GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
SECRETARÍA DE ESTADO DE TURISMO
SEGITTUR turismo e innovación

Resumen ejecutivo

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN

de las pequeñas empresas y microempresas turísticas en España

2022

ÍNDICE

1. Introducción al informe 4

2. Importancia de la digitalización en las pequeñas empresas y microempresas turísticas 6

2.1 El viajero, cada vez más digitalizado, obliga a una revisión de los procesos de negocio y a la digitalización de las empresas 6

2.2 Características de una empresa digitalizada 11

2.3 Niveles de digitalización de una empresa 17

3. Diagnóstico del nivel de digitalización 19

3.1 Introducción metodológica del diagnóstico 19

3.2 Radiografía de la madurez digital en las pequeñas empresas y microempresas del sector turístico (visión general) 21

3.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del sector derivadas del estudio 26

3.4 Radiografía del subsector de alojamientos turísticos 27

3.5 Radiografía del subsector de agencias de viajes 32

3.6 Radiografía del subsector de actividades complementarias 36

3.7 Radiografía del subsector de restauración 40

3.8 Radiografía del subsector de vehículos de alquiler 44

3.9 Radiografía del subsector de transporte en autobús 48

ÍNDICE

4. Visión experta 52

4.1 Inmaculada Benito - Directora Turismo CEOE 52

4.2 Luis Buzzi - Socio responsable Sector Turismo y Ocio, KPMG España 53

4.3 Álvaro Carrillo de Albornoz - Director General ITH 54

4.4 Amuda Goueli - Vicepresidente Adigital....55

4.5 Antonio López de Ávila - Ex Presidente Turisfera....56

4.6 Jaume Monserrat - Presidente Turistec 57

4.7 John Mora Williams - VP Comisión Smart Cities y Turismo Inteligente 58

4.8 Nathalie Picquot - Directora Global de Corporate Marketing, Brand Experience y Digital Engagement en Banco Santander 59

4.9 Javier Rodríguez Zapatero - Presidente ISDI 60

5. Reflexión final 61

1. Introducción al informe

Desde que a mediados del **siglo XX** se implementara el primer sistema de reservas central (CRS) por parte de American Airlines, el **turismo** ha sido una de **las industrias pioneras** en la adopción de **sistemas y soluciones digitales**, tanto para la gestión de información como para facilitar las operaciones entre los distintos actores de su cadena de valor. Tanto es así que incluso en los primeros estadios del comercio electrónico en los años 90, la compra de **billetes de avión y la reserva de hoteles** *online* eran algunas de las **transacciones precursoras**, siendo hoy en día gigantes y líderes del sector como, por ejemplo, Booking.com o Expedia (creadas en 1997 y 1996, respectivamente). A pesar de lo anterior, no fue hasta **mediados del año 2000** que dicha digitalización, tecnología y conectividad fueron desarrolladas en su integridad y penetraron en el sector como **un factor de competitividad primordial.**

La adopción masiva de **dispositivos móviles** en la sociedad y la aparición de **nuevas plataformas digitales** no solo ha venido provocando **un cambio radical** en la manera de viajar y contratar los viajes, sino también en la propia **configuración de productos y/o servicios**, que cada vez han de ser más **versátiles y customizados** para poder ofrecer experiencias únicas y originales a los turistas y que puedan compartirse a través de redes sociales, generando así un **doble impacto emocional**.

Actualmente, el sector se encuentra frente a un **nuevo tipo de cliente**, un **turista digital**, que se presenta mucho **más informado, más autónomo, más exigente** y, por tanto, más **empoderado**. Está acostumbrado a la inmediatez de los procesos digitales y ya es conocedor de un modelo de compra *online* muy específico.

Para conseguir esa **resiliencia y adaptación al nuevo cliente digital** y a sus expectativas, hay que comprender que se trata de **digitalizar todos los procesos internos** para garantizar que toda la experiencia del turista esté perfectamente sincronizada y automatizada, tanto en el mundo físico como en la red. Esta es la única forma de garantizar que todos los elementos que componen la oferta de esa experiencia personalizada y original son los que finalmente percibe el turista.

Pero este enfoque hacia la digitalización del sector no estaría completo sin darle la importancia que se merece a la **gestión y análisis de los datos** captados a través del proceso de **interacción con el turista**: desde saber dónde se ubican los turistas, hasta cómo llamar su atención para captarlos, o desde cómo diseñar productos a medida que sean únicos y originales, hasta cómo fidelizar al turista para que repita su experiencia. Todo lo anterior, solo puede realizarse si se **usan óptimamente los datos**, aplicando técnicas de análisis que respondan a todas estas preguntas **en tiempo real** y a la vez sean capaces de **prever necesidades futuras.**

Hoy en día, la digitalización de las empresas del sector turístico ha dejado de ser algo deseable para convertirse en algo **ineludible** que garantiza la supervivencia de las mismas, las hace **más resilientes** y les genera **ventajas competitivas** que ayudan a transformar, **mejorar y modernizar** el propio **modelo turístico**.

No todas las empresas del sector parten del mismo punto para la adopción de todas las medidas necesarias. Mientras que las **grandes empresas** son las que están **más avanzadas** en este sentido y las que llevan años invirtiendo para conseguir este nivel de competitividad (que está incluso a la par con cualquier gran corporación a nivel global), las **pequeñas empresas y microempresas del turismo español no cuentan**, por ejemplo, **con tal músculo** financiero para invertir en innovación o digitalización. Ello hace que la **transformación** del tejido empresarial turístico sea **más complicada**, teniendo en cuenta la gran representatividad y relevancia que tienen en él estas pequeñas empresas y microempresas. Se estima que antes de la pandemia de la COVID-19, **más del 90%** de las empresas de la cadena de valor turística **tenían menos de 50 empleados**, las cuales generaban por sí solas cerca del **50% del empleo del sector** y más del **40% de su Valor Agregado Bruto (VAB).**

Con este escenario, lo que podría parecer un elemento de competitividad particular de cada empresa, se convierte en un elemento crítico de sostenibilidad de futuro del modelo turístico español, ya que **la digitalización** de estas empresas es **clave** para que el **sector** siga siendo una **fuente de riqueza para España** (suponía directamente el 13% del PIB en período previo a la COVID-19) y de generación de empleo.

España como país necesita **evolucionar hacia un modelo turístico más sostenible y diferencial** para poder seguir compitiendo con otros países que tienen ofertas similares a las suyas, y así seguir siendo **líderes a nivel mundial**.

Existen distintos estudios que analizan el nivel de digitalización de las pequeñas empresas en general o de las empresas del sector turístico a nivel internacional. **Este estudio** impulsado por SEGITTUR **es pionero** en analizar cuál es el **grado de madurez digital de las pequeñas empresas y microempresas del sector turístico**, además de incidir en la importancia de **digitalizarse como elemento clave** en el desarrollo de su negocio, pero también relevante para las Administraciones Públicas competentes, para dar a conocer en qué aspectos pueden ayudar a estas pequeñas empresas y microempresas en su proceso de digitalización, de manera que España consiga mantener su posicionamiento como **país líder en turismo** a nivel mundial, y evolucione progresivamente hacia modelos turísticos más sostenibles y competitivos.

Asimismo, este primer estudio pretende determinar una **metodología objetiva y homogénea** que permita llevar a cabo, de forma periódica, el análisis de dicho grado de madurez digital para determinar su evolución en términos de digitalización.

El viajero actual utiliza las tecnologías digitales para gestionar todo el ciclo de vida de su viaje, desde la fase de inspiración (para decidir cuál es su viaje "soñado") hasta su finalización, donde quiere compartir su experiencia en las redes sociales.

2. Importancia de la digitalización en las pequeñas empresas y microempresas turísticas

2.1 El viajero, cada vez más digitalizado, obliga a una revisión de los procesos de negocio y a la digitalización de las empresas

Con las nuevas generaciones, nativas digitales, es importante entender que la digitalización ya no es una opción, sino que es una condición indispensable, dado que estas no entienden otra manera de construir sus experiencias de viaje que no sea a través de los medios digitales. Esta digitalización conlleva nuevos paradigmas en la interacción con el viajero que la pequeña empresa y microempresa turística debe tener en cuenta: son clientes acostumbrados a la inmediatez y a la comodidad de poder gestionar sus futuras experiencias de viaje, desde cualquier lugar y en cualquier momento. Buscan otro tipo de experiencias, integrando el mundo digital y las redes sociales en su día a día y en todo lo que hacen. La prioridad ahora es vivir experiencias únicas que se puedan compartir e imitar, lo que hace que los productos y/o servicios turísticos tradicionales que han tenido éxito en el pasado, si no son diferenciales, puedan dejar de ser una prioridad por ser "lo de siempre" y no tener originalidad, cambiándose los criterios de elección y configuración de los viajes.

El resto de las generaciones (incluidas las más sénior) también ha adoptado, en gran medida, esta transformación digital y, por tanto, el cambio de mentalidad que ello conlleva a la hora de diseñar su viaje "soñado".

Es esencial para la pequeña empresa y microempresa turística el entender cuáles son las etapas por las que pasa un viajero desde la concepción del viaje hasta su finalización, y cómo interactúa en cada una de ellas con el mundo digital. Es importante comprender que, en el mundo digital, su gran ventaja es la de poder diferenciar sus productos y dirigirlos a un grupo de viajeros específicos, atrayendo su atención para que los adquieran sin que el tamaño de su empresa sea relevante. Este proceso parte del entendimiento de lo que los futuros viajeros quieren incluir en su experiencia única de viaje y lo que hacen sus competidores, todo ello siendo coherentes con la naturaleza del destino turístico en el que se está operando.

El **ciclo de vida** de un viaje desde la perspectiva del viajero es el **punto de partida** de cualquier empresa para diseñar su proceso de digitalización:

Figura 1: Ciclo de vida del viaje de un turista

2.1.1 Investigación de la experiencia "soñada"

La decisión que toma un viajero sobre el destino al que quiere viajar es la **suma de un conjunto de factores** que están presentes en su mente y que configuran su **"viaje ideal".** Anteriormente, este proceso de investigación se hacía a través de agencias de viaje físicas, los catálogos o el círculo cerrado de amigos. Actualmente, con la irrupción del mundo digital, el viajero genera sus factores de decisión con toda la información que recopila de forma voluntaria o involuntaria a través de páginas web, redes sociales, etc.

Existen 3 aspectos clave para que una pequeña empresa y microempresa turística esté presente en esta etapa de investigación para inspirar y atraer al turista:

1. **Estar presente en aquellos entornos digitales de forma activa** (webs de viajes, webs de destinos, foros de viajes, redes sociales, etc.) donde puede destacar su producto y/o servicio.
2. **Tener presencia en otro tipo de portales** que, aunque no sean específicos de viajes, sean especialistas en el producto y/o servicio prestado como por ejemplo portales gastronómicos especializados en un tipo de cocina preponderante en un destino específico.
3. **Fomentar la reputación de sus productos y/o servicios** a través de la recomendación de otros usuarios que los haga "notorios" dentro del destino.

2.1.2 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 futura experiencia. Es una fase en la que busca, compara y decide todo acorde a los factores de decisión. Las **tecnologías digitales** le permiten tener más información para decidir y más rapidez en la compra, comparando información del producto con opiniones de otras personas y adecuando las mejores alternativas a sus capacidades económicas y a sus factores decisionales. Es un proceso con parte emocional y racional y muchas veces es casi simultáneo con el proceso de contratación una vez tomada la decisión, ya que la digitalización permite la inmediatez de la compra en pocos clics.

Aspectos clave para que una pequeña empresa y microempresa turística sea elegida por el viajero como parte de su experiencia son:

1. **Disponer de una página web propia de su producto/servicio** donde se informe de sus características, precios y valores diferenciales que generen notoriedad, y donde se pueda determinar la disponibilidad en fechas determinadas, todo ello con transparencia para que haya concordancia entre lo contratado y lo percibido.
2. **Tener presencia y una óptima conectividad** con todos aquellos portales más relevantes donde los futuros viajeros se puedan apoyar para planificar su viaje (OTAs, grandes portales de reservas, etc.).
3. **Desarrollar la estrategia de marketing digital propia** con modelos de captación de clientes muy orientados a la transacción casi inmediata mediante promociones, oferta diferenciada, etc.

2.1.3 Reserva o compra

Es en esta fase donde cada empresa decide **incentivar a los futuros viajeros con reconocimiento** (que puede venir por **mejores tarifas** o simplemente **adhesión a sus programas de fidelización**). En general, durante la compra *online* de un producto o servicio el cliente busca transparencia en el producto y/o servicio que va a contratar, facilidad a la hora de realizar la contratación, seguridad en la transacción y pago, flexibilidad para evitar penalizaciones ante posibles contratiempos ajenos a su voluntad, alternativas en la forma de pago y ante cualquier incidencia en el proceso, atención personalizada y en tiempo real.

Existen cuatro elementos clave:

Asegurar que el producto y/o servicio está disponible con las características, fechas y precio definidos en la oferta. Esto requiere que los sistemas de contratación digitales estén integrados con los sistemas de gestión internos de las empresas.

Asegurar que en los diferentes canales de venta (incluido el propio) **se establecen todas las condiciones** de forma sencilla y entendible para el usuario.

Disponer de pasarelas de pago seguras y efectivas que garanticen una transacción fluida por parte del viajero y que estén conectadas con los sistemas de gestión internos de la empresa, con el fin de asegurar que la transacción esté correctamente registrada y se ofrezcan varios métodos de pago altamente aceptados por los usuarios (PayPal, Apple Pay, etc.).

Crear un servicio de atención al cliente omnicanal (*online* y *offline*) que permita gestionar incidencias en el proceso de contratación, generando confianza al cliente para que puedan ser subsanadas.

2.1.4 Prestación del servicio contratado

Esta es la parte más importante en el *journey* de un turista, y es donde se determina **si todas las expectativas** generadas para su "experiencia soñada" realmente **se cumplen**.

En esta fase en la que el viajero ya está inmerso en su experiencia, el viajero **espera obtener el servicio de forma fácil**, sin perder tiempo en cosas que no sean el disfrute de esta experiencia. Busca comunicación permanente para asegurar que en cada momento tiene toda la información necesaria y tiene el confort de sentirse acompañado y sentirse reconocido y valorado por el hecho de haber escogido ese producto y/o servicio concreto frente a otras empresas.

Es aquí donde la digitalización y automatización de los procesos internos adquiere mayor importancia si se quiere **cumplir con las expectativas del viajero**. La digitalización de los procesos internos ofrece al viajero la posibilidad de autogestionar su experiencia, permitiéndole su personalización, modificación y adquisición de nuevos productos o servicios, que además de mejorar la experiencia de cliente puede ser una oportunidad para incrementar la facturación de empresa turística que presta el servicio. Asimismo, la digitalización de los procesos de comunicación con el viajero permite mejorar su experiencia de forma relevante, así como **aumentar la eficiencia de la propia empresa**. Finalmente, la digitalización permite generar experiencias únicas, ergo "personalizadas", lo cual requiere conocer al viajero para reconocerle y "premiarle" por haber escogido la empresa.

