el sector turismo.

A mayor dependencia tecnológica, mayor exposición a vulnerabilidades. La ciberseguridad emerge como un tema ineludible en este proceso de cambio.

Aunque los servicios SaaS suelen ofrecer altos estándares de seguridad, es fundamental que las empresas mantengan prácticas sólidas y cumplan con las regulaciones aplicables de protección de datos. La confianza del cliente y la integridad de los datos son activos críticos que no pueden ser comprometidos en el proceso de digitalización.

Asimismo, destaca la importancia de los sistemas colaborativos en la digitalización de las PYMES turísticas. La colaboración entre empresas del sector y proveedores de tecnología puede ser un catalizador poderoso para superar los desafíos y acelerar el proceso de digitalización. Además, la colaboración con plataformas de turismo impulsadas por los destinos DTI (Destinos Turísticos Inteligentes) puede y debe abrir nuevas oportunidades de crecimiento y visibilidad para estas empresas.

El tránsito hacia la digitalización en el sector turístico está marcado por la educación-información, el apoyo gubernamental, la colaboración empresarial y público-privada, y la promoción de estándares y buenas prácticas.

Estas palancas son fundamentales para impulsar la transformación digital y garantizar la competitividad de las PYMES turísticas en un entorno cada vez más cambiante, digitalizado y competitivo.

“También es importante trabajar con los destinos, que pueden reportar visibilidad y cuya relación supone un beneficio mutuo. El destino puede ayudar a las micro y pequeñas empresas, en cuestiones de promoción o implementación de tecnologías, las cuales resulta difícil de afrontar debido al tamaño de la empresa y la falta de tiempo.”



Gloria Díaz Álvarez, Gerente de la Confederación de Empresas de Tecnologías de la Información, Comunicaciones y Electrónica (CONETIC)

5. Visión experta

En el sector turístico, la distinción entre empresas tradicionales y las surgidas post-COVID-19 muestra desafíos digitales únicos. Aunque la reactividad del sector durante la pandemia fue evidente, la transformación digital se ha estancado, especialmente para las empresas más pequeñas, que enfrentan obstáculos financieros y requieren de sensibilización y un mayor apoyo para el conocimiento de las tecnologías específicas para su negocio, , así como falta de tiempo.

A pesar de la intervención gubernamental y del empuje del kit digital, hay un gran desconocimiento de las soluciones digitales existentes, lo que desalienta a empresas y agentes digitalizadores por igual. La terminología empleada para iniciar los procesos de transformación digital y las propias ayudas que permiten esa transformación, no se adaptan a las micro y pequeñas empresas, especialmente por la carga administrativa asociada y por la poca especialización de la propuesta, generando una brecha digital.

La necesidad de ayudas es clara, pero las existentes están alejadas de las necesidades reales para muchas empresas, especialmente las más pequeñas. La Administración debe entender las limitaciones y motivar el cambio, abordando la falta de conocimientos técnicos y ofreciendo formación especializada y consultoría especializada para generar cultura de transformación digital al mismo tiempo que se debe de acompañar en el proceso de digitalización a este tipo de empresas.

Estos servicios deben estar prestados por las empresas expertas en ellos, que llevan realizando estas consultorías para la implementación de tecnologías desde hace años, que conoce cómo acompañar en el proceso de cambio a las empresas, podemos errar si las abordan entidades que no aúnan experiencia previa y provocar que el proceso de transformación sea un fiasco.

La digitalización aporta evidentes beneficios, pero es crucial profesionalizar su implementación en las empresas, es decir, resulta necesario llegar a las empresas de manera personalizada y tratar de tú a tú con ellas.

La falta de asociacionismo y las diferencias regionales dificultan la cooperación entre las micro y pequeñas empresas turísticas que precisamente necesitan de ello para impulsar sus negocios. La Administración, en este sentido, debe colaborar estrechamente con asociaciones y comunicar eficazmente las opciones tecnológicas disponibles para fomentar la adopción digital y tecnológica en un sector tan heterogéneo.

Es por ello por lo que, impulsar la transformación digital mediante asociaciones y colaboración con los destinos es clave, especialmente para este tipo de empresas. Resulta vital analizar sus necesidades y contar con profesionales capacitados para guiarlas en su proceso, evitando implementaciones de herramientas innecesarias que añadan un mayor grado de complejidad en la organización y realización de las tareas habituales del negocio.

“La implantación de tecnología servía y sirve de justificación para el ahorro de costes, pero la adopción de tecnología no solo se orienta hacia la eficiencia económica, sino también hacia la competitividad frente a empresas más grandes.”



Jaume Montserrat Quintana, Presidente del Clúster Internacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas al Turismo (TURISTEC)

5. Visión experta

La conciencia sobre las necesidades digitales entre las empresas, independientemente de su tamaño, ha aumentado, impulsada en gran medida por la imperativa del propio mercado turístico. La pandemia aceleró la transformación digital de muchas empresas, al igual que aumentó el número de adhesiones a clústeres y organizaciones empresariales. La tecnología impacta a todos los negocios que participan de la cadena turística, pero cada empresa y subsector presenta desafíos específicos de cara a la transformación digital.

Por otro lado, es una realidad el considerar que antes las empresas lideraban la oferta, pero ahora la demanda impulsa la oferta de las propias empresas, por lo que las soluciones tecnológicas aparecen y se desarrollan conforme la demanda actúa.

Es un hecho que, la falta de capacidad y presupuesto limita la adopción intensiva de tecnologías, y los Fondos *Next Generation*, en este sentido, no han llegado a facilitar este proceso adaptativo. Aunque la tecnología permite democratización, la resistencia cultural y limitaciones presupuestarias mantienen el nivel de digitalización bajo. Falta acompañamiento de empresas tecnológicas y expertos en transformación digital. Las subvenciones no son efectivas y la prestación económica es insuficiente.

La estrategia actual se enfoca en la creación de equipos multifuncionales, ofreciendo servicios digitales y tecnologías de manera accesible, independientemente del tipo de empresa turística que deben de diagnosticar. Respecto a esta evolución digital, se busca consolidar plataformas con diversas ofertas tecnológicas para que la demanda pueda, por ella misma, elegir las soluciones que más les convengan. Por otro lado, dichas plataformas evolucionan hacia soportes técnicos mínimos. Romper con sistemas *legacy* es clave para autonomía del cliente.

En resumen, la estrategia actual se enfoca en la accesibilidad y autonomía del cliente en la adopción de servicios digitales, aprovechando mega tendencias y enfrentando desafíos en formación tecnológica.

La colaboración con clústeres y asociaciones es crucial en este contexto de transformación digital, y recurrir a soluciones digitales es relevante para mantener el nivel de competitividad, siendo una de las principales motivaciones la reducción de costes.

“ Es necesario realizar un análisis de situación de la empresa por parte de un profesional, a la par que se realiza un análisis de palancas de impacto, porque cada empresa requiere de unas soluciones tecnológicas concretas. Partiendo del hecho de que la tecnología es una herramienta, no un fin en sí misma. ”



Rafael Pintado Martín, Tesorero del Cluster de Turismo de Extremadura (CTE)

5. Visión experta

Los clústeres, integrados por asociaciones empresariales, empresarios individuales y administraciones turísticas, buscan respaldar y mejorar la implementación de tecnología en el sector turístico y resulta interesante para las empresas de forma individual participar de este tipo de organizaciones que pueden fomentar su evolución.

En el contexto de la transformación digital, aunque muchas empresas se volcaron en la tecnología durante la pandemia, han regresado a prácticas antiguas, porque o su uso no daba realmente respuestas a sus necesidades o porque el mantenimiento de estos sistemas resultaba complejo, por tanto, en este sentido, las empresas no han logrado actuar de la forma más eficiente.

Concretamente las microempresas se enfrentan a grandes dificultades técnicas, por lo que a menudo resulta conveniente buscar servicios externos de apoyo que las permita avanzar y optimizar sus recursos mediante la implantación de tecnologías y soluciones digitales.

Aunque se ha avanzado en materia de digitalización, todavía falta una plena integración de procesos digitales que permita a las empresas alcanzar niveles óptimos en algunos campos.

La multitarea, por tanto, se presenta como una gran dificultad, especialmente para este tipo de empresas las cuales adolecen de recursos limitados.

El kit digital ha impulsado algunos proyectos, pero la gestión de fondos a nivel nacional ha sido ineficaz, por lo que la brecha digital no ha logrado reducirse frente a las medianas y grandes empresas que disponen de un margen mayor con el que invertir y experimentar.

No obstante, la adopción de nuevas tecnologías debe generar ahorros reales para ser eficaz, traduciendo este coste digital en una inversión. Para lograr convencer de esto, es necesario ofrecer formación respaldada por casos de uso y casos de éxito para motivar la implantación y transformación digital e inspirar a otras empresas con productos similares. Por otro lado, es imprescindible hacer entender a las empresas que, ante el aumento generalizado de costes, la optimización es imperativa.

“ La Inteligencia artificial es el futuro, estamos acostumbrados a buscar en internet como usuarios y que este te de una serie de links para poder acceder a webs. Con la inteligencia generativa, Internet te va a dar la respuesta de lo que necesitas, se va a pasar a hablar con él, como si estuvieses sentado frente a un profesional. ”



Álvaro Carrillo de Albornoz, Director General del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)

5. Visión experta

En el ámbito de la transformación digital del turismo, las micro y pequeñas empresas se enfrentan a grandes desafíos en la gestión de los datos en general y en particular de sus clientes. En este sentido resulta crucial la adopción de un PMS para manejar un mayor volumen de clientes de forma óptima, aunque algunas se resistan a ello y sigan utilizando una herramienta ofimática como Excel.

Cabe destacar que no todos los alojamientos son iguales y es por ello por lo que las barreras a las que se enfrentan son diferentes. Por ejemplo, respecto de las casas rurales, tienen oportunidades de negocio limitadas debido a la baja rentabilidad y dificultades para franquiciar. Como resultado, prácticamente no existen cadenas de alojamientos rurales, consecuentemente, no se ha producido el respaldo necesario para comenzar la verdadera transformación digital.