Existen cuatro aspectos clave para prestarle al viajero los servicios contratados de la mejor forma posible, apoyándose en la digitalización, para que su experiencia sea satisfactoria y acorde con lo contratado:

- **Disponer de su propia aplicación móvil (*App*) o portal web similar** que permita toda la gestión "administrativa" del proceso de prestación de servicio de forma automatizada y que permita al viajero autogestionar su experiencia, contratando nuevos servicios, modificando los actuales, gestionando incidencias, etc.
- **Integrar en tiempo real estos procesos con los sistemas internos** (registro, facturación, contabilidad, disponibilidad de producto, etc.) para asegurar que todo se registra de forma automática. Esta integración es relevante ya que hace necesario que la digitalización se extienda a todos los procesos internos, al menos a aquellos que inciden en el *journey* de un cliente, aunque no tengan una visibilidad específica para el viajero.
- Es deseable que desde esta *App* el viajero pueda **autogestionarse su experiencia** contratando nuevos servicios, modificando los actuales, gestionando incidencias, etc.
- **Establecer los sistemas de reconocimiento (recompensa)** desde esta *App* a aquellos viajeros que se consideren relevantes para ser fidelizados.

2.1.5 Finalización y prescripción

En esta fase es donde realmente la **empresa turística se juega su reputación**, la posible **recomendación** del cliente, su capacidad de **fidelizarlo** y la posibilidad de **captar los datos** de toda la experiencia para poder analizarlos y usarlos para definir mejor sus productos/servicios, segmentar mejor los clientes a los que quiere dirigirlos y, por tanto, mejorar de nuevo todo el ciclo para captar nuevos viajeros.

En este estadio el viajero quiere cerrar los servicios contratados de forma fácil y rápida (igual que cuando los contrató) y sin incidencias de última hora. Dado que es un momento donde se mezclan emociones por la finalización de la experiencia "soñada", **el viajero espera un cierto reconocimiento y agradecimiento** por haber contratado los servicios de la empresa. Si todo esto se cumple, el viajero **compartirá sus experiencias y valorará los servicios**.

Figura 2: Ocho capacidades de una empresa digital

2.2 Características de una empresa digitalizada

Una vez analizado el nuevo viajero digital y los aspectos clave que deben tener en cuenta las empresas del sector para estar presentes en el *journey*, interactuar con el viajero y proporcionarle experiencias únicas, es necesario comprender qué **características fundamentales tienen las empresas más digitalizadas y centradas en la experiencia** de cliente y, por tanto, **más competitivas**.

Para desarrollar estas características de forma ordenada y servir de modelo para el diagnóstico del nivel de digitalización de las pequeñas empresas y microempresas del sector, se ha estructurado este capítulo en las **ocho capacidades básicas** que define un estudio global elaborado por Forrester Consulting (KPMG)[1].

2.2.1 Visión estratégica de negocio centrada en el cliente y la 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 importante que las pequeñas empresas lleven a cabo las siguientes acciones:.

Definir los **productos y servicios que va a ofrecer a los viajeros** y cuál es su propuesta de valor añadido que lo diferencia de la competencia.

Definir el **perfil de cliente y el mercado objetivo** al que va a ofrecer su producto o servicio (debe ser consistente con el *mix* de perfiles de viajeros que visitan el destino).

Definir la **estrategia de precios que le permita ser lo más competitivo posible** (ser atractivo para los clientes a la vez que se diferencia de la competencia).

[1] KPMG. (2020). *Make the connection, Building the Connected Enterprise for sustainable success and profitable growth.*

Una vez definidos estos aspectos estratégicos, la pequeña empresa ya puede trabajar en la configuración de lo que será su modelo de datos para la toma de decisiones estratégicas. En este caso, debe:

1. **Definir e identificar las variables estratégicas de su negocio** (indicadores operativos y económicos) que les permitan cuantificar de los objetivos estratégicos y hacer seguimiento objetivo sobre el grado de consecución de los mismos para anticipar posibles desviaciones y ajustar la estrategia en el caso que sea necesario.

2. **Establecer un modelo periódico de obtención y tratamiento de los principales datos** de cada uno de los procesos de negocio y de las principales fuentes externas que puedan proporcionar información relevante sobre los mercados objetivos y el propio destino.

3. Disponer de **herramientas de bases de datos** donde se almacene la información.

4. Disponer de **herramientas para poder registrar a sus clientes** y sus principales parámetros de interacción (CRM).

5. Disponer de los **conectores con bases de datos de terceros** que sean necesarios para completar información acumulada con datos propios.

6. Disponer de **herramientas de análisis de estos datos** que permitan obtener un resultado a partir del cual tomar decisiones.

2.2.2 La gestión y análisis del dato como herramienta clave para la visión estratégica del negocio

Para llevar a cabo esta reflexión estratégica y dar respuesta a estos aspectos es indispensable **captar datos** sobre los viajeros, **sus necesidades y sus hábitos** que, antes de la existencia de las tecnologías digitales, eran casi imposibles de obtener con la calidad y cantidad actual. Dado que este estudio está destinado a la pequeña empresa y microempresa turística, y aunque sus necesidades no difieren sustancialmente de las de grandes empresas del sector, se centra en aquellos puntos relevantes que pueden aportar mayor valor con menor esfuerzo por su parte.

¿Qué aspectos fundamentales debe analizar una pequeña empresa y microempresa turística, desde la perspectiva del dato, y para qué?

- **Entender qué ofrece un destino y qué buscan los viajeros al escogerlo**. En el *journey* de un cliente la primera decisión que toma el futuro viajero es el destino, ya sea por el interés del turista en el mismo o por las actividades que puede realizar (golf, submarinismo, gastronomía, un alojamiento concreto, etc.). La multitud de factores que hacen tomar esta decisión están intrínsecamente ligados a las **experiencias que el viajero espera vivir en el destino** y, por tanto, los productos de las empresas turísticas en un destino no pueden ser ajenas a esto.

- **Entender quién es el cliente.** Otro aspecto fundamental es saber quién compra los productos y/o servicios y cuales son sus necesidades y/o motivacionees.

- **Entender por qué el cliente ha escogido ese producto y/o servicio respecto a la competencia.** Esto permite a la empresa turística conocer cuáles son sus **valores diferenciales** y conociendo estos valores, puede mejorar de forma continua.

- **Entender qué es lo que el viajero considera un producto diferencial y cómo lo valora** (qué precio está dispuesto a pagar). Es importante entender qué quiere exactamente el cliente y cuál es el valor diferencial por el que estaría dispuesto a pagar y así obtener esta experiencia única.

2.2.3 Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

La innovación permite a las pequeñas empresas y microempresas generar productos y/o servicios diferenciados y, mediante el uso de tecnologías digitales, extenderlos como una propuesta de valor del negocio más allá de lo que sería un producto indiferenciado. En este sentido, es clave que las empresas turísticas asuman que en los procesos de digitalización deben tener en cuenta la posibilidad de innovar como un paso más del proceso. Para ello deberán:

1. **Estar atentos a las oportunidades de innovación que ofrece la digitalización** tanto a nivel incremental (pequeños complementos y mejoras sobre los productos y servicios actuales) como a nivel disruptivo (lanzamiento de nuevos productos/servicios propios del subsector o incluso de otros subsectores), que permitan verticalizar el negocio y ofrecer más servicios al viajero a lo largo de su *journey*.

2. **Extender esta cultura innovadora a toda la organización** para convertir este proceso de identificación de oportunidades en un proceso abierto en el que todos los empleados se sientan partícipes y puedan aportar su visión experta desde cada una de sus áreas de negocio.

2.2.4 Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

Poner al cliente en centro de la estrategia de la compañía y velar porque se cubran o incluso se excedan sus expectativas en términos de experiencia es clave para cualquier empresa del sector turístico y sus perspectivas de crecimiento en el futuro. En este sentido, es necesario:

1. **Poner a disposición del cliente un canal digital** (aplicación móvil propia, portal web similar o en su defecto, canales de comunicación tipo WhatsApp) que le permitan a este disponer de toda la información del producto o servicios contratados.

2. **Facilitar la autogestión de la experiencia del viajero,** contratando nuevos servicios, modificando los actuales, gestionando incidencias, etc.

3. **Facilitar al cliente la posibilidad de proporcionar *feedback*** sobre su experiencia a través de canales propios de la empresa tanto al finalizar el *journey* como a lo largo del mismo.

4. **Proporcionar respuestas a cualquier tipo de *feedback*** que proporcione el cliente para que se sienta valorado y reconocido en el caso de un *feedback* positivo y compensado en el caso de una experiencia negativa.

5. Actuar en base a los *feedback* recibidos para **asegurar la mejora continua de la experiencia** proporcionada a los clientes.

6. Establecer un **mecanismo y procedimiento de seguimiento y evaluación de la reputación *online***, valoraciones y comentarios en los principales portales turísticos y canales de venta para gestionar en el corto plazo cualquier valoración negativa que pueda publicar un cliente, y a medio plazo y de forma recurrente, los comentarios para obtener lecciones aprendidas que permitan mejorar el negocio y la experiencia prestada.

2.2.5 Estrategia de Marketing y Ventas

Gran parte del éxito de una empresa del sector turístico depende primordialmente de **su estrategia comercial, el posicionamiento de sus productos/servicios** en los canales adecuados para llegar al mercado deseado y la **inversión en marketing digital** para no pasar desapercibido. En este sentido, los aspectos clave que debe tener en cuenta una empresa son:

1. Desarrollar una **estrategia de marketing digital propia.**
2. Estar presente en los principales **portales digitales** de forma activa (webs de viajes, webs de destinos, foros de viajes, redes sociales, etc.).
3. Tener presencia en otro tipo de **portales especializados.**
4. Fomentar la **reputación de sus productos y/o servicios.**
5. Disponer de una **página web propia** donde se informe de los productos/servicios, sus características, precios y valores diferenciales que generen notoriedad y en la cual se pueda completar la reserva.
6. Tener **presencia y una conectividad óptima** con aquellos **portales más relevantes** donde los futuros viajeros se puedan apoyar para planificar su viaje.
7. Asegurar que las **condiciones de venta y servicio** de los productos se recogen de **forma sencilla y entendible** para el usuario final en los diferentes canales de distribución.
8. Disponer de **pasarelas de pago** seguras y reconocidas.
9. Crear un **servicio de atención al cliente** omnicanal.

2.2.6 Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

La finalidad de tener digitalizadas estas capacidades, que se abordan conjuntamente, es la **automatización de la propia operativa** de cada pequeña empresa y microempresa turística. La transformación digital de los procesos administrativos permite que las **ineficiencias por introducción manual** o las **posibles incidencias por errores humanos** pasen a un segundo plano, gestionándose entonces estas labores burocráticas o administrativas de manera automática y centrando los esfuerzos en los aspectos que aporten mayor valor. Lo mismo sucede con herramientas que actualmente ya digitalicen o automaticen algunos procesos, pero no en su integridad. Se necesitan **sistemas transversales** que cubran todo el ciclo de vida del proceso y que incrementen de forma significativa el nivel de madurez digital de la compañía.

2.2.7 Gestión del talento digital

La digitalización de una pequeña empresa requiere de los mismos perfiles y capacidades que los de una gran empresa. La cantidad de recursos dedicados serán menores, pero ello no implica que se deba olvidar este aspecto, que debe ser tratado como fundamental.

En este sentido, la pequeña empresa y microempresa turística debe disponer de las capacidades necesarias para afrontar la digitalización diferenciando entre dos tipos de capacidades:

- Capacidades que son **específicas del mundo digital** y que requieren de perfiles de personas muy concretas. Es decir, especialistas en marketing digital, gestión de canales de venta digitales, expertos en posicionamiento de producto, expertos en analítica del dato, servicio al cliente *online*, etc.

- Capacidades para **usar** las herramientas **tecnológicas digitales** como parte del trabajo diario en la empresa.

Disponer de estas capacidades es fundamental para que el negocio se desarrolle de una forma adecuada, en el marco estratégico definido y aprovechando las oportunidades de la digitalización. Por tanto, es importante que las pequeñas empresas y microempresas turísticas establezcan programas de atracción del talento y formación, para conseguir que el negocio sea diferencial, no solo por sus productos y/o servicios, sino por su digitalización.

2.2.8 Inversión en tecnología y soluciones digitales

Por último, las **soluciones digitales y la infraestructura tecnológica** son esenciales para que una empresa pueda digitalizarse. Es clave que dicha infraestructura permita operar a la organización de forma ágil, eficiente y segura. Además, es importante que la infraestructura tecnológica sea escalable para poder adecuar la inversión y/o los costes de mantenimiento a las necesidades reales del negocio. En este sentido, la infraestructura o elementos clave para tener en cuenta son:

Las pequeñas empresas y microempresas turísticas generalmente han puesto el foco en sus procesos comerciales del negocio no considerando la inversión en tecnología como algo estratégico. La digitalización no solo es un aspecto que tiene que ver con los procesos *online*, sino que requiere que todos los **procesos internos estén automatizados y enlazados** para poder ofrecer al cliente una experiencia única y diferencial. De nuevo, un proceso de digitalización que no tenga en cuenta la automatización de estos procesos no tendrá los efectos deseados. Por ejemplo, una página web de reserva que controle en tiempo real la disponibilidad de un producto o servicio o registre un pago automáticamente, supone una gran oportunidad y utilidad para el turista.

Conectividad. Lo primero que necesita una empresa para poder operar digitalmente es un acceso a internet mediante conexión de banda ancha tanto para su organización como para sus clientes.

Socios digitales. En el sector turístico existe una serie de socios digitales (originalmente eran canales de venta o agregadores de oferta que han verticalizado sus servicios y desarrollado plataformas digitales), los cuales proporcionan servicios y soluciones tecnológicas integrales para la gestión del negocio de pequeñas y microempresas.

Analítica de datos. El análisis de datos es un aspecto fundamental para la toma de decisiones estratégicas y para la competitividad de cualquier negocio. En este sentido, las capacidades de obtención, almacenamiento, gestión y tratamiento de datos son clave en términos de digitalización.

Ciberseguridad. La implementación y utilización de medios digitales incrementa el riesgo de recibir ciberataques. Ninguna empresa ni ninguna persona está exenta de este tipo de riesgos cada vez más frecuentes en todos los sectores. En este sentido, cualquier empresa que inicie el proceso de digitalización debe invertir proporcionalmente en soluciones de ciberseguridad y formación especializada a sus empleados[2].

Plataformas digitales. Cada vez existen más plataformas digitales que cubren de forma vertical gran parte de los procesos de negocio y operativos de una empresa. Estas plataformas son especialmente interesantes para pequeñas empresas puesto que con una solución pueden cubrir gran parte de sus necesidades. A modo de ejemplo, en el caso de alojamientos ya existen plataformas digitales que incluyen funcionalidades de marketing digital, gestión de la relación con el cliente (CRM), sistema de reservas (CRS), gestión de la propiedad (PMS) y analítica de datos, entre otros.

Soluciones en la nube (*cloud computing*). La infraestructura en la nube ha permitido la aparición de nuevas soluciones digitales y nuevos modelos de contratación de IT basados en modelos de subscripción. Estas soluciones son idóneas para todo tipo de empresas, pero sobre todo para las pequeñas porque se ajusta la inversión a la necesidad de negocio y, por tanto, es una manera de que cualquier empresa pueda operar con las mejores soluciones.