El sector turístico, impulsado por la alta digitalización de sus clientes, ha experimentado cambios notables y destacables. A nivel europeo, el grado de digitalización es medio, siendo el sector aéreo el líder, seguido de cerca por el hotelero. Las grandes cadenas lideran en digitalización, mientras que las pequeñas empresas muestran variaciones respecto a la adopción digital, pues influye en gran medida la cultura empresarial y la edad de los gestores. La exploración de tecnologías como la automatización y los robots colaborativos se centra en mejorar la eficiencia y las relaciones con el cliente.

Respecto a esa eficiencia, no se ha logrado optimizar los procesos a niveles generales, dada la diversidad de sistemas PMS, pues dificulta la coordinación y el intercambio de datos. Por otro lado, se espera que los clientes se adapten a las nuevas tecnologías, tal y como ocurre en la actualidad. A este respecto resulta fundamental destacar la importancia de la inversión y la transformación digital, que van de la mano de un impulso de la sostenibilidad, con la inteligencia artificial emergiendo como un jugador clave para obtener beneficios significativos.

Por otro lado, no puede pasarse por alto que, aunque el sector es exitoso, la falta de formación limita la adopción de nuevas tecnologías, así como la dificultad de acceso a subvenciones y/o ayudas como el Kit Digital. Con respecto a este último, se subraya la necesidad de un kit digital más completo y menos burocrático, adaptado a las peculiaridades de cada subsector.

Como tendencia, en el ámbito hotelero, se destaca el uso de *business intelligence* para compartir información y optimizar servicios. No obstante, un mayor uso de esta herramienta plantea un desafío, el cual radica en cambiar la mentalidad para participar en una red automática y conjunta con otros negocios.

“ Se sabe lo que es digitalización, pero hay una necesidad formativa en esta materia. Hay que continuar formándose como se hace en otras profesiones, porque hay que estar al día, partiendo de la idea de que todo lo que se está avanzando, se está ganando en tiempo de cara al futuro. ”



Pedro Carreño Fuentes, Presidente de la Asociación Española de Turismo Rural (ASETUR)

5. Visión experta

La digitalización, inicialmente considerada un milagro para algunos establecimientos, se enfrenta a problemas críticos en áreas remotas donde la falta de cobertura condiciona el servicio del propio alojamiento. En este sentido, la Administración debe invertir en infraestructuras rurales para fomentar el desarrollo local, donde el ámbito rural suele quedar relegado a un segundo plano.

Cabe destacar que en este subsector existen empresas, a menudo familiares localizadas en zonas rurales, que no son proclives a la digitalización, pero que son clave para un turismo de calidad.

La desconexión con la Administración ha afectado a nivel formativo, así como en términos de apoyo y respaldo a las empresas de este subsector, evidenciado por la pérdida de eventos anuales que brindaban orientación. Esta falta de apoyo ha ralentizado la evolución digital, en este sentido es necesario que la Administración reconozca la necesidad de la digitalización en determinadas áreas y territorios priorizando la inversión que permita a las empresas de estos lugares un desarrollo digital en igualdad de condiciones.

La falta de reuniones y colaboración, no sólo por parte de la Administración sino también por parte de las empresas tecnológicas, han llevado a algunas empresas a apartarse de la tendencia digital, destacando la necesidad de un enfoque innovador y soluciones digitales más allá del kit inicial, puesto que este estadio se ha superado.

Es evidente la conciencia sobre la importancia de la digitalización, pero se requiere formación continua y actualizada con respecto a las soluciones digitales disponibles a las necesidades reales de este tipo de empresas.

“No pensemos que todas las cosas tenemos que hacerlo nosotros, es importante valorar subcontratar servicios para determinados temas que exigen una capacitación técnica superior, y que no tenemos por qué tenerla como una parte de nuestra plantilla interna” ”



David Domínguez de Lucas, Director de Horeca Data y Digitalización (CEHE)

5. Visión experta

Las cadenas de restauración disponen de herramientas tecnológicas sólidas y siguen avanzando en la transformación digital representan un porcentaje limitado del sector; la mayoría de las empresas dedicadas a la hostelería son micro y pequeñas pymes, destacando que el 55% opera con 1-3 empleados, y el 40% tiene 4-15 trabajadores.

Siendo un sector de referencia internacional y con un gran atractivo turístico para el que se proyecta un aumento en ingresos y empleados para 2024, también enfrenta grandes desafíos actualmente debido al incremento en costes desde 2023, lo que provoca y provocará la lucha de estas empresas por mantener la rentabilidad, donde la digitalización será una de las herramientas clave.

La digitalización en el sector avanza sobre todo con herramientas relacionadas con la atracción y experiencia del cliente front office. Sin embargo, herramientas más orientadas a la gestión interna del negocio back office necesitan un mayor grado de implementación para colaborar en la sostenibilidad económica de este tipo de negocios. Las barreras internas como la falta de conocimiento y el tamaño reducido de los establecimientos limitan la adopción de herramientas digitales y tecnologías que pueden mejorar el grado de competitividad de estas empresas.

Cabe destacar, que a pesar de que la transformación digital ofrece grandes ventajas como adaptabilidad de cara al consumidor, y reducción de costes en la compra y elaboración de los productos, no ha de olvidarse que el presupuesto y la formación siguen siendo grandes barreras.