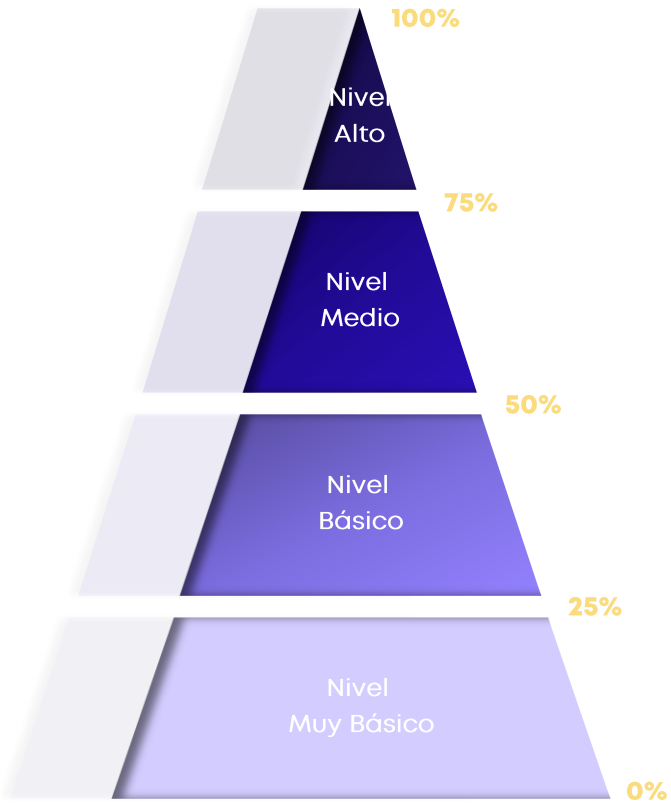
Tecnología 4.0. Muchas de las nuevas tecnologías relacionadas con el concepto de la industria 4.0 ya han alcanzado un nivel de madurez suficiente para ser adoptadas en distintos sectores. De hecho, ya se están desarrollando múltiples casos de uso en el sector turístico y, por tanto, suponen una vía de innovación relevante para la innovación de los productos y servicios del sector, todo ello mediante tecnologías como el internet de las cosas, la realidad aumentada, la realidad virtual, los drones, la robótica, la inteligencia artificial, el *blockchain*, etc.

Nuevas tecnologías disruptivas. Asimismo, las empresas del sector deben estar atentas a nuevas tecnologías que, en menor o mayor medida, pueden transformar los hábitos de viaje del mercado, los productos y servicios y, por tanto, sus negocios. El metaverso es un ejemplo de ello: aún existen muchas incógnitas sobre su aplicación en el sector, pero está claro que se trata de una tecnología disruptiva sobre la que las empresas podrán innovar, operar y transformar sus maneras de relacionarse con el cliente.

[2] SEGITTUR. (2021). *Seguridad en el sector Turismo y Ocio.* Obtenido de https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2021/11/Guia-ciberseguridad-para-empresas-turisticas.pdf

2.3 Niveles de digitalización de una empresa

Figura 3: Niveles de digitalización de una empresa



Existen cuatro niveles de digitalización en los que puede clasificarse una empresa: Nivel Alto, Nivel Medio, Nivel Básico y Nivel Muy Básico.

En el **NPeivel Alto** se encuentran aquellas empresas más avanzadas digitalmente. Las empresas que **lideran su segmento** y que, gracias a sus capacidades digitales, son capaces de **posicionar sus productos** en los mejores mercados, **atraer a los mejores clientes**, conseguir los mejores precios de venta y márgenes y obtener las mejores ratios de satisfacción y de reputación del cliente. Desde un punto de vista operativo, estas empresas son **muy eficientes**, gestionan de forma óptima los recursos y los suministros y minimizan la generación de residuos y huella medioambiental, ayudando así al desarrollo sostenible del destino en el que operan.

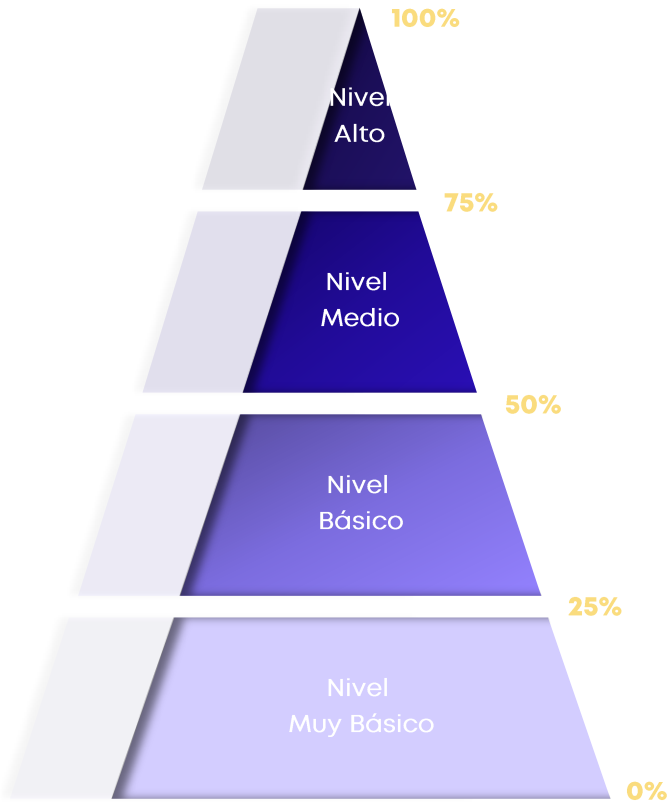
Para conseguir todo esto, **cuentan con todos sus procesos de negocio digitalizados** (marketing, reservas, planificación, gestión del personal, compras, económico-financiero, etc.) **bajo una plataforma** integrada que permite operar de forma ágil y automatizada. Dicha plataforma incorpora **capacidades de analítica de datos e inteligencia artificial** que permiten la obtención y tratamiento en tiempo real de datos de todos los procesos de negocio para generar información de valor añadido y facilitar el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas del negocio.

Otra de las características de estas empresas es su **estrategia de fidelización de clientes** y la utilización de un **sistema avanzado de Gestión de Relaciones con Clientes** (CRM), que les permite almacenar y analizar todos los puntos de contacto con sus clientes para, de forma individualizada, conocerlos mejor, realizar campañas de marketing directo y, en próximas visitas, poder identificarlos **para personalizar y mejorar su experiencia**. En definitiva, se trata de analizar los hábitos de consumo de cada segmento de clientes para revisar de forma periódica la **estrategia y posicionamiento** de la empresa. A modo de ejemplo, un restaurante avanzado digitalmente que se preocupa por la experiencia de cliente es capaz de reconocer a un cliente repetidor, saber qué vino le gusta y ofrecerle una edición especial, una añada de su bodega preferida o una similar en el momento de sentarse en la mesa o incluso al realizar la reserva, para asegurar que dispone de stock el día indicado.

Estas empresas cuentan con el **mejor talento del mercado** porque han implementado **una cultura de trabajo innovadora** que facilita que los empleados se centren en aportar valor añadido a la empresa y al cliente final, en vez de **realizar tareas tediosas y repetitivas**. Para conseguir esto, las empresas proporcionan a su organización las soluciones digitales adecuadas para llevar a cabo sus tareas de la forma más eficiente posible. Además, cuentan con un plan de desarrollo del talento para cada empleado que incluye el perfeccionamiento de capacidades digitales en todos los niveles.

2.3 Niveles de digitalización de una empresa

Figura 3: Niveles de digitalización de una empresa



En el **Nivel Medio** de digitalización se encuentran las empresas seguidoras de las del nivel anterior. Se trata de empresas con un buen posicionamiento en el mercado, capaces de distribuir en distintos canales digitales (tanto propios como de terceros). Sus márgenes son elevados, así como sus ratios de satisfacción de clientes y reputación, pero menores que los de las empresas que lideran esta pirámide. Estas empresas no tienen todos sus procesos de negocio digitalizados e integrados bajo una plataforma digital. La principal diferencia respecto a las empresas líderes es que todavía no han implementado las capacidades y culturas necesarias para aplicar el análisis de datos e inteligencia artificial en los procesos de su día a día ni en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Las empresas con un **Nivel Básico** de digitalización posicionan su producto en el mercado principalmente a través de los canales habilitados por terceros (turoperadores, agencias de viajes *online*, portales de oferta complementaria, entre otros). Sus procesos comerciales tienen cierto nivel de digitalización y automatización precisamente como consecuencia a los requerimientos y plataformas que ofrecen estos grandes distribuidores. Más allá de que su presencia *online*, su capacidad de venta directa es baja. En cuanto a su operativa, cuentan con herramientas básicas para gestionar los procesos críticos, como por ejemplo el sistema de gestión de reservas e inventario, o el de facturación, pero gestionan muchos procedimientos de forma manual y/o con herramientas ofimáticas.

Las empresas con un **Nivel Muy Básico** tienen un posicionamiento reactivo en el mercado y, aunque puedan disponer de algunas herramientas digitales, la mayoría de sus procesos se gestionan de forma manual.

El estudio utilizado de base para la elaboración de este informe determina que cuanto más desarrolladas están las ocho capacidades de una empresa o negocio, más competitivo es el mismo. Trasladado al sector turístico se puede concluir que, desde un punto de vista estratégico a nivel país o región, cuantas más empresas haya en la cúspide de la pirámide, más avanzada y competitiva será la oferta y, por ende, más competitivos y resilientes serán los destinos turísticos españoles. La digitalización de las pequeñas empresas y microempresas turísticas debe permitir atraer a los mejores turistas, desarrollar el mejor talento y, al mismo tiempo, optimizar la eficiencia de todas las empresas de la cadena de valor turística para hacerlas más resilientes y respetuosas con el medioambiente. Evolucionar el modelo turístico español para hacerlo más competitivo pasa por impulsar la digitalización de todas las pequeñas empresas y microempresas y de su cadena de valor turística hacia niveles superiores de la matriz de madurez digital.

Para el análisis cuantitativo se ha realizado una encuesta digital a más de 2.500 pequeñas empresas y microempresas turísticas de todos los subsectores relevantes de la cadena de valor del turismo español.

3. Diagnóstico del nivel de digitalización

3.1 Introducción metodológica del diagnóstico

Para la elaboración del diagnóstico sobre el nivel de digitalización de las pequeñas empresas y microempresas del sector turístico se ha llevado a cabo un **análisis cuantitativo y cualitativo**:

Análisis cuantitativo

Para el **análisis cuantitativo** se ha realizado una **encuesta digital a más de 2.500 pequeñas empresas y microempresas turísticas de todos los subsectores** relevantes de la cadena de valor del turismo español:

- Alojamientos
- Agencias
- Actividades
- Restauración
- Vehículos de alquiler
- Transporte en autobús

} Sector turístico

- Se ha **elaborado un cuestionario específico** para cada uno de los subsectores a analizar. Todos ellos cuentan con un primer bloque de segmentación de la empresa encuestada (tamaño, antigüedad, región, etc.) y un segundo bloque con 20 - 25 preguntas estructuradas en base al marco metodológico de las ocho capacidades digitales de la empresa que permiten evaluar el grado de madurez digital de la empresa encuestada.
- **Cada pregunta tiene entre cuatro y cinco posibles respuestas únicas** ordenadas de menor a mayor nivel de digitalización de manera que la opción a) es la menos digital y la opción d) (o e) en el caso de contar con cinco respuestas) la de mayor nivel de digitalización. Además, cada pregunta está asociada como mínimo a una de las ocho capacidades de la empresa digital en función de la naturaleza de la propia pregunta, de modo que cada capacidad tiene asignadas un mínimo de tres o cuatro preguntas.

- Para cada pregunta del cuestionario es posible calcular su **Índice de Madurez Digital (IMD** en adelante) en función de todas las respuestas recibidas. A las empresas que han seleccionado la opción a), **la menos digital, le corresponde el valor 0% y a las de opción más digital el 100%**. El resto de las respuestas tienen asociado el valor proporcional entre el 0 y el 100% en función de su nivel de digitalización.

- El IMD de cada capacidad **se obtiene a partir de la media de IMD** de todas sus preguntas asignadas ponderando así de forma homogénea cada una de ellas dentro de la capacidad.

- El IMD de cada subsector corresponde a la **media de los IMDs de las ocho capacidades**. Cada una de ellas pondera de forma homogénea. Siguiendo la pirámide de niveles de digitalización, una empresa o segmento de empresas que obtenga un IMD entre el 0% y el 25% se considera que tiene un Nivel Muy Básico, entre el 25% y el 50% Nivel Básico, entre el 50% y el 75% Nivel Medio y entre 75% y 100% Nivel Alto.

- La compensación de los cuestionarios, sus preguntas y opciones de respuesta han sido contrastadas con los principales asociaciones nacionales de cada uno delos subsectores a analizar y/o con pruebas piloto con propietarios de pequeñas empresas y microempresas del sector.

- Los cuestionarios han sido **distribuidos al perfil de empresas seleccionado** gracias a la colaboración de las **principales asociaciones sectoriales regionales**, buscando obtener así la participación y representación de todas las comunidades autónomas de España.

Asimismo, para complementar el volumen de respuestas recibidas se ha distribuido también a través de la base de datos propia de SEGITTUR y otras bases de datos adquiridas expresamente para este estudio.

Análisis cualitativo

Para el **análisis cualitativo** se han llevado a cabo **entrevistas con cada uno de los representantes** subsectoriales, **grupos de trabajo** con un total de treinta empresas y **entrevistas con reconocidos expertos** en transformación digital en general y del sector turístico en particular.

3.2 Radiografía de la madurez digital en las pequeñas empresas y microempresas del sector turístico (visión general)

31,2%
Sector turístico

Las pequeñas empresas y microempresas turísticas se encuentran en el **segundo nivel de digitalización**. Es decir, se encuentran en el **Nivel Básico**, con un **Índice de Madurez Digital** (IMD) promedio del **31,2%** sobre 100%.

Este sector es, junto con el de *retail*, **donde los clientes usan más las tecnologías digitales** para la adquisición de productos y/o servicios relacionados, y es algo en clara tendencia creciente. Por lo tanto, un IMD de **31,2%** es un baremo que indica que las pequeñas empresas y microempresas turísticas **no han evolucionado lo suficiente** como para adaptarse a las tendencias del futuro próximo.

No todos los subsectores tienen el mismo factor de criticidad desde la perspectiva de digitalización, pero de las mediciones del estudio se deriva que **los distintos subsectores analizados** (alojamientos, restauración, agencias de viajes, actividades complementarias, vehículos de alquiler y transporte en autobús) **tienen un IMD bajo de forma homogénea**. Todos ellos se encuentran en el **Nivel Básico de digitalización** y la diferencia entre el subsector con mayor IMD y el de menor es tan solo de 10 puntos porcentuales.

Si se analizan en detalle las **ocho capacidades básicas** de digitalización que se definían en apartados anteriores y aquellas **capacidades imprescindibles** para desarrollar un modelo de negocio digitalizado, se puede observar a nivel general que todas ellas siguen un patrón de **poco desarrollo tecnológico** dentro del sector turístico.

Por tanto, la importancia del presente estudio se incrementa, dado que debe servir para **concienciar a las pequeñas empresas y microempresas turísticas de la necesidad de desarrollar** cuanto antes su **modelo de digitalización**, invirtiendo en recursos y desarrollando capacidades digitales que les permitan pegar un salto relevante en su nivel de madurez digital.

29,1%
Alojamientos

Llama la atención el **bajo nivel** obtenido en el subsector de **alojamientos**, que es sin duda uno en los que la digitalización es más relevante, y donde es más valorada por los clientes a la hora de generar **experiencias diferenciales**. Esto puede ser consecuencia de la dependencia de algunos destinos en intermediarios, en los cuales los alojamientos han centrado sus esfuerzos por actuar como operadores de servicio.

34,4%
Agencias

Las **agencias de viajes** tienen un **IMD superior**, presentando un grado de digitalización mayor que el resto de los subsectores, aunque siguen estando lejos de un IMD razonable. Una agencia de viajes **necesita de la tecnología** para poder desarrollar sus funciones, desde la contratación de billetes, hoteles o la venta de paquetes y, por tanto, su grado de digitalización es superior por la propia necesidad operativa.