Conviene, por tanto, dialogar con proveedores y asociaciones para continuar en el camino del crecimiento empresarial y se recomienda hacer uso de ayudas como el Kit Digital para avanzar en la transformación digital. Por otro lado, es relevante destacar la consideración de subcontratar para cuestiones técnicas en materia digital que requieren un gran esfuerzo por parte de la empresa, esfuerzo que no puede dedicar debido a sus recursos limitados. A largo plazo, las tendencias se centran en herramientas de análisis de datos para optimizar gastos futuros. Además de este análisis, la gestión de plantilla y los procesos repetitivos tienden a automatizarse por comodidad, rapidez y sencillez, no obstante, siempre desde una perspectiva de sostenibilidad económica. Aunque pudiera parecer que la digitalización tiene un límite en el sector de la hostelería, la creatividad impulsa e impulsará alternativas tecnológicas que traerán otros beneficios intrínsecos de cara a su implantación

“ Aunque la experiencia de viajar es única e insustituible y la organización del viaje tiende a personalizarse de inicio a fin, la utilización de herramientas y procesos tecnológicos permite ahorrar mucho tiempo a la empresa y la posibilita el ofrecer un servicio de más calidad al cliente. ”



Mercedes Tejero Alguacil, Gerente de la Confederación Española de Agencias de Viajes (CEAV)

5. Visión experta

El turismo está evolucionando rápidamente para satisfacer las demandas de los consumidores y mejorar la productividad, lo que trae consigo el uso de la tecnología. Sin embargo, existe una brecha digital entre los diferentes tamaños de empresa, donde solo el 22% de las micro, pequeñas y medianas agencias de viajes han aprovechado el kit digital. Este porcentaje tan reducido se debe en gran medida a las limitaciones de recursos monetarios y de tiempo y la complejidad a la hora de solicitar e implantar.

En otra situación se encuentran las agencias de viajes en línea, las cuáles han digitalizado casi por completo todos sus procesos, alcanzando estadios superiores a los que se encuentran empresas más grandes en facturación.

En el ámbito de la comercialización tradicional, hay una tendencia hacia la multicanalidad, independientemente de la calidad de las herramientas digitales que utilizan para ello, por ejemplo, el WhatsApp es una de las herramientas que mayor grado de implantación ha tenido en la relación cliente-empresa.

El sector de viajes lidera en digitalización, utilizando herramientas avanzadas para la recogida y gestión de los datos y para la relación con el cliente. No obstante, la formación en cuestiones digitales sigue siendo esencial para superar limitaciones de recursos y tiempo en la intermediación turística.

La supervivencia de las agencias depende de su capacidad para adaptarse, y la formación y la concienciación sobre la importancia de mantenerse actualizados son esenciales.

A pesar de que la experiencia de viajar es única, las tecnologías permiten ahorrar tiempo y ofrecer servicios mejorados y personalizados al cliente.

“ La apuesta futura se centra en los vehículos que pueden comunicarse, proporcionando información actualizada en tiempo real. Se vislumbra un cambio importante, pasando de tener un conductor a ser un controlador, lo que requerirá un mayor conocimiento digital para interpretar y responder a las instrucciones digitales y a toda la tecnología a bordo del vehículo. ”



Jaime Rodríguez Medal, Director de Confederación Española de Transporte en Autobús (CONFEBUS)

5. Visión experta

El transporte en autobús resulta fundamental para el desarrollo de la cadena y la oferta turística (excursiones, congresos, ferias y circuitos, entre otros), además de garantizar la movilidad sostenible de los turistas. Es un modo fundamental para dar a conocer y aprovechar el rico patrimonio cultural, histórico, natural y gastronómico de nuestro país, siendo el único modo que llega a todos los rincones de España.

En nuestro sector, donde operan aproximadamente 2.700 empresas y la gran mayoría son pequeñas y medianas empresas, una encuesta de CONFEBUS realizada en 2021 reveló que una minoría se habían sometido a un proceso de transformación digital. Es una realidad que la pandemia y la escasez de conductores han afectado de forma notable al transporte de viajeros por carretera, resultando en una gran pérdida de empresas que contaban con una importante actividad.

Aunque se ha experimentado cierta evolución, el I estudio sobre la Digitalización PYMES Turísticas de SEGITTUR puso de manifiesto que las innovaciones digitales y herramientas tecnológicas no habían sido ampliamente adoptadas por las empresas de nuestro sector. Entre otras, la atención al cliente digital y el tacógrafo inteligente de segunda generación son áreas de inversión importantes, que suponen una notable mejora en materia de eficiencia operativa.

La digitalización en nuestro sector sirve para muchas cosas: captar más demanda, mejorar la calidad del servicio y la relación con el usuario, información al usuario, control de flota etc. Pero el resultado de las ayudas en materia de digitalización para el sector no ha sido el esperado.

Al mismo tiempo, la Administración exige información detallada sobre la actividad de la empresa, de sus profesionales y de sus clientes, por lo que ha impulsado la digitalización de documentos y recursos en marketing digital, prácticamente por necesidad. Se vislumbra un futuro con vehículos autónomos y conectados pero la edad media de los conductores presenta un desafío para la capacitación digital y las ayudas para invertir en vehículos de nueva generación, como pueden ser los ecológicos, son muy limitadas, por lo que también se convierte en una barrera con respecto al objetivo de transformación empresarial. En este sentido, el marketing y la comercialización se vuelven esenciales para mejorar servicios y estrategias comerciales en un sector en constante evolución.

No obstante, las empresas son conscientes de la importancia de la digitalización y esta barrera debe superarse para una integración efectiva de innovaciones en el transporte y la movilidad.

“ La digitalización es un nuevo color en la paleta de colores de un pintor, hasta que no lo “ve” no puedes imaginarse cómo usarlo. Además, probando, aprendiendo, se encontrarán aplicaciones que no contemplamos en la idea inicial, y que nunca hubiéramos llegado a ellas sin haberlo intentado. ”



Juan Luis Barahona Fraguas, Presidente Ejecutivo de la Federación Nacional de Vehículos de Alquiler (FENEVAL)

5. Visión experta

A pesar del avance en la digitalización en el sector turístico, persisten resistencias entre aquellos que se aferran a métodos tradicionales, especialmente en empresas tradicionales lideradas por personas de mayor edad. En este subsector conviven empresas muy tradicionales y empresas que trabajan de la mano de la tecnología, pero estas últimas no representan la mayoría.

Durante la pandemia, iniciativas como el DNI digital y códigos QR demostraron eficacia en la prevención de problemas, aunque la expectativa de una adopción generalizada no se materializó completamente. No obstante, el avance digital del subsector de alquiler de vehículos es moderado en general.

La internacionalización requiere más que el mero conocimiento de la lengua inglesa; también se refiere a la voluntad de adquirir conocimientos en soluciones digitales y herramientas tecnológicas que permiten promocionar a la empresa en el mercado nacional e internacional.

La crisis del *covid* ha forzado en cierta medida la digitalización empresarial, pero las ayudas al sector no han podido ser utilizadas por aquellas empresas que estaban dispuestas a impulsar su nivel digital, por tanto, gran parte de ellas han decidido no dar ese paso.

Las nuevas soluciones digitales incluyen adaptarse a la ubicación del cliente y explorar diferentes enfoques comunicativos debido a cambios en el comportamiento del turista. Aunque la digitalización avanza lentamente, la colaboración y el trabajo en equipo se convierte en la clave de este proceso de transformación, prevaleciendo sobre las acciones individuales.

La promoción de cursos para directivos y mandos intermedios, con independencia del nivel de digitalización que representen, es muy importante. Sin visión, no se ve la necesidad de cambio, por eso debe siempre estar vinculado a un “para qué,” es decir a proyectos concretos. Se forma en algo que requiere aplicación práctica en la empresa mismo tiempo, se elabora un proyecto que debe materializarse.

Las nuevas soluciones digitales incluyen la completa adaptación al cliente, partiendo por ejemplo de su ubicación, para ello hay que estar abiertos a explorar diferentes enfoques debido a los continuos cambios en el turismo. En este sentido la colaboración entre empresas, organismos externos y Administración es clave.



06

ANEXOS

1. Recursos literarios analizados

Diri&ge (2023). “7 tendencias que impulsan la digitalización de compañías y profesionales”. <https://directivosygerentes.es/digital/7-tendencias-impulsan-digitalizacion-companias-profesionales>

elEconomista (2023). “Los fondos europeos revitalizan la digitalización del turismo español”. <https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12554020/11/23/los-fondos-europeos-revitalizan-la-digitalizacion-del-turismo-espanol.html>

elEconomista (2023). “Turismo: "Si queremos que todo siga como está, todo debe cambiar"”. <https://www.eleconomista.es/opinion/noticias/12401634/08/23/turismo-si-queremos-que-todo-siga-como-esta-todo-debe-cambiar.html>

Europapress (2023). “Fitur Travel Technology presentará las nuevas tendencias tecnológicas de gestión de reservas turísticas”. <https://www.europapress.es/madrid/ifema-00444/noticia-fitur-travel-technology-presentara-nuevas-tendencias-tecnologicas-gestion-reservas-turisticas-20231211155313.html>

Esmartcity (2024). “Más de 100 millones de euros en ayudas para digitalizar empresas del sector del turismo”. <https://www.esmartcity.es/2024/01/09/mas-100-millones-euros-ayudas-digitalizar-empresas-sector-turismo>

Hosteltur (2023). “Una IA puede ahorrar el 70% de la jornada a los agentes de viajes”. https://www.hosteltur.com/160403_una-ia-que-ahorra-a-los-agentes-de-viajes-el-70-de-la-jornada.html

Hosteltur (2023). “La IA Generativa permitirá personalizar los viajes”. https://www.hosteltur.com/160562_amadeus-la-ia-generativa-permitira-personalizar-los-viajes.html

Hosteltur (2023). “Goguest: ¿Cómo redefinir la experiencia hotelera a través de la tecnología?”. https://www.hosteltur.com/160748_goguest-como-redefinir-la-experiencia-hotelera-a-traves-de-la-tecnologia.html

Hosteltur (2023). “Por qué los hoteles no apuestan (de momento) por ChatGPT”. https://www.hosteltur.com/159333_por-que-los-hoteles-no-apuestan-de-momento-por-chatgpt.html