33,1%
Actividades

Las pequeñas empresas de **actividades turísticas**, a pesar de que muchas de ellas son microempresas, mantienen un **nivel de digitalización por encima de la media**, debido principalmente al alto grado de **competencia del subsector** y porque son productos y/o servicios que se contratan directamente en destino, por lo que necesitan estar presentes en las redes y distintos canales de venta.

29,8%
Restauración

La **restauración** se mueve en **niveles inferiores de digitalización que la media**, lo cual es similar a lo que ocurre fuera del ámbito turístico. El motivo es que, por lo general, su modelo de captación de demanda no está planificado, sino que está basado en la localización en destino y en la especialidad gastronómica, que generan un flujo de clientes por sí mismos. Este subsector **precisa valerse de la digitalización.**

35,5%
Vehículos de alquiler

El subsector de pequeñas empresas de **vehículos de alquiler** mantiene un paradigma muy parecido al de las empresas de actividades turísticas en cuanto al desarrollo de sus capacidades digitales. En la mayoría de los casos se trata de negocios locales que compiten con las grandes empresas del sector, por lo que tienen que esforzarse en ofrecer una experiencia de viaje similar al turista. Esta competencia y el hecho de que el **vehículo es un producto que puede no estar planificado**, hace que las empresas le **hayan prestado mayor atención a la digitalización**.

25,3%
Transporte en autobús

Las empresas de **transporte en autobús** son el subsector con **menor desarrollo de capacidades digitales,** lo cual parece coherente con cómo se compone la demanda del subsector. Muchas de estas pequeñas empresas actúan por cuenta de terceros (turoperadores, agencias de viajes, etc.) que son las que realmente gestionan la demanda de viajeros. Por tanto, su nivel de digitalización no ha evolucionado de forma significativa al **no ser considerado elemento crítico de su negocio.**

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

El desarrollo de la visión de negocio va muy relacionado con la definición del modelo de competitividad actual y futuro de pequeñas empresas turísticas, y cómo la digitalización ayuda a impulsarlo. Este modelo de competitividad está apalancado en el **conocimiento del cliente**, para el que se diseñan productos y/o servicios diferenciados que luego se **posicionan en los medios digitales** para darlos a conocer y así **captar y fidelizar la demanda**. En este sentido, gran parte de los **expertos entrevistados** durante el estudio, consideran que **las soluciones** que permiten el conocimiento de los clientes **(CRM), son claves** para el futuro de las empresas de sector.

En este marco, el **índice de desarrollo de esta capacidad (35,1%)** para las empresas turísticas es **bajo,** ya que todo el proceso de digitalización y desarrollo competitivo de producto y/o servicio parte del conocimiento de las necesidades del cliente. Por otro lado, si se observa desde una perspectiva más optimista, al menos **las empresas que ven importante la digitalización** (alrededor de un **70%** de empresas gestiona los datos de los clientes), **entienden que la captación y gestión** de los datos del cliente forman parte **esencial** de su propuesta de valor del negocio.

3.2.2 Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

A nivel general del sector, **es complicado resumir** cuál es **el grado de desarrollo de productos innovadores** dentro de las pequeñas empresas y microempresas turísticas sin especificar cada uno de los subsectores (aspectos que se analizan de forma detallada en capítulos posteriores) y sin acotar lo que puede ser considerado innovador de lo que no lo es.

Sobre este último punto, el grado de **elementos diferenciadores** en el producto determinado en el estudio es del **12,8%,** que **disminuye** de forma significativa cuando se habla de productos **realmente innovadores**, donde el porcentaje se reduce solo a un **1,7%** de los encuestados. Esta es una de las **capacidades menos desarrolladas** por las pequeñas empresas y microempresas turísticas y sin duda, una de las que más atención requiere, ya que puede suponer una fuente de ventajas competitivas muy relevante.

3.2.3 Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

Grado de desarrollo de herramientas de interacción con el turista para enriquecer su experiencia digital

Con la intención de **interactuar de forma directa** con el turista para atraerlo, captarlo y enriquecer su experiencia, las pequeñas empresas y microempresas han apostado de forma mayoritaria por desarrollar su **presencia en el mundo digital** a través de páginas web propias y perfiles en las principales redes sociales (Facebook e Instagram mayoritariamente). Estos dos canales son **muy útiles** para cubrir ciertas fases o necesidades del turista a lo largo del ciclo de vida del viaje, pero en ningún caso lo cubren íntegramente.

54,8%

Más de la mitad de las empresas encuestadas ya utiliza la herramienta **Google MyBusiness para facilitar la localización** de su negocio en navegadores, así como información de valor añadido para el turista (datos de contacto, web, valoraciones y opiniones de usuarios, etc.).

Medición del índice de satisfacción de la experiencia del cliente

La empresa que se preocupa por conocer el grado de **satisfacción de sus clientes** tiene cierto foco en entregar experiencias excelentes. El **uso de tecnologías** digitales para obtener estos resultados añade un **factor multiplicador al grado de madurez digital**, ya que, gracias a los propios portales digitales de los principales distribuidores, captar esta información es rápido y relativamente asequible.

En concreto, **la mayoría de las empresas** que ha participado en el estudio realiza **algún tipo de encuesta de satisfacción** a sus clientes y/o escucha activa de opiniones en redes sociales. Por otro lado, el **59,6% analiza su reputación** en los principales portales especializados y canales de distribución.

3.2.4 Estrategia de marketing y ventas

Las capacidades digitales asociadas a **los procesos de marketing y ventas** constituyen el aspecto donde **más ayudan las tecnologías digitales** a la hora de posicionar el producto y/o servicio y promocionarlo para la captación de clientes. Pero este proceso no termina aquí, sino que debe continuar durante todo el ciclo del viaje.

Por tanto, el sector turístico se encuentra ante **un área de digitalización crítica** y en la que se ha de diferenciar los conceptos de marketing y ventas, ya que cumplen objetivos diferentes.

Analizando los resultados obtenidos en las encuestas se puede observar que hoy en día, **las campañas de correo electrónico** son el único recurso que **ha superado al marketing tradicional** en cuanto al nivel de adopción por parte de las pequeñas empresas y microempresas (**30,0%** respecto al **28,9%).**

30,0% pequeñas empresas

28,9% microempresas

Analizando los distintos canales de venta, se puede observar que las pequeñas empresas y microempresas turísticas **tienen habilitados una gran diversidad de canales de venta**. En muchos casos, esta diversidad de canales surge de la propia evolución del modelo de comercialización del sector turístico y en otros, como respuesta a distintos mercados y perfiles de clientes.

Atendiendo a la parte más trivial del proceso de digitalización de las ventas en el sector turístico, que es **disponer de una página web propia con motor de reservas**, las empresas del sector cumplen solo en un **52,4%** con este requisito. En el análisis posterior a nivel de subsectores se observa la disparidad de resultados según cada uno de ellos.

3.2.5 Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

Como se ha manifestado a lo largo del informe, la experiencia de cliente desde una perspectiva de digitalización no solo debe medirse por las interacciones en medios digitales, sino que **la operativa interna de la empresa** debe **facilitar estas interacciones** para registrarlas y asegurar que todos los procesos asociados están alineados.

En este sentido, existen una **serie de procesos críticos** a la hora de digitalizarse, siendo el primero de ellos el modelo de **gestión interna de las reservas**. Se debe evaluar cómo se registran y gestionan tanto la **disponibilidad del inventario** (habitaciones para alojamientos, mesas para restauración, plazas para transporte y actividades y coches para el caso de vehículos de alquiler), como las **propias reservas**.

Partiendo de los resultados de la encuesta, estas soluciones suponen una buena oportunidad para el sector, ya que actualmente solo el **10,7%** de las empresas **utiliza herramientas digitales** para gestionar este proceso y, solo el **3,2%** gestiona las nóminas **de forma automatizada**.

3.2.6 Gestión del talento digital

Una de las preguntas de la encuesta realizada a las empresas consistía en identificar el nivel de **capacidades digitales del personal**, a lo que han respondido que tienen un **Nivel Medio**. Es decir, en base a su percepción **los empleados están más avanzados digitalmente que su propia empresa**, lo cual supone un coste de oportunidad relevante ya que, con los procesos y las herramientas digitales apropiadas, su organización sería capaz de trabajar de forma mucho más eficiente sin la necesidad de grandes proyectos de gestión del cambio.

La realidad es que **la adopción masiva de dispositivos móviles** en el día a día de la sociedad ha **acelerado** significativamente **la comprensión y capacitación** digital del personal (aunque solo sea a nivel de usuario), hasta el punto de que la mayoría de las personas utiliza a diario plataformas web en la nube, redes sociales, servicios de geolocalización, soluciones de domótica, *wearables* e internet de las cosas, etc.

Por otro lado, el **55,9%** de las pequeñas empresas y microempresas encuestadas reconocen que **no ofrecen ningún tipo de formación en habilidades digitales** a sus empleados ni a nuevas incorporaciones, ni siquiera cuando se implementa una nueva solución tecnológica o digital en la propia empresa.

3.2.7 Inversión en tecnología y soluciones digitales

Se ha analizado el grado de adopción de las principales tecnologías: infraestructura de conectividad, utilización de sistemas para la gestión del negocio y sus procesos, el nivel de integración entre los mismos, el uso de dispositivos móviles, la obtención y utilización de datos para la toma de decisiones, el uso de plataformas en la nube, soluciones de ciberseguridad, etc. Este diagnóstico, resultado del cuestionario, ha sido contrastado con el informe específico que elabora la ONTSI[3] de forma anual respecto al grado de utilización de tecnologías digitales en microempresas donde **se confirma que el nivel de desarrollo de esta capacidad es Básico** (IMD del **33,3%**).

La causa principal de este resultado es que **la mayoría de pequeñas empresas y microempresas** presenta un **elevado grado de adopción de tecnologías elementales** como la conectividad de banda ancha (**78,3%** de las empresas reconocen disponer de ella) o los dispositivos móviles (un **52,0%**). Sin embargo, **la ratio de utilización** de otras tecnologías más avanzadas es todavía muy anecdótico como puede ser el caso del uso de **servicios en la nube** (un **15,6%** de grado de adopción), principalmente para el almacenamiento de ficheros y como plataforma de correo electrónico, o el caso del *Big Data*. Solo entre el **3,0%** y el **6,0%** de las empresas **utiliza *Big Data*** para el tratamiento avanzado de datos obtenidos principalmente, de la reputación *online*. Es decir, datos que están proporcionando grandes canales y plataformas de comercialización de producto/servicios.

De todas estas ratios, destaca el **bajo grado de adopción de soluciones en la nube**. Precisamente, este tipo de tecnología **permite utilizar programas** y sistemas bajo demanda y modelos de subscripción permitiendo a las pequeñas empresas cubrir sus requerimientos funcionales **sin grandes inversiones** tecnológicas e ir escalándolas a medida que crece el negocio. Esta tecnología debe ser **una de las principales palancas** para que las pequeñas empresas dispongan de soluciones digitales con funcionalidad parecida a la que utilizan los principales líderes del sector, es decir, una palanca para acelerar el desarrollo de las siete capacidades analizadas previamente.

[3]ONTSI. (2021). *Informe de Digitalización de las PYMES 2021*. Obtenido de https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2021-09/digitalizacionpymes2021visionporsectores.pdf

3.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del sector derivadas del estudio

Es importante destacar como principal conclusión que **una parte relevante del sector está lejos de una madurez digital deseable** para poder afrontar con garantía los retos de transformación futuros del mismo. A nivel específico:

1. **Cada subsector ha tenido un desarrollo digital desigual** y, aunque hay un paradigma general dentro del estudio, es importante entender el comportamiento individual a nivel de subsector.

2. **La visión estratégica (visión futura) del negocio** en un marco de empresa centrado en el cliente y apoyándose en la digitalización como factor dinamizador de la misma, **está poco desarrollada**. El sector se encuentra ante una visión de desarrollo de negocio focalizada más en el producto y/o servicio y **presta menos importancia al conocimiento e interacción con el cliente** en medios digitales.

3. Esto genera que **el grado de innovación** incorporado a los productos para diferenciarse de la competencia y cubrir las necesidades de los clientes como factor de competitividad, **no es una de las prioridades** de las pequeñas empresas y microempresas turísticas.

4. Las acciones de marketing digital y el uso de herramientas generadoras de un modelo relacional con el cliente facilitan su fidelización. No obstante, actualmente las empresas turísticas **no están aprovechando** todo este potencial **para captar clientes** a través de un elevado **nivel de interacción con el viajero en los medios digitales,** consecuencia de inversiones insuficientes en marketing digital.

5. Esto redunda en una **visión de la tecnología como factor poco crítico** a la hora de gestionar los negocios y, por tanto, se reduce la posibilidad de que la interacción con el cliente esté automatizada y asegure una experiencia fluida con el mismo.

6. El **grado de incentivo al desarrollo** de capacidades digitales **en el personal** de las pequeñas empresas y las inversiones en formación **son residuales** en la mayoría de los casos.

A pesar de que esta visión pueda parecer negativa es, en realidad, **una fuente de oportunidades** reales para la transformación digital del sector, dado que es algo similar a lo que sucede en otros países competidores de España como destino. El **sector turístico español** ha demostrado ser una **referencia mundial**, y sus empresas son parte de este éxito. Ello hace que la futura transformación digital del sector también pase por su digitalización.

El **tamaño de la empresa no debe ser una barrera** a esta evolución. La digitalización es más una cuestión de asunción del modelo de digitalización como un medio para hacer más competitivas a las empresas que de la capacidad de inversión, pero también es cierto que las pequeñas empresas del sector, por su tamaño y capacidad de inversión, deben plantearse **otros modelos más imaginativos** para acelerar su transformación, con aspectos clave como:

- **Buscar acuerdos de colaboración con otras empresas del sector** para poder asumir conjuntamente inversiones rentables en materia de posicionamiento y marketing digital aplicadas al sector, que de forma individual podrían tener plazos de recuperación más largos. Aquí es clave el rol de los gestores de destinos turísticos, mediante el desarrollo de **plataformas de marketing digital** en los destinos.

- **Fomentar la atracción de talento específico digital** que acelere modelos de digitalización centrados en el cliente y que sean diferenciales, aprovechando que **las pequeñas empresas y microempresas turísticas son candidatas ideales para experimentar con la innovación**. En este sentido será clave la posible interacción de las pequeñas empresas y microempresas turísticas con los **ecosistemas de innovación** en los destinos (y fuera de ellos) para atraer *startups* que quieran unirse a ellas para validar y desarrollar los casos de uso del producto innovador.

Los viajeros destinan del 40% de su presupuesto al alojamiento, sin incluir el gasto que puedan hacer en el mismo establecimiento en concepto de alimentación, bebidas y otros conceptos complementarios.

3.4 Radiografía del subsector de alojamientos turísticos

3.4.1 Introducción

De todos los elementos que configuran un viaje, **el alojamiento** acostumbra a ser uno de **los elementos más importantes para el turista** puesto que, exceptuando alguna tipología de visita muy concreta, es en el alojamiento vacacional donde el viajero pasa más tiempo, gasta gran parte de su presupuesto y busca satisfacer parte de su experiencia. **Los viajeros destinan del 40% de su presupuesto al alojamiento**, sin incluir el gasto que puedan hacer en el mismo establecimiento en concepto de **alimentación, bebidas y otros conceptos complementarios**. Desde los inicios de internet, **la contratación/compra *online* de vuelos y hoteles,** junto con los libros y música, fueron los **primeros artículos** que tuvieron un **despliegue masivo en la red**. Desde entonces se ha creado un **ecosistema digital de canales de gestión de venta** de alojamientos muy sofisticado y complejo, tanto en entornos de venta directa al cliente (en sus siglas en inglés **B2C**) como de venta intermediada por terceras empresas (en sus siglas en inglés **B2B**). Por tanto, una pequeña empresa que oferte alojamientos turísticos, **solo en su proceso de marketing y ventas**, debe ser capaz de **manejar un ecosistema digital** como el que se ha visto.