Hosteltur (2023). “Las 40 empresas que lideran la innovación tecnológica en el turismo español”. https://www.hosteltur.com/159823_las-40-empresas-que-lideran-la-innovacion-tecnologica-en-el-turismo-espanol.html

Hosteltur (2023). “Cómo superar la resistencia al cambio y subirse al carro de la innovación”. https://www.hosteltur.com/160354_como-superar-la-resistencia-al-cambio-y-subirse-al-carro-de-la-innovacion.html

Hosteltur (2023). “Lo que puede hacer una IA Generativa antes, durante y después del viaje”. https://www.hosteltur.com/160597_lo-que-puede-hacer-una-ia-generativa-antes-durante-y-despues-del-viaje.html

Hosteltur (2023). “Digitalización para mejorar la experiencia del cliente interno y externo”. https://www.hosteltur.com/159214_digitalizacion-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente-interno-y-externo.html

INE (2023). “Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados.”. <https://ine.es/>

Mirai (2023). “Guía de supervivencia del hotelero: pasos hacia una inversión rentable” <https://es.mirai.com/es/blog/guia-de-supervivencia-del-hotelero-pasos-hacia-una-inversion-rentable>

Muypymes (2023). “Hacia una digitalización completa de las PYMEs”. <https://www.muypymes.com/2023/11/14/digitalizacion-completa-pyme>

Noticias de Gipuzkoa (2023). “La digitalización de las pymes es imparable y cada vez más asequible”. <https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/ciencia-y-tecnologia/2023/12/10/digitalizacion-pymes-imparable-vez-asequible-7618730.html>

SEGITTUR (2023). “La gestión de los datos del turismo mejorará la experiencia del cliente y la optimización de las empresas del sector” <https://www.segittur.es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/la-gestion-de-los-datos-del-turismo-mejorara-la-experiencia-del-cliente-y-la-optimizacion-de-las-empresas-del-sector/>

SEGITTUR (2022). “Informe 2002. Estudio sobre el nivel de digitalización de las pequeñas empresas y microempresas turísticas” <https://www.pymeturisticadigital.es/> y <https://www.segittur.es/>

Smart Travel News (2023). “El potencial de aplicar la IA al turismo rural: los pueblos con menos visibilidad aumentan sus visitas un 36 por ciento” <https://www.smarttravel.news/el-potencial-de-aplicar-la-ia-al-turismo-rural-los-pueblos-con-menos-visibilidad-aumentan-sus-visitas-un-36-por-ciento>

Smart Travel News (2023). “Congreso CEHAT: el impacto de la tecnología y la inteligencia artificial en la Industria hotelera” <https://www.smarttravel.news/congreso-cehat-el-impacto-de-la-tecnologia-y-la-inteligencia-artificial-en-la-industria-hotelera>

Smart Travel News (2023). “Innovación turística y sostenibilidad: Una conversación con Miguel Sanz, director general de Turespaña” https://www.smarttravel.news/innovacion-turistica-y-sostenibilidad-una-conversacion-con-miguel-sanz-director-general-de-turespana/?utm_source=substack&utm_medium=email

2. Recursos gráficos y fotográficos empleados en este Informe

Canva (2023-2024). <https://www.canva.com/>

Flaticon (2023-2024). <https://www.flaticon.es/>

Freepik (2023-2024). <https://www.freepik.es/>

Back office: conjunto de actividades y tareas que de apoyo o soporte al negocio que no tienen contacto directo con el cliente, como por ejemplo administración, contabilidad y recursos humanos, entre otros.

Business Intelligence: es el proceso para obtener, analizar y posteriormente utilizar, datos de los clientes y del entorno en beneficio de un negocio. Del inglés *Inteligencia de negocios*.

B2B: Relación comercial de **negocio** a negocio. Del inglés *Business to Business*.

B2B2C: Relación comercial de **negocio** a negocio. Negocio a negocio a consumidor. Del inglés *Business to Business to Consumer*.

B2C: Relación comercial de **negocio** a negocio. Negocio a consumidor. Del inglés *Business to Consumer*.

Call center: centro de atención telefónica que se encarga de interactuar directamente con clientes actuales y potenciales y gestionar desde incidencias a peticiones. Del inglés *Centro de llamada*.

Car RRS: sistema de reservas de alquiler de vehículos, concretamente es una plataforma de software especializada que gestiona todo el proceso de principio a fin de las reservas de alquiler de vehículos. Del inglés *Car Rental Reservation System*.

Código QR: Código de barras bidimensional que contiene información y que puede ser leído por un dispositivo electrónico.

CRM: Sistema que permite la gestión de clientes y que aglutina la gestión de cuestiones como ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto que se puedan generar entre ellas . Del inglés *Business Process Administration*.

CRS: sistema central de reservas, se trata de un tipo de software de reservas que se utiliza para actualizar y mantener el inventario del negocio hotelero y la información en relación con las tarifas y reservas, todo ello a tiempo real. Del inglés *Central Reservation System*.

ERP: herramienta que permite centralizar y gestionar procesos del negocio, simplificando y optimizando la actividad empresarial. Del inglés *Enterprise Resource Planning*.

Fast food: (inglés) comida rápida.

Front office: conjunto de funciones y actividades llevadas a cabo para atender directamente al cliente o usuario, como por ejemplo la recepción, atención telefónica y la venta, entre otros.

GDS: sistema de distribución global, concretamente un sistema de red informatizado que es operado por agencias de viajes, hoteles, empresas de transporte, entre otros. Esto permite una interconexión entre las empresas para la distribución de productos y servicios para un mismo público objetivo. Del inglés *Global Distribution System*.

IA: Inteligencia Artificial. Es la habilidad de una máquina o dispositivo electrónico de presentar las mismas capacidades, o similares, que los seres humanos, como por ejemplo, el razonamiento, el aprendizaje y la creatividad.

IMD: es una comprensión profunda e intuitiva de un problema, situación o fenómeno. En el contexto del marketing y la publicidad, un insight se refiere a una observación o percepción sobre el comportamiento, actitudes o necesidades.

Insight: Índice de Madurez Digital. Es una herramienta que permite a las empresas evaluar su nivel de adopción y aprovechamiento de tecnologías y sistemas digitales en diferentes áreas clave para el desarrollo de la actividad.

Journey Map: es una representación visual del proceso por el que pasa un cliente para lograr el objetivo de una empresa y dicho proceso cuenta con sus propias etapas que van desde el deseo hasta la fidelización. Del inglés *Mapa de Viaje*.

NCD: Acrónimo de Nueva Capacidad de Distribución, es el conjunto de nuevos estándares de comunicación técnica, para distribuir las tarifas y los servicios de las aerolíneas.
On board: Del inglés *Integrado, a bordo*.

OTA: agencia de viajes online. Del inglés *Online Travel Agency*.

PMS: Sistema que permite gestionar las áreas y funciones de un establecimiento hotelero, como por ejemplo, la reserva, el precio o la relación con los clientes entre otras cosas. Del inglés *Property Management System*.

POS: punto de venta, es decir, el lugar en el que los clientes de un negocio efectúan sus pagos, por ejemplo una caja registradora o un módulo de pagos en un dispositivo electrónico. Del inglés *Point of sale*.

Rent a car: (inglés) alquiler de vehículos.

SaaS: software como servicio, es decir, un modelo de prestación de software basado en la nube, que proporciona actualizaciones automáticas. Del inglés *Software As a Service*.

SEM: es una estrategia de marketing enfocado a los exploradores de búsqueda a través de la creación de anuncios de pago. Del inglés *Search Engine Marketing*.

SEO: es una estrategia de marketing basada en la optimización del contenido web para los motores de búsqueda. Del inglés *Search Engine Optimization*.

Sistema legacy: es un sistema, tecnología o aplicación de software que no tiene mantenimiento, ni soporte técnico, ni tampoco puede recibir actualizaciones. Habitualmente desempeña una función muy específica por la que fue creado.

Software: programa o conjunto de programas, datos, reglas e instrucciones informáticas para ejecutar tareas determinadas en un sistema un sistema informático.

Stakeholders: todas aquellas personas y/o organizaciones que tienen relación con una determinada actividad empresarial , los cuáles se pueden ver afectadas por la toma de decisiones de una empresa. Entre ellos se encuentran: empleados, proveedores, clientes, accionistas, sindicatos, inversores, entes públicos y la propia sociedad, entre otros.

TPV: terminal Punto de Venta, es un dispositivo electrónico que permite gestionar las ventas de un negocio.

USB: toma de conexión universal usado con frecuencia en ordenadores personales y otros dispositivos electrónicos. Del inglés *Universal Serial Bus*.

1. Asociaciones, agrupaciones y organizaciones empresariales relativas al sector turístico

Entre las asociaciones y organizaciones empresariales que han participado y contribuido directamente en diferentes fases del Estudio y a las cuales se ha de agradecer su labor, se encuentran:

- Asociación Empresarial de Coches de Alquiler de Andalucía (AECA)
- Agrupación Empresarial de Alquiler de Vehículos Con y Sin Conductor de Baleares (AEVAB)
- Agrupación de Cadenas Hoteleras de Baleares (ACH)
- Agrupación Provincial de Hostelería de Cuenca
- Asociación Nacional Empresarial de Vehículos de Alquiler (ANEVAL)
- Asociación de alojamientos turísticos de Andalucía (ASATUA)
- Asociación Corporativa de Agencias de Viajes Especializadas (ACAVE)
- Asociación de Albergues de Navarra
- Asociación de Empresarios Turísticos de Fuerteventura (ASOFUER)
- Asociación de Empresas Transportistas (DIREBUS)
- Asociación de guías oficiales de turismo en Cantabria (APIT)
- Asociación Empresarial Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, la Palma, la Gomera y el Hierro
- Asociación Empresarial Hotelera y Turística de la Comunidad Valenciana (HOSBEC)
- Asociación Empresarial Multisectorial Innovadora Para las Ciudades Inteligentes (SMART CITY CLÚSTER)
- Asociación Empresarial Transporte (FROET)
- Asociación Provincial de Empresarios de Hostelería de Valladolid (APEHVA)
- Asociación Española de Profesionales del Turismo (AEPT)
- Asociación Hotelera de Menorca (ASHOME)
- Asociación Nacional de Balnearios (ANBAL)
- Asociación Nacional de Empresarios de Transportes en Autocares (ANETRA)
- Asociación Nacional de Empresas Náuticas (ANEN)
- Asociación Para la Promoción del Turismo del Vino (AVINTUR)
- Asociación Provincial de Empresarios de Hostelería y Turismo de Ciudad Real
- Asociación Provincial de Empresarios de Hostelería y Turismo de Albacete (APEHT)
- Asociación Provincial de Empresarios de Hostelería y Turismo de Castellón (ASHOTUR)
- Asociación Provincial de Hostelería y Turismo de Teruel
- Asociación Riojana de Hoteles
- Asociación Española de Turismo Rural (ASETUR)
- Asociación de Viviendas Turísticas de Galicia (AVITURGA)
- Baztan-Bidasoa Turismoa
- Cámara de Comercio de Astorga
- Cámara de Comercio de Ayamonte
- Cámara de Comercio de Badajoz
- Cámara de Comercio de Béjar
- Cámara de Comercio de Gijón
- Cámara de Comercio de Ibiza
- Cámara de Comercio de Lorca
- Cámara de Comercio de Málaga
- Cámara de Comercio de Orihuela
- Cámara de Comercio de Ponferrada
- Cámara de Comercio de Salamanca
- Cámara de Comercio de Segovia
- Cámara de Comercio de Tenerife
- Cámara de Comercio de Torrelavega
- Cámara de Comercio de Zamora
- Confederación Española de Agencias de Viaje (CEAV)
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
- Confederación Empresarial de Hostelería de España (CEHE)
- Clúster Turismo Extremadura (CTE)
- Clúster Turismo Galicia

- Clúster Turismo Rural Asturias
- Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB)
- Confederación Empresarial de Hostelería y Turismo de Extremadura (CETEX)
- Confederación Española de Transporte en Autobús (CONFEBUS)
- Diputació Provincial de Barcelona
- Federació D'Hostaleria De Les Comarques De Girona (FHCG)
- Federación Nacional Empresarial de Alquiler de Vehículos (FENEVAL)
- Federación Abulense de Empresarios de Hostelería
- Federación Andaluza Empresarial de Transporte en autobús (FANDABUS)
- Federación Canaria de Ocio y Servicios Focs/Fecao
- Federación de Empresarios de Hostelería de Burgos
- Federación de Empresarios de Hostelería de Zaragoza
- Federación De Hostelería De Lleida (HOSTALER)
- Federación Empresarial de Transportes de Huesca (FETH)
- Federación Empresas de Hostelería y Turismo de Granada
- Federación Española de Asociaciones de Viviendas y Apartamentos Turísticos (FEVITUR)
- Federación Española de Campings (FEEC)
- Federación Regional de Empresarios de Hostelería y Turismo de Murcia (HOYTÚ)
- Federación Turística de Lanzarote (FTL)
- Gremi d'Hostaleria de la Val d'Aran
- Gremi D'Hotels De Barcelona
- Horeca Cádiz
- Hoya de Huesca
- Instituto de Turismo de la Región de Murcia (ITREM)
- Marcas de Restauración
- Organización Mundial de Turismo (OMT)
- Telecyl SA. MADISON CX, Insights & Analytics
- Turismo Innova Gran Canaria
- Turisme Comunitat Valenciana

2. Empresas y agrupaciones empresariales tecnológicas

Entre las Empresas y agrupaciones empresariales tecnológicas que han participado y contribuido directamente en alguna de las fases del Estudio y a las cuales se ha de agradecer su labor, se encuentran:

- Amadeus
- Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones (AMETIC)
- Confederación Española de Empresas Tecnológicas de la Información, Comunicaciones y Electrónica (CONETIC)
- Instituto Tecnológico Hotelero (ITH)
- Centro Tecnológico de Cataluña (EURECAT)
- Mastercard
- Microsoft
- Telefónica
- Clúster Internacional de Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas al turismo (TURISTEC)

3. Empresas y empresarios del sector turístico

Entre las Empresas y empresarios del sector turístico que han participado y contribuido directamente en diversas fases del Estudio y a las cuales se ha de agradecer su labor, se encuentran:

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------|
| • 1976 Viajes S.L | • Fortaco S.L |
| • Alojamiento el Pez | • Ginger Fizz Bar |
| • Amadablám Viajes Aventura | • Heredad Beragu Hotel Rural |
| • Asador Casa Alfonso S.L | • Hotel Suiza |
| • Aventuras Cabañeros S.L | • La Rinconada de Lorenzo |
| • Banquetes Santa Ana | • Multiaventura San Vicente |
| • BusBanet S.L | • Paladar Caravaca |
| • Civitatis Tours S.L. | • Peinetas Revueltas S.L |
| • Cruceros Rías Bajas | • Room Scape Adventures |
| • Dársena Interior S.L | • Spain Project Biene Maya |
| • Deporventura | • UR Rafting S.L |
| • Electric Car Tour | • Xauen S.L |
| • Experiencias junto al Mediterráneo | |

Más información en:

www.pymeturisticadigital.es/

www.segittur.es/