PMS o Sistema de Gestión Hotelera

Es la herramienta de gestión primaria de un hotel, donde se gestionan los datos de clientes, las reservas que han realizado, los medios de pago, etc. Es fundamental disponer de un PMS para asegurar que la interacción digital con el cliente registra todos los conceptos que forman parte de la contratación que se haya efectuado, sea por el canal que sea.

Herramientas de distribución

Son herramientas de conectividad que permiten posicionar una habitación a la venta en cualquiera de los canales a los que está conectada. Están conectadas al sistema central de reservas y trasladan la información a los distintos portales terceros de venta. Estas herramientas se complementan con las herramientas de optimización de precios e ingresos (*Revenue Management*) para asegurar que las tarifas son dinámicas y están bien fijadas.

Agregadores

Son las plataformas digitales que concentran toda la información sobre la disponibilidad del alojamiento a las que acceden terceros como las agencias de viaje.

Herramientas de venta y reservas

Son las herramientas digitales que permiten llegar al cliente final y desarrollar la venta. Dentro de esta categoría están la propia web del hotel, los grandes portales de venta de alojamientos (Booking, Trivago, Trip.com, Airbnb, etc.) u otros.

3.4.2 IMD de las pequeñas empresas y microempresas de alojamientos turísticos

3.4.2.1 Visión general de IMD

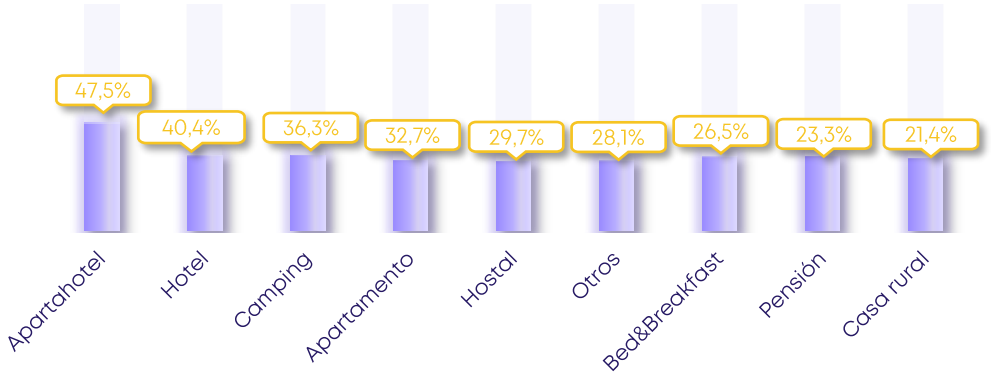
Existe una gran oportunidad de digitalización en este colectivo porque los alojamientos se encuentran, de media, en el **segundo nivel de madurez digital (Nivel Básico)** con un Índice de Madurez Digital (**IMD**) promedio del **29,1%** sobre 100%, lo que constituye un reto significativo para abordar la transformación que consiga los beneficios derivados de la misma.

29,1%
Alojamientos

IMD por tipo de alojamiento

Las características de cada establecimiento, su oferta de servicios y la experiencia que proporcionan al cliente es **totalmente distinta entre cada tipo de alojamiento** y, por tanto, existen diferencias de nivel de digitalización entre los mismos.

Gráfico 13: Nivel de Digitalización por tipo de alojamiento



A través de este gráfico se puede ver cómo los **aparthoteles y hoteles son los tipos de alojamiento más digitalizados** con un IMD del **47,5%** y **40,4%** respectivamente, seguido de los **campings** con un **36,3%** (todos ellos en un Nivel Básico). Las **pensiones y casas rurales** son los únicos tipos de alojamientos que se encuentran en un **Nivel Muy Básico** con un **23,3%** y **21,4%** respectivamente, es decir, por debajo de la mitad que los aparthoteles y hoteles.

IMD por categoría de alojamiento

Dentro de la muestra obtenida, **existe una relación directa entre la categoría del alojamiento y su nivel de digitalización**.

☆☆☆☆☆ Los hoteles de **mayor categoría** (5 estrellas y 4 estrellas superior) tienen un IMD alrededor del **54,2%.**

☆☆☆ Este índice va disminuyendo progresivamente hasta el **35,5%** para hoteles de **tres estrellas.**

☆☆ Y desciende hasta el **23,5%** para los de **menor categoría.**

En el caso de los aparthoteles y apartamentos sucede algo parecido, incluso en el subsector de los campings, donde los de mayor categoría tienen un IMD del **54,6%,** mientras que los de menor categoría lo presentan alrededor del **30%.** El producto de lujo o semilujo es un producto más diferenciado por lo que se puede posicionar en canales digitales de forma más segmentada a un conjunto de clientes más dirigidos que en el caso de otros productos menos diferenciados.

No obstante, con independencia de la categoría de la que dispongan, **cualquier alojamiento puede digitalizarse y trabajar en la experiencia de cliente en todo el ciclo de vida del turista.**

IMD por tamaño de la empresa

En lo que se refiere al **tamaño de empresa**, dentro de la muestra utilizada se identifica una **correlación** entre este y el **nivel de digitalización** del alojamiento. En este subsector, las **pequeñas empresas** casi **duplican** el nivel de digitalización de las **microempresas** (IMD del **47,1%** versus **24,1%**), confirmando que los conceptos de digitalización y tamaño de la empresa están relacionados.

IMD por años de vida de la empresa

Por último, se ha analizado el nivel digitalización de los alojamientos en función de su antigüedad, con el objetivo de identificar si también existe una correlación directa y las empresas creadas más recientemente son más digitales.

El resultado indica que **las empresas con más antigüedad** tienen un **IMD mayor** que las de menor antigüedad. Cabe destacar que las empresas con más antigüedad ya han pasado por numerosas fases evolutivas, desde el punto de vista de competitividad. Sus años de experiencia trabajando en el sector les dota de un **conocimiento que facilita la captación y fidelización de clientes** y han aprovechado la digitalización para ayudarles en el proceso.

3.4.2.2 Visión por áreas del IMD

Analizando cada una de las áreas de desarrollo digital en la que se ha subdividido el análisis:

Existe una disparidad entre las diferentes áreas que marca claramente dónde los alojamientos turísticos **han focalizado sus esfuerzos** de digitalización (**Marketing y ventas**) respecto a otras que no se han desarrollado prácticamente (operativa de negocio y procesos administrativos).

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

Las empresas de este subsector identifican **la gestión directa del cliente** como un **aspecto relevante** de su negocio, ya que solo el **27,6%** indica que **no desarrolla ningún tipo de acción** al respecto.

Este dato por sí mismo muestra que existe una **tendencia positiva** de las empresas del subsector en entender al cliente y, por tanto, desarrollar su estrategia centrada en el mismo. Esta situación, que a nivel de **digitalización de la gestión del cliente** como centro del negocio sigue siendo **baja** (ya que solo un **21,8%** dispone de herramientas "de cierta sofisticación" integradas de CRM), sienta una base hacia una digitalización mayor del resto de ámbitos.

Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

8,9% El **8,9%** de los encuestados sí cree que **incorpora elementos innovadores** para diferenciar su producto.

31,4% Un **31,4%** incorpora algún tipo de elemento digital que, aunque no sea diferenciador, aporta una mejor experiencia al cliente.

Esto señala de nuevo una buena **predisposición por parte de las empresas a buscar elementos diferenciadores**, en este caso a través de la innovación, que les permitan generar ventajas competitivas.

Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

Este apartado se ha analizado desde dos vertientes complementarias:

a) Grado de desarrollo de herramientas de interacción digital para garantizar la experiencia de los clientes.

b) Medición del índice de satisfacción de la experiencia del cliente.

De los resultados del análisis se deriva que **la presencia digital**, al menos con una página web, por parte de las empresas del subsector **es prácticamente total**, alcanzando el **90%.**

Con respecto a la **satisfacción de los clientes**, los resultados muestran que los alojamientos turísticos ven muy relevante entender la valoración del cliente sobre su experiencia en un **87,6%** de los casos. Este dato denota la concienciación en torno a la importancia de **brindar experiencias satisfactorias** a los clientes. El índice de repetición del cliente es un aspecto importante en la gestión del negocio y más teniendo en cuenta que el **61,4%** sí **utiliza los datos captados sobre la reputación para tomar decisiones**..

Estrategia de marketing y ventas

El marketing digital **permite posicionar a las empresas** del sector dentro del mundo digital. Sin este posicionamiento, y salvo búsquedas muy específicas, estas pequeñas empresas quedan relegadas casi al anonimato *online* y más lejos todavía de las búsquedas con mayor tasa de conversión a ventas.

Existe un número de empresas relevante que dispone de una **página web** para su negocio (cercano al **90%** de los encuestados). De este 90%, alrededor del **25%** ha invertido en estrategias de **posicionamiento web (SEO)** para optimizar su posicionamiento en buscadores, lo cual es un **dato bajo** en el subsector de alojamientos donde el nivel de competencia para "captar" clientes es muy elevado.

Solo el **19,6%** de las empresas invierten en este tipo de acciones, lo cual, desde una perspectiva de madurez digital es un **dato bajo**. Estas inversiones suelen tener un **alto nivel de rentabilidad**, ya que en muchos casos garantizan **posicionamientos *premium*** con pequeños niveles de inversión y, bien segmentadas, producen **elevados niveles de conversión a ventas**.

El primer dato de estos resultados es que casi el **90%** de las empresas encuestadas dispone de su propia página web, pero solo el **58,7% permite la reserva y contratación *online***. Esto infiere que más de un **30% solo la utiliza a modo informativo**, lo cual no genera una experiencia "digital" fluida al cliente ya que este está obligado al uso del teléfono o email como canales de contratación reales.

Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

De los resultados del análisis se desprende que más del **50%** de las empresas encuestadas **no dispone de un sistema de gestión de reservas automatizado o CRS**. Sin duda esto es una barrera para la digitalización y puede explicar el **bajo índice de ventas** desde portales web, ya que esta funcionalidad es esencial para una gestión adecuada, máxime si se están utilizando diferentes canales de distribución y OTAs.

Solo el **30,4%** de los encuestados dispone de un sistema de gestión hotelera (PMS). La falta de adopción de un sistema de este tipo constituye un **dato menos crítico en alojamientos como las casas rurales o pensiones**, aun así, debe ser tenido en cuenta por las pequeñas empresas y microempresas del subsector.

Gestión del talento digital

La formación constituye un elemento esencial para la retención y atracción de nuevo talento, y este es un dato que las empresas del subsector deben analizar. Cabe resaltar que menos del **10%** de las empresas encuestadas dispone de **herramientas digitales de gestión de turnos de personal** y menos del **9,5%** de herramientas digitales para comunicar el estado de limpieza de las habitaciones, lo que puede suscitar problemas de servicio que, en ambos casos, incidirá en la satisfacción del cliente y tendrá un impacto directo en la evaluación de la reputación del establecimiento.

Solo el **6%** de las empresas **facilita una formación recurrente** en capacidades digitales a sus empleados, mientras que casi el **60% no facilita** ninguna formación al respecto.

3.4.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del subsector de alojamientos turísticos

1. Las pequeñas empresas y microempresas turísticas **deben disponer claramente de una estrategia de digitalización centrada en el cliente** y en sus necesidades, desarrollando al máximo los sistemas digitales de gestión y análisis del dato (de clientes y de mercado).

2. Dentro de esta visión es fundamental **realizar inversiones en marketing digital** que permitan el posicionamiento de los alojamientos allí donde estén los clientes objetivo a los que se quiere llegar.

3. Es importante invertir en la **integración de la experiencia digital** aunque en un principio, el modelo de contratación comience con un número reducido de canales. Es más importante la integración de las herramientas (CRS, PMS, gestores de canales, página web, etc.) que el número de canales al que se quiere acceder.

4. La **gestión del precio** debe basarse en **sistemas inteligentes que optimicen la rentabilidad** (sistemas de *Revenue Management*), sea cual sea el canal en el que se opere y el tamaño del establecimiento.

5. **La gestión del talento va más allá de la gestión de personal.** Las personas son las que marcan la diferencia ante los clientes, y el despliegue de herramientas digitales y formación en la gestión de personas, hace que su experiencia como empleado sea más satisfactoria y revierta en una experiencia de cliente más satisfactoria.

La evolución de las agencias de viaje tradicionales solo con presencia física pasa por la digitalización de sus operaciones.

3.5 Radiografía del subsector de agencias de viaje

3.5.1 Introducción

Dentro de las agencias de viajes físicas (tanto tradicionales como híbridas), es importante remarcar dos grandes tipologías (podrían existir más como las agencias de viajes corporativas, las especializadas en eventos, etc.):

La primera distinción se puede hacer a varios niveles:

- **Las agencias de viajes puramente digitales (OTAs)** son aquellas que **no tienen presencia física** y que operan **exclusivamente a través de medios digitales**.
- **Las agencias de viajes híbridas** son aquellas que venden productos y servicios de viajes mediante **presencia física y *online***, en formatos híbridos.
- **Las agencias de viajes puramente físicas** que siguen vendiendo sus productos exclusivamente en sus establecimientos y no disponen de venta *online*, de las cuales se pueden distinguir:

1. **Las pequeñas agencias locales** ubicadas en pueblos y ciudades no turísticas, cuyo propósito es comercializar reservas de transporte y paquetes turísticos en su localización para viajes nacionales o internacionales.
2. **Las pequeñas agencias de viajes ubicadas en destinos turísticos**, cuyo propósito es, además de comercializar viajes y paquetes a los ciudadanos locales, actuar **como agencia de turismo receptivo.**

La evolución de las agencias de viajes tradicionales solo con presencia física pasa por **la digitalización de sus operaciones**. No existe un consenso de los expertos de cuál será el modelo de futuro predominante ante esta evolución, pero sí que se puede establecer una serie de paradigmas que permite enfatizar la importancia de la digitalización en el subsector.

Especialización

La especialización de las agencias de viajes locales supone una **oportunidad relevante** de su transformación. Esta **especialización** (en tipología de destinos, en un segmento determinado o en productos específicos del viaje) permite ganar **competitividad** en nichos de mercado más reducidos, con tipos de clientes muy específicos que permite competir a las pequeñas empresas y microempresas turísticas con grandes empresas. La especialización debe ir acompañada de un **despliegue digital** relevante ya que es esencial entender muy bien cada segmento de clientes al que se dirige la especialización, qué es lo que busca, donde interactúa ese cliente, qué está dispuesto a pagar, etc.

3.5.2 IMD de las pequeñas empresas y microempresas de agencias de viaje

3.5.2.1 Visión general de IMD

El IMD de las pequeñas agencias de viajes se sitúa en un **34,4%.** En comparación con los subsectores analizados, las agencias están en **mayor grado de madurez digital**. No obstante, este resultado viene muy condicionado por el hecho de que **la contratación** de billetes de transporte, hoteles, actividades, etc., **requiere de herramientas digitales** que hacen que el indicador alcance este nivel.

Atendiendo a los paradigmas de evolución, **las pequeñas y microempresas de agencias de viajes deberán evolucionar su grado de digitalización** si quieren desplegar cualquiera de los modelos evolutivos de futuro que les garanticen resiliencia y competitividad.

34,4%
Agencias de viaje

3.5.2.2 Visión por áreas del IMD

Observando cada una de las áreas de desarrollo digital en la que se ha subdividido el análisis:

A nivel general **existe cierta homogeneidad en el IMD por capacidad**, aunque destacan algunos datos, relativamente bajos, como son la operativa de negocio o la integración de procesos administrativos, ya que usualmente en una agencia de viajes deben estar en un nivel de integración superior. En cualquier caso, a continuación, se desarrolla cada concepto en detalle.

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

Las pequeñas agencias **conocen perfectamente la importancia de poner al cliente en el centro de sus operaciones** (hasta el **85,1%** registra datos de sus clientes de alguna manera), y como luego se detalla, utilizan esta información para **desarrollar estrategias de promoción y venta muy focalizadas,** basadas en el análisis de estos datos y en el conocimiento de los clientes que de ellos se desprende.

Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

Como se observa, la mayoría de las agencias de viajes, hasta un **80,7% incorpora algún elemento innovador o digital** en su oferta de servicios a los clientes, lo cual es un dato muy relevante si se compara con el resto de los subsectores del turismo.

Este dato demuestra que los empresarios del sector **tienen bastante asumido que la innovación** en producto (con algún elemento de digitalización) **es un factor claramente diferenciador** que genera ventajas competitivas. Esto les hace ser más sensibles a la hora de invertir en innovación para alcanzar el siguiente grado de madurez digital, donde la incorporación de paquetes dinámicos que permitan generar experiencias únicas para los futuros viajeros de una forma fácil, sencilla y fluida, es esencial en su futura estrategia competitiva.

Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

De los resultados del análisis se desprende que un porcentaje relevante de agencias, el **86,4%** y **78,9%, está presente en la red con página web propia** y cuenta con **redes sociales**, lo que denota un interés en ampliar su foco de actuación más allá del ámbito local. El hecho de que solo el **8,3%** tenga **disponible una *App* para sus clientes** debe hacer reflexionar sobre la importancia de **seguir y gestionar la experiencia del cliente**, antes, durante y después de la contratación de un viaje, como un factor de competitividad.

Estrategia de marketing y ventas

En primer lugar, lo que muestran los resultados de las encuestas de las agencias de viajes es el **bajo nivel de uso de marketing avanzado.**

Analizando en detalle, cuando las agencias de viajes realizan acciones de marketing, **usan básicamente el mailing y el marketing tradicional.** Dado el foco del negocio en el cliente de proximidad, los empresarios no ven tan necesario reforzar su actividad de captación de futuros clientes con acciones de marketing como **SEO o SEM**. Estas herramientas de posicionamiento web tienen un porcentaje de aplicación muy bajo (**26,8%** SEO y **19,7%** SEM) respecto del porcentaje de empresas que disponen de página web (**86,4%**), lo cual denota que **la página web no se utiliza como una herramienta de atracción de clientes.**

Las **ventas por medios digitales**, sobre todo en las agencias de viajes, es **el factor de competitividad a corto plazo más importante** para las pequeñas empresas y microempresas del subsector, ya que reduce los riesgos asociados a de confiar la demanda de sus servicios únicamente a su zona de influencia física.

Como se puede observar, **agencias con capacidad de venta *online*** representan el **47,8%,** lo cual es una cifra bastante relevante si se tiene en cuenta que se trata de un sector basado en una venta tradicional física. Si se cruza este dato con los datos anteriores sobre el posicionamiento de la propia web (con inversiones SEM y SEO bajas) puede dar una idea de que, a pesar de tener la funcionalidad disponible, no será el canal de venta más relevante.

Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

Ya se ha expuesto en otros apartados la importancia de interactuar con el cliente en todo el ciclo de vida del viaje. Para ello es esencial que **todos los elementos de reserva**, contratación, pago e incidencias **estén digitalizados**, lo cual requiere básicamente que los sistemas de reservas se integren con el resto de los procesos internos (internos, CRM, página web, *App*, etc.).

De los resultados del análisis se desprende que **un número muy significativo** de agencias de viajes sigue todavía con registros de **reservas de forma manual** (**44,3%** de los encuestados). Este dato llama la atención ya que se habla del proceso principal de una agencia de viajes, y se hace difícil pensar que dentro del CRM se realicen acciones si no existe un nivel de automatización en la gestión del dato (registro del cliente, reservas realizadas, su evolución, etc.). En este sentido solo un **7,0%** de las empresas encuestadas **tiene un sistema integrado** y habilitado para ello.

De nuevo, se ha de hacer énfasis en la importancia de la integración digital de los procesos centrales de las agencias de viaje, ya que son los que permiten una digitalización de la experiencia del cliente, y constituyen un área de inversión futura que las empresas deben tener en cuenta.

En el estudio solo el **10,5%** de los encuestados afirma tener desarrollada una operativa de este estilo, lo cual es significativo e indica que **existen áreas de mejora relevantes en la integración digital de los procesos internos** de las agencias de viajes.

Gestión del talento digital

El **10,9%** de empresas invierten en formación para sus empleados.

En las agencias de viajes este dato es **más sensible que en otros subsectores**, ya que lo que se ofrece es un servicio muy especializado (y tecnificado), que **requiere de un alto grado de conocimiento**, no solo de las herramientas operativas, sino también de las digitales, para poder garantizar experiencias satisfactorias al cliente.

3.5.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del subsector de agencias de viaje

1. **Las pequeñas empresas y microempresas del sector deberán transformarse para seguir siendo competitivas** y evolucionar hacia **modelos más digitales**, con un alto grado de especialización, desarrollando productos innovadores, y todo ello basado en tecnologías digitales para poder mantener su competitividad futura.

2. Deben ser conscientes de **la importancia de invertir en marketing digital** para posicionarse en los sitios donde interaccionan los clientes, para tener oportunidades si han desarrollado las estrategias y capacidades digitales adecuadas.

3. Es esencial **la innovación en producto para ofrecer experiencias únicas y customizadas** para los clientes mediante el uso de tecnologías digitales que permitan el desarrollo de **paquetes dinámicos,** en los que el futuro viajero participe activamente en la construcción de su experiencia, autogestionándola.

4. Las agencias de viajes, como empresas de servicios, deben invertir en **digitalizar la experiencia de los clientes e integrarla** con sus procesos internos, de manera que puedan no solo "vender" experiencias únicas, sino que puedan ofrecer un servicio al cliente al mismo nivel que las grandes empresas, haciendo seguimiento en todo momento de las incidencias en viaje de los clientes y resolviéndolas de forma efectiva mediante el uso de medios digitales.

5. Para aquellas agencias que están presentes en destinos turísticos de alta demanda es fundamental **integrarse en los ecosistemas digitales de los destinos**, para poder generar tracción y poner en valor su conocimiento y experiencia en los mismos, generando una demanda adicional por este canal. En el caso de agencias que están presentes en destinos menos turísticos es recomendable seguir la misma indicación.

Se ha diversificado la oferta turística, aprovechando otras palancas de valor de las regiones del país. El propio modelo de turismo de "Sol y playa" se ha visto enriquecido con un portfolio de oferta complementaria innovadora y de alto valor añadido para el visitante.

3.6 Radiografía del subsector de actividades complementarias

3.6.1 Introducción

A nivel global, la digitalización está jugando un papel muy relevante en la transformación de este subsector porque no sólo le aporta **nuevas herramientas y soluciones** para optimizar sus procesos comerciales y operativos, sino que, en este caso, está **transformando de forma disruptiva el producto turístico**, es decir, la propia actividad complementaria. En algunos casos, la digitalización convierte las actividades tradicionales en actividades que se pueden consumir tanto en el mundo físico como en el digital y, en otros casos, permite la **creación de nuevas actividades** desarrolladas íntegramente **en el mundo digital**. A modo ilustrativo, son pocos los museos españoles que no incluyen visitas virtuales en sus páginas web o los parques naturales que incluyen observatorios digitales que retransmiten en tiempo real sus mejores ecosistemas, como por ejemplo el Parque Nacional de Doñana que, gracias a una colaboración con el CSIC, permite observar a distancia distintas pajareras o el centro de cría del lince ibérico. Este tipo de experiencias no son comparables con las experiencias físicas en el propio destino, pero sí que son un **buen complemento para promocionar el producto y atraer y fidelizar a los turistas**.

La pandemia de la COVID-19, los confinamientos y las restricciones de movilidad sólo han hecho que **incrementar la demanda y el desarrollo** de este tipo de **actividades mixtas o digitales**. En España, no sólo se han desarrollado nuevos modelos de oferta turística y destinos especializados en cultura, gastronomía, enoturismo y deporte, sino que se ha **diversificado la oferta turística**, aprovechando otras palancas de valor de las regiones del país. **El propio modelo de turismo de "Sol y playa"** se ha visto **enriquecido con un portfolio de oferta complementaria innovadora** y de **alto valor añadido** para el visitante.

Dentro del mundo de la actividad deportiva, han aparecido muchas empresas y aplicaciones que **permiten simular experiencias en remoto y/o de forma autónoma** como, por ejemplo, aplicaciones de spinning que simulan circuitos de carretera reales de cualquier rincón del mundo, o aplicaciones de running que te permiten seguir circuitos urbanos para hacer turismo corriendo sin la necesidad de un guía local. En este caso, estas aplicaciones actúan como competidor de posibles proveedores locales de turismo activo.

De nuevo, la **digitalización se presenta** para las empresas del sector turístico como un **reto relevante y una oportunidad**. Por este motivo, es conveniente entender el grado de digitalización actual de las pequeñas empresas y microempresas de actividades complementarias para determinar la capacidad de las mismas para afrontar estos desafíos y aprovechar las oportunidades existentes.

3.6.2 IMD de las pequeñas empresas y microempresas de actividades complementarias

3.6.2.1 Visión general del IMD

El subsector de actividades complementarias se encuentra en un **Nivel Básico de madurez digital,** con un **IMD** medio del **33,1%** sobre 100%. Aunque este IMD está ligeramente por encima del IMD medio del sector turístico, se puede considerar que **es bajo** y más teniendo en cuenta la relevancia que está teniendo la digitalización en el desarrollo y transformación de este subsector.

Analizando el mismo indicador en función del **tipo de actividad** que ofrecen las empresas de este subsector se puede observar que la diferencia no es tan significativa como sucede, por ejemplo, en el caso de los alojamientos. Se percibe la tendencia de que las **empresas de actividades urbanas** o realizadas en entornos urbanos están **un poco más avanzadas digitalmente** que las de entorno rural.

.

3.6.2.2 Visión por áreas del IMD

Analizando en detalle las ocho capacidades básicas de digitalización ya descritas, imprescindibles para desarrollar un modelo de negocio digitalizado, se puede observar que, en el subsector de actividades, comparado con otros subsectores, existe **mayor dispersión entre las distintas capacidades**.

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

De todas las empresas que se han encuestado, solo el **26,2%** de ellas utiliza este tipo de herramientas, el **46,1%** se apoya en **herramientas ofimáticas** para almacenar la información de los clientes y el **27,7%** ni siquiera almacena los datos. Independientemente de cuál sea la naturaleza de la empresa de actividades y la posibilidad de que los clientes repitan o no, se considera que **es un error no almacenar información** básica de los clientes, sus datos de contacto e información relevante sobre el tipo de actividad que han contratado. Esta información (siempre dentro del marco de la legislación vigente y mejores prácticas en materia de protección de datos) es **de gran utilidad para la gestión del negocio**, para entender el perfil de clientes de la empresa y su evolución, para el diseño de nuevos productos y/o servicios, etc. En este sentido, las empresas que no almacenan y gestionan esta información pierden una oportunidad única para mejorar su negocio y su estrategia de posicionamiento.

Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

Dada la gran variedad de tipología de empresas de actividades, para este subsector se ha analizado el grado de desarrollo de productos innovadores en base, entre otras cosas, al **nivel de personalización** de productos /servicios que ofrecen las empresas a sus clientes. Como consecuencia de estos análisis se puede concluir que, dentro de la muestra de empresas analizadas existe un colectivo equivalente al **19%** de las mismas que **lidera la innovación del sector incorporando nuevos productos y/o servicios**, o **elementos innovadores** sobre estos, que son **diferenciales** respecto a los de la competencia.

Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

Las empresas de actividades complementarias **muestran una apuesta clara** por la **comunicación e interacción** con sus clientes a través de los **canales digitales**, incluso con un nivel de adopción **por encima del de la media del sector turístico**. La **adopción de redes sociales** ha sido un proceso muy natural, puesto que las propias redes sociales nacen con el objetivo de que sus usuarios puedan compartir sus experiencias, actividades deportivas, excursiones, visitas, etc. En este sentido, este subsector se ha encontrado con un **aliado perfecto** para **posicionar y promocionar** sus productos de una manera fácil en los mercados objetivos. Más allá de la facilidad de crear un perfil y compartir contenido en las redes, la clave de las redes sociales consiste en entender que **el nuevo viajero o turista digital** no sólo busca disfrutar de una experiencia única, sino que pretende **poder compartirlo a su círculo de amistades y conocidos** para poner en valor su viaje.

De los resultados del análisis se desprende que **la mitad de las empresas** del subsector de actividades turísticas (un **50,9%)** es muy consciente de que **la experiencia de cliente** es fundamental para el **éxito de su negocio** y, en este sentido, **cuida y analiza** tanto **la opinión** del cliente como **la reputación *online*** de la empresa.

Estrategia de marketing y ventas

En general, las pequeñas empresas y microempresas de actividades complementarias no tienen relevancia suficiente para atraer al turista de forma autónoma. Esta necesidad de atraer y captar clientes en las distintas fases del *journey* está acelerando la digitalización del subsector de actividades y en especial la capacidad de **"Marketing y Ventas"** que al igual que sucede con otros subsectores **es la capacidad más avanzada digitalmente** según los resultados obtenidos en la encuesta, con un IMD del **43,6%.**

De todas las empresas que han participado en la encuesta, un **93,9%** cuenta con **página web propia** y actualizada recurrentemente. Un **52,0%** de estas, además de proporcionar información, **permite formalizar la reserva de la actividad** en la propia web facilitando así el proceso al cliente y evitando la necesidad de contactar vía teléfono o mail.

Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

Volviendo al análisis de la **expectativa** que tienen las empresas de actividades respecto a los beneficios de **la digitalización**, es curioso comprobar cómo las pequeñas empresas y microempresas son conscientes de que uno de los **principales beneficios** es la **optimización del proceso de reservas** y, sin embargo, muchas de las que han participado en la encuesta (en concreto el **65,8%**) reconocen que **todavía gestionan las reservas de forma manual**, ya sea en formato papel (**21,6%**) o **en una herramienta informática** (**44,2%**).

Gestión del talento digital

Los resultados obtenidos demuestran que la percepción que tienen las empresas es que su organización, en general, tiene un **conocimiento medio** en soluciones digitales. Sin embargo, el nivel de digitalización de las empresas del subsector es un **Nivel Básico**. Es decir, en base a la propia percepción de las empresas, los **empleados están más avanzados digitalmente que su propia empresa**.

Quizá esta percepción sobre el nivel medio de conocimiento sobre las soluciones digitales es uno de los motivos por los cuales la mitad de las pequeñas empresas no proporcionan formación en habilidades digitales.

El **52,4%** de las pequeñas empresas y microempresas encuestadas reconoce que **no ofrece ningún tipo de formación** en habilidades digitales a sus empleados ni a las nuevas incorporaciones, ni siquiera cuando se implementa una nueva solución tecnológica o digital en la propia empresa.

3.6.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del subsector de actividades complementarias

1. El alto grado de competencia del subsector y el hecho de que se trate de productos y/o servicios que se contratan directamente en destino, obliga a las empresas a **estar presentes en la mayoría de canales de venta** y a tener un **muy buen posicionamiento.** Por este motivo, la inversión en marketing digital se convierte en un aspecto clave para este tipo de empresas.

2. Los **grandes agregadores de oferta** se han convertido en un ***partner* estratégico** para las pequeñas empresas ofreciéndoles distintos beneficios tanto a la hora de **posicionar sus productos y servicios** como a la hora de disponer de herramientas digitales que les permitan optimizar la gestión el propio negocio.

3. **Las redes sociales** que permiten compartir contenidos audiovisuales se han convertido en la **herramienta perfecta para el posicionamiento y promoción** de los productos y servicios de las empresas de actividades. En este sentido, estas deben invertir en herramientas que permitan optimizar la generación de contenidos y en desarrollar perfiles atractivos en dichas redes sociales.

4. **Es esencial la innovación en producto para ofrecer experiencias únicas y customizadas** para los clientes mediante el uso de tecnologías digitales que permitan el desarrollo de paquetes dinámicos, en los que el futuro viajero participa activamente en la construcción de su experiencia, autogestionándola.

5. Las empresas del subsector deben **invertir en sistemas que permitan digitalizar** todos los procesos operativos y la información personal que recogen de sus clientes, con el objetivo de poder **analizar dicha información para la mejora de sus productos** y servicios al mismo tiempo que se asegura la protección de los datos personales.

La restauración se establece como uno de los subsectores de mayor relevancia dentro del sector turístico, tanto a nivel general para el país, como a nivel particular para otros operadores de la industria.

3.7 Radiografía del subsector de restauración

3.7.1 Introducción

La restauración es **uno de los subsectores de mayor relevancia** dentro del sector turístico, tanto a nivel general para el país, como a nivel particular para otros operadores de la industria. Esto es así, no solo por **el gran volumen y diversidad de oferta de restauración**[4] con la que se cuenta en España, sino también por el hecho de que **es uno de los subsectores que más empleo genera** y también porque sirve de **palanca para la transformación de otros subsectores** como, por ejemplo, el de alojamientos turísticos o el de actividades complementarias, contribuyendo así a promover e impulsar la marca-país. De hecho, al igual que **el motivo de un viaje puede ser** la realización de una actividad (visitar un museo emblemático), también llega a serlo **el ir a un restaurante concreto**, hacer una ruta según una experiencia gastronómica o acudir a las cada vez más famosas ferias locales, que potencian determinados productos o platos en periodos concretos del año.

Con la **pandemia de la COVID-19**, la restauración ha afrontado **uno de los momentos más complejos** de su historia tanto a nivel económico-financiero, como a nivel de gestión del negocio. Las continuas limitaciones a su actividad, las distancias de seguridad, la **preocupación de la salud** de sus empleados, el **uso de mascarilla** en interiores, la variación en la disposición de las mesas, las exigencias de usos de espacios exteriores y **las limitaciones de aforo**, han **limitado o afectado** a la gran mayoría de las empresas del subsector. Muchas de estas han encontrado en la **digitalización un salvavidas** para su negocio, bien porque han implementado pequeñas soluciones digitales que han facilitado la gestión de todas estas restricciones (reservas, gestión de aforos, trazabilidad de clientes, etc.), o bien porque se han apoyado en la digitalización más disruptiva para pivotar y reconvertir su negocio. Este sería el caso de los restaurantes que se han apoyado en el auge de plataformas digitales de *delivery* para entregar sus platos no sólo a domicilio, sino a cualquier punto del destino que quiera el cliente.

En definitiva, la digitalización se ha mostrado una vez más como un **aliado indispensable** para que pequeñas, medianas y grandes empresas puedan ser más resilientes y competitivas. En este sentido, a continuación, se pretende **realizar un diagnóstico** sobre cuál es el nivel de digitalización actual de las pequeñas empresas y microempresas del subsector para identificar las **oportunidades de transformación existentes**.

[4] *Según datos aportados por el INE, en 2019, España contaba con 280.078 locales destinados a la hostelería.*

3.7.2 IMD de las pequeñas empresas y microempresas de restauración

3.7.2.1 Visión general del IMD

Existe una **gran oportunidad** de digitalización en este colectivo porque los restaurantes se encuentran, de media, en el **segundo nivel de madurez digital** (**Nivel Básico**) con un IMD promedio del **29,8%** sobre 100%.

Analizando por separado las empresas **en función de su tamaño** se identifica que, igual que sucedía con los alojamientos turísticos, las **pequeñas empresas** de restauración están **más avanzadas digitalmente** que las microempresas (IMD del **41,4%** y del **24,7%** respectivamente). Asimismo, los **restaurantes de mayor categoría suelen obtener IMDs superiores** a los de menor categoría.

29,8%
Restauración

3.7.2.2 Visión por áreas del IMD

En cuanto al nivel de las ocho capacidades básicas de digitalización, destacan dos hechos relevantes. Por un lado, es notoria **la gran homogeneidad del nivel de digitalización entre todas ellas** (alrededor del **30%** exceptuando la de "**Procesos administrativos**" que es la menos desarrollada con un IMD del **22,5%**) y, por otro lado, que **la capacidad más desarrollada digitalmente es la de "Visión de Negocio"** con un IMD del **32,4%,** principalmente como consecuencia de la preocupación que tienen muchos empresarios respecto a la reputación de su establecimiento en portales y redes sociales y a las opiniones de sus clientes.

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

A pesar de la concienciación por la reputación del restaurante, las pequeñas empresas del subsector **no identifican la gestión de los datos del cliente como un aspecto relevante** de su negocio, ya que el **53%** no desarrolla ningún tipo de acción al respecto. Solo un **17,2% dispone de herramientas para la gestión de datos de clientes (CRM)** o funcionalidades integradas en el TPV/POS.

Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

La innovación **no es un elemento clave** para las pequeñas empresas de restauración, ya que solo un **3,4%** la incorpora como elemento fundamental en sus productos y/o servicios. Si bien esto es un hecho, se trata de un **subsector bastante tradicional** en el que las medianas y grandes empresas tampoco han incorporado la innovación como un elemento clave en sus productos y/o servicios.

Asimismo, es relevante constatar que el **46,7%** de los encuestados **no cree importante incorporar elementos innovadores para diferenciar su producto**. Por tanto, las empresas de restauración tienen bastante camino por recorrer para buscar elementos diferenciadores que les permitan generar ventajas competitivas.

Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

Otro factor relevante es el **uso tan extendido de Google MyBusiness** (**53%)**como herramienta de geolocalización del negocio una vez el viajero está en el destino, de manera que les permite una **captación de demanda rápida** sobre aquellos viajeros que **no han planificado al detalle su viaje** y necesitan cubrir su necesidad gastronómica en el propio destino. Asimismo destaca que el **84,4%** de las empresas indica que **utiliza las redes sociales.**

Los resultados muestran que las empresas de restauración **ven muy relevante entender la valoración del cliente sobre su experiencia**, en un **79,7%** de los casos. Los empresarios se preocupan de la valoración que tiene su restaurante para atraer a nuevos clientes o para fidelizar a los clientes habituales. Además, el **48,2%** de las empresas **utiliza estos datos para tomar decisiones** y mejorar la percepción de su negocio por parte de los clientes.

Estrategia de marketing y ventas

Tal y como muestran los resultados del análisis, las **inversiones en marketing tradicional** y **en campañas de mailing** representan el **58,4%,** por lo que en general se puede confirmar que **el marketing digital no figura entre las prioridades de las empresas de restauración.**

De las empresas que han participado en la encuesta, un **78,7%** cuenta con **página web propia** y **actualizada** recurrentemente. Solo un **37,1%** de estas, además de proporcionar información, permite **formalizar la reserva en la propia web** facilitando así el proceso al cliente, la inmediatez evitando la necesidad de contactar vía teléfono o mail.

Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

Las pequeñas empresas y microempresas de restauración siguen gestionando parte del negocio de forma tradicional y manual. Mas del **70%** de las empresas encuestadas **no dispone de un sistema de gestión de reservas automatizado**. Sin duda esto es una barrera para la digitalización y puede explicar el bajo índice de ventas desde portales especializados o desde su propia página web.

Unido al punto anterior, una estrategia de digitalización de cualquier empresa de restauración debe tener contemplada la **vinculación del sistema de gestión de reservas** con **el terminal de punto de venta** (en adelante TPV o POS correspondiente a las mismas siglas en inglés), para garantizar que toda la gestión con el cliente queda registrada de forma integral. El **43,2%** de los encuestados dispone de este tipo de sistemas, dato relevante para **garantizar una experiencia fluida** al cliente sin incidencias.

Relacionado con lo anterior, solo el **24,1%** de las empresas encuestadas utiliza sistemas de gestión automática de inventario integrados con el TPV/POS. Asimismo, el **87,7%** de las empresas sigue gestionando los pedidos de compras a proveedores de forma manual y vía teléfono o correo electrónico.

Gestión del talento digital

Solo el **6%** de las empresas **facilita una formación recurrente** en capacidades digitales a sus empleados, mientras que el **54,3% no facilita ninguna formación** al respecto.

La formación constituye un **elemento esencial para la retención y atracción de nuevo talento**, y este es un dato que las empresas del subsector deben analizar. Empleados poco entrenados o eficientes en el desarrollo de sus tareas redundan en una menor satisfacción del cliente en su experiencia y en la posibilidad de generar incidencias.

3.7.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del subsector de la restauración

1. Las pequeñas empresas de este subsector deberán **realizar inversiones en marketing digital** que permitan **optimizar y diferenciar el posicionamiento** de sus restaurantes en el destino para poder captar la demanda no planificada.

2. **Los grandes agregadores de oferta** se han convertido en un ***partner* estratégico** para las pequeñas empresas ofreciéndoles **distintos beneficios** tanto a la hora de **posicionar** sus productos y servicios como a la hora de disponer de herramientas digitales que les permitan **optimizar l**a gestión el propio negocio.

3. La inversión en **herramientas digitales** (como TPV/POS, motor de reservas, gestión de inventario, etc.) permiten **mejorar la operativa** del negocio y, en consecuencia, la experiencia del cliente y la competitividad del negocio.

4. En un entorno tan competitivo como el actual, las empresas de restauración deben invertir en **capacidades de análisis de datos para mejorar su oferta** de productos y servicios con el objetivo de diferenciarse de la competencia, atraer a los mejores clientes y al mismo tiempo ser lo más rentables y competitivas posibles.

5. **La gestión del talento es clave** para la transformación digital de las empresas. Las personas son las que marcan la diferencia ante los clientes, y el despliegue de herramientas digitales y la formación en la gestión de las personas, hacen que su experiencia como empleado sea más satisfactoria y revierta en una mejor experiencia de cliente.

Los vehículos de alquiler constituyen un subsector con un impacto relevante en la economía española por su aportación al sector turístico y, sobre todo, por su aportación al sector de la automoción.

3.8 Radiografía del subsector de vehículos de alquiler

3.8.1 Introducción

Los vehículos de alquiler constituyen un **subsector con un impacto relevante en la economía española** por su aportación al sector turístico y, sobre todo, por su aportación al sector de la automoción. Según datos de FENEVAL (Federación Nacional Empresarial de Alquiler de Vehículos), el **18,5%** de las **matriculaciones de vehículo** nuevo que se realizaron en España en 2019 correspondía **a vehículos para empresas de alquiler** (esta cifra descendió hasta un 11,7% en 2020 como consecuencia de la disminución de la actividad turística por la COVID-19). Es tal la relación que existe entre este subsector y la industria de la automoción y la movilidad, que **muchas de las tendencias** que han marcado la evolución de las empresas de vehículos de alquiler (y que van a marcar el futuro de las mismas) **provienen del sector de automoción y sus nuevos modelos de movilidad**.

El **vehículo conectado**, el **vehículo autónomo**, la **reducción de emisiones** y los correspondientes cambios regulatorios, los nuevos sistemas de propulsión eléctrica o de hidrógeno, los nuevos modelos de movilidad compartida y la multimodalidad, entre otros, se prevé que vayan a **transformar a medio o largo plazo** el negocio de los vehículos de alquiler.

Todas estas tendencias tienen como elemento común **la digitalización**, bien como inductora de la propia tendencia (caso de los vehículos conectados y autónomos, los modelos de movilidad compartida, etc.) o bien como **herramienta esencial para la óptima gestión e implementación de dichas tendencias** (gestión de la multimodalidad, soluciones para la medición y control de emisiones, soluciones para el control de carga eléctrica en estaciones compartidas, etc.).

Estos nuevos hábitos de consumo o de movilidad suponen otro reto importante para las empresas de vehículos de alquiler porque difícilmente el cliente digital va a renunciar en el futuro a poder utilizar distintos tipos de vehículos en función de sus necesidades, o a operar con todos ellos de forma autónoma. En este sentido, dichas empresas deben analizar cómo la digitalización puede ayudarles a operar de forma más eficiente para mejorar la experiencia del viajero o a innovar en estas empresas de forma significativa para desarrollar nuevos productos y servicios relacionados con las necesidades de movilidad de sus clientes.

3.8.2 IMD de las pequeñas empresas y microempresas de vehículos de alquiler

3.8.2.1 Visión general del IMD

A pesar de ser el subsector que obtiene **un mayor IMD** (**35,5%** sobre 100%), este se encuentra también en un **Nivel Básico de digitalización** lo que constituye una dificultad significativa para que el subsector afronte con garantías las tendencias y sobre todo los retos que se han mencionado anteriormente.

Si se analizan los resultados separando las pequeñas empresas de las microempresas, se identifica una diferencia de casi veinte puntos porcentuales entre ambas. Las **microempresas** obtienen un IMD del **29,3%** mientras que las empresas de vehículos de alquiler de **entre 10 y 49 empleados** obtienen uno de los IMD más altos del estudio, **cercano al Nivel Medio** con un **47,2%.** Por lo tanto, es de esperar que estas empresas estén más preparadas para afrontar los retos del subsector y para tomar mejores decisiones estratégicas.

35,5%
Vehículos de alquiler

3.8.2.2 Visión por áreas del IMD

Analizando en detalle las ocho capacidades básicas de digitalización descritas anteriormente, se puede observar que el **subsector de vehículos de alquiler** mantiene un comportamiento muy parecido al de las empresas de actividades turísticas en cuanto al desarrollo de sus capacidades digitales, donde la **más avanzada digitalmente es "Marketing y Ventas".**

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

Se puede concluir que las pequeñas empresas y microempresas del subsector de vehículos de alquiler son las empresas que **presentan una mayor ratio de utilización de herramientas de CRM** con un **65,6%,** 17 puntos porcentuales más que el siguiente subsector con mayor adopción de CRM (el de **agencias de viajes** con un **48,7%**).

Además, **más de la mitad** de las empresas que cuentan con una herramienta de CRM, en concreto un **34,6%** del total, afirma que dicha herramienta incluye **funcionalidades de marketing digital** vía correo electrónico. Esta funcionalidad puede ser muy útil en contextos como el actual, donde las empresas pueden **contactar directamente** con sus **clientes más estratégicos** (los más frecuentes, los que realizan reservas de mayor duración, etc.), y facilitarles la reserva anticipada, proporcionando así una experiencia excelente al mismo tiempo que les **permite planificar sus operaciones y necesidades de inventario** con mayor antelación.

Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

A pesar de que la **innovación** va a ser **un factor clave** en los próximos años para que las empresas de vehículos de alquiler afronten los **distintos retos y tendencias** del sector, se puede decir que hoy en día no es un tema prioritario, puesto que ninguna de ellas se apoya en la innovación para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

En términos de innovación, el **24,1%** de encuestados sí que considera que **incorpora elementos innovadores** para diferenciar su producto y un **34,5% algún tipo de elemento digital** que, aunque no sea diferenciador, aporta una mejor experiencia al cliente. Este dato define, de nuevo, una buena **predisposición** por parte de este tipo de empresas a **buscar elementos diferenciadores** que les permita generar ventajas competitivas.

Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

Teniendo en cuenta los hábitos de los clientes en las fases de investigación, planificación y reserva de un vehículo de alquiler, el **100%** de las empresas analizadas **cuenta con su propia página web para posicionar y promocionar sus productos**. Siguiendo con los principales canales digitales, destaca el grado de adopción de redes sociales.

El alquiler de un vehículo **no es un fin en sí mismo sino un medio** para disfrutar libremente de un destino y de toda su oferta de actividades. Por lo tanto, las **redes sociales** juegan un papel esencial ya que el contenido y la información que se puede compartir en ellas es importante. Buena parte de las empresas de vehículos de alquiler han comprendido **la importancia de poder interactuar digitalmente con los clientes** a través de los canales y redes que estos utilizan habitualmente.

Por último, y aunque tenga una menor ratio de adopción, cabe resaltar que **las aplicaciones móviles** constituyen una **futura herramienta estratégica** para este subsector. Así como en otros subsectores es más difícil que un cliente o viajero se descargue una *App*, hacerlo para planificar y gestionar una reserva de un vehículo de alquiler es más natural para un cliente digital, puesto que **están habituados a utilizarlas para contratar cualquiera de los nuevos modelos de movilidad** como el *car sharing*, la movilidad compartida, etc.

Estrategia de marketing y ventas

El marketing digital, como ya se ha comentado de forma reiterada, permite **posicionar a las pequeñas empresas del sector dentro del "mundo" digital**. Sin este posicionamiento, y salvo búsquedas muy específicas, estas pequeñas empresas y microempresas quedan relegadas casi al anonimato *online* y más lejos todavía de las búsquedas con mayor tasa de conversión a ventas.

En este sentido, las empresas de vehículos de alquiler **son conscientes de los beneficios del marketing digital**, de la relevancia que tiene el **posicionamiento de productos y servicios** y para **diferenciarse** de la competencia. En este sentido, más de la mitad de las empresas analizadas están realizando de forma activa **campañas de mailing directo** de forma automatizada **a través de su CRM** (recordando que el **34,6%** de las empresas encuestadas dispone de esta funcionalidad en su CRM) **o de forma más manual** en base a la información de contacto almacenada en su base de datos (CRM o base de datos en soporte ofimático).

En cuanto a la utilización de canales de venta, las empresas de este subsector **apuestan más por los canales tradicionales que por los canales digitales**. La **oficina física**, sobre todo para el alquiler impulsivo o de corta duración, el **correo electrónico** y el **teléfono** son los **principales canales de venta** para este tipo de empresas junto con la página web propia. Si se analiza esta información con la del apartado anterior de inversión en marketing digital que era bastante avanzado, se puede concluir que **la estrategia de ventas de este subsector pasa principalmente por atraer y captar clientes mediante acciones de marketing digital dirigidas a la página web** para la realización de reservas.

Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

Esta apuesta por los canales tradicionales desemboca en una operativa de negocio menos digitalizada. **La mayoría de empresas**, en concreto el **58,6%**, tiene todavía hoy en día **personal gestionando manualmente** parte del proceso, con el consecuente riesgo de **incurrir en ineficiencias o de generar incidencias** en las reservas (como consecuencia de errores manuales a la hora de registrar la fecha de recogida o entrega del vehículo, el tipo de vehículo deseado o peticiones especiales como, por ejemplo, una silla de bebé).

Dentro del modelo de gestión de reservas y aunque parte del proceso se haga de forma manual, se encuentran algunos elementos más digitalizados. El **75,9%** de las pequeñas empresas y microempresas está utilizando un **sistema de reservas (Car RRS)**. Este sistema es **clave para gestionar de forma eficiente la demanda con el inventario disponible** y, ante el contexto actual, los datos y la información que se pueden obtener de ellos puede ser clave **para la toma de decisiones estratégicas**.

Gestión del talento digital

En cuanto a la formación proporcionada a los empleados, el **48,3%** de las empresas encuestadas reconoce que **no proporciona ningún tipo de formación** en habilidades digitales a sus empleados, mientras que el **51,7%** restante **sí que ofrece formación** cuando se incorporan nuevos empleados o a todos ellos cuando se implementa una nueva solución.

3.8.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del subsector de vehículos de alquiler

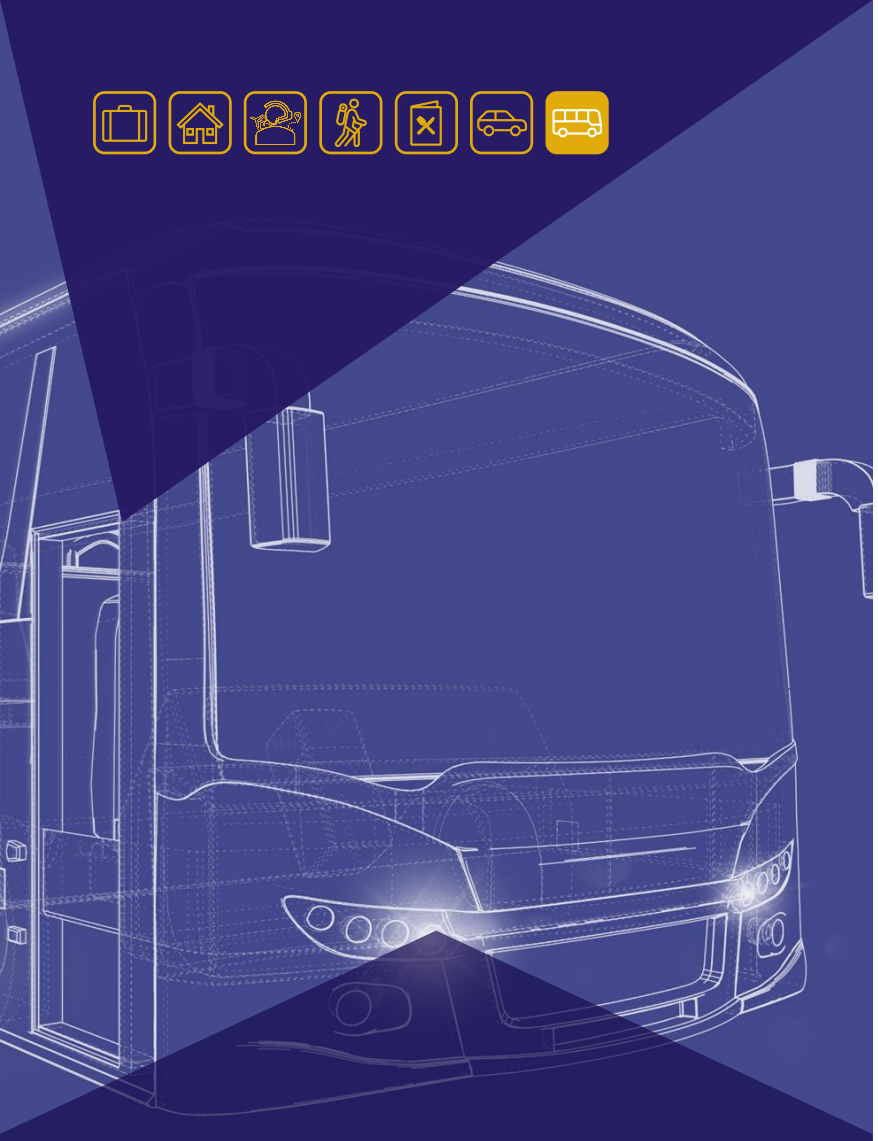
1. Las **herramientas y soluciones digitales son claves** para la **toma de decisiones estratégicas** y para gestionar de forma eficiente la flota de vehículos, garantizando la disponibilidad de los mismos ante un futuro cambiante.

2. Las empresas de este subsector cuentan con la ventaja competitiva de **disponer de una buena base de datos de los clientes**, tanto en términos de cantidad de información (históricos) como en términos de calidad (información que permite segmentar a los clientes). En este sentido, las empresas deben considerar la **oportunidad de implementar capacidades de analítica de datos** y de **marketing digital** sobre esta información para mejorar el posicionamiento de sus productos y servicios y la captación de potenciales clientes.

3. Los **nuevos modelos de movilidad urbana** han provocado que el cliente digital haya descubierto **nuevas y múltiples formas de transporte disponibles** que cubren cualquier tipo de necesidad. En este sentido, las empresas de vehículos de alquiler **deben apoyarse en la digitalización para transformar su operativa** y modelo de interacción con el cliente y asegurar que la experiencia de alquiler cubre las expectativas del nuevo cliente digital.

4. La **implantación y despliegue de una aplicación móvil propia** se presenta como una oportunidad para digitalizar todo el servicio de vehículos de alquiler y, al mismo tiempo, obtener nuevos datos y en relación a los hábitos de consumo del viajero.

5. Las empresas del subsector de vehículos de alquiler **deben apoyarse en las oportunidades que ofrece la digitalización para innovar y transformar sus productos y servicios**, incorporando, por ejemplo, servicios de valor añadido durante el viaje del turista a partir de sus datos obtenidos en la *App* o a través de la geolocalización del vehículo.



Este sector se ve directamente influenciado por las tendencias, oportunidades y retos existentes tanto en la industria del turismo como en la de automoción.

3.9 Radiografía del subsector de transporte en autobús

3.9.1 Introducción

A diferencia del resto de subsectores analizados en este estudio, el transporte en autobús dentro del sector turístico se trata principalmente de un negocio B2B o en todo caso B2B2C. Es decir, aunque el viajero y el turista sean el usuario final del servicio, el cliente directo de las empresas de transporte en autobús son otras compañías del sector, como, por ejemplo: agencias de viajes, turoperadores y receptivos, grandes alojamientos, empresas de actividades y organización de eventos (MICE), administraciones públicas vía concesiones, etc. Por este motivo, en la mayoría de los casos, el proceso de venta no se realiza mediante la venda individualizada de billetes a los viajeros, sino mediante la contratación de servicios por unidades enteras (autobuses).

Esto no quiere decir que las empresas de transporte en autobús no participen o tengan impacto directo en la experiencia y el *journey* del viajero, todo lo contrario, puesto que son muchos de ellos los que utilizan este medio de transporte o conviven con él durante su estancia en el destino. Esto implica que **los puntos de contacto y de experiencia entre el turista y la compañía de autobuses se centran principalmente en el momento del viaje o traslado.**

En este sentido, **la digitalización** en este subsector **no es tan relevante en términos de atracción y captación de clientes** durante el *journey* del viajero. En este caso se trata de **ver las oportunidades** que ofrece la digitalización para **captar empresas** de la cadena de valor turística y sobre todo poder **operarde forma más eficiente**, haciendo el negocio lo más competitivo posible.

Este sector se ve **directamente influenciado por las tendencias, oportunidades y retos existentes** tanto en la industria del turismo como en la de automoción. En lo relativo a las tendencias del sector de **automoción**, **el transporte en autobús no es ajeno al impacto de alguna de sus macrotendencias** como por ejemplo el vehículo conectado, el vehículo autónomo, la reducción de emisiones y los correspondientes cambios regulatorios, los nuevos sistemas de propulsión eléctrica o de hidrógeno, los nuevos modelos de movilidad compartida, la multimodalidad, etc.

3.9.2 IMD de las pequeñas empresas y microempresas de transporte de autobús

3.9.2.1 Visión general del IMD

Este subsector es el **menos desarrollado digitalmente** con un IMD promedio del **25,3%** sobre 100%. Es decir, justo en la **frontera entre el Nivel Básico y el Nivel Muy Básico**, al tratarse de un subsector principalmente B2B, **no ha tenido tanta necesidad de estar presente en los distintos canales digitales** para posicionar sus productos, atraer y captar a los viajeros.

25,3%
Autobús

3.9.2.2 Visión por áreas del IMD

Analizando en detalle las ocho capacidades básicas de digitalización imprescindibles para desarrollar un modelo de negocio digitalizado, se puede observar que, salvo la capacidad de talento, el **resto de las capacidades** obtienen un **IMD muy homogéneo**, en la mayoría de los casos en un **Nivel Muy Básico**. En consonancia con la baja digitalización del sector, las capacidades *front*, aquellas relacionadas con la interacción con el cliente y los procesos comerciales, obtienen un **resultado inferior que en el resto de subsectores analizados.**

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

Independientemente del tipo de cliente del que se hable, tanto para negocios tipo B2C como para negocios B2B, el **conocimiento del cliente y sus hábitos de compra** es **sumamente importante** para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, **la utilización de herramientas CRM es clave** para almacenar y gestionar toda la información histórica de contacto, reservas y servicios a clientes.

En este ámbito, dentro de la muestra de pequeñas empresas y microempresas de transporte en autobús encuestadas, un **26,5%** afirma que **dispone y utiliza sistemas CRM** para la gestión de datos de los clientes y un **44,1%** se apoya en **herramientas ofimáticas** para el almacenamiento y gestión de datos de clientes.

Desarrollo de productos innovadores como factor de competitividad

La innovación no es un elemento clave para las pequeñas empresas de transporte en autobús, ya que solo un **4,9%** la incorpora como **elemento diferencial o fundamental** en sus productos/servicios. En este subsector las oportunidades vienen dadas muchas veces por la innovación y tecnología que incorporan los propios vehículos.

En esta línea, se ha analizado **qué tipo de facilidades y soluciones digitales incorporan los autobuses** para mejorar la experiencia de los clientes y facilitar su conectividad durante el viaje. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que **la mayoría** de pequeñas empresas y microempresas ya **incorpora en su flota de autobuses conectores USB** para la carga de dispositivos móviles y conexión wifi.

Focalización del negocio en desarrollar experiencias únicas

En este caso, las empresas **priorizan el correo electrónico**, la **página web propia** y el **teléfono** para mantener la comunicación con sus clientes. Destaca por otro lado la gran adopción de redes sociales como elemento de comunicación con clientes y también con usuarios finales.

Alineado con lo comentado anteriormente, el subsector de transporte en autobús es el que **en menor medida analiza su reputación *online***. Para las empresas de transporte en autobús este tipo de valoraciones no son tan habituales ni se encuentran tan fácilmente en grandes portales como sucede en otros subsectores como el de alojamientos, restauración o actividades turísticas.

Estrategia de Marketing y Ventas

En cuanto al marketing, se puede observar que las empresas del subsector están centrando sus esfuerzos e **inversiones principalmente en medios tradicionales** (formato físico como folletos) o en **campañas de correo electrónico** que por lo general lanzan de forma manual sin herramientas específicas que lo hacen de forma automatizada.

Destaca que solo un **14,7%** de empresas invierte en la **optimización de su posicionamiento** en buscadores web, ya que esta herramienta es muy útil también para empresas B2B.

En este subsector se puede observar cómo el **84,3%** de las empresas de transporte en autobús **cuenta con página web corporativa** pero solo un **20,6%** de ellas **permite la contratación** de servicios a través de la misma. Es decir, se utiliza la página web para promocionar sus servicios, pero en la mayoría de los casos se redirige al cliente al canal telefónico o email para la realización de consultas y reservas.

Automatización de la operativa de negocio y de los procesos administrativos

El **53,9%** de las pequeñas empresas encuestadas **dispone de un sistema informático** para la gestión de reservas. No obstante, para este subsector donde los principales canales de venta son el **teléfono** y el **correo electrónico**, canales que requieren de una introducción manual de las reservas en el sistema, el **46,1%** de empresas gestiona las reservas con una agenda en **formato papel**.

Por último, para este subsector también se ha analizado el proceso de planificación de las operaciones y **gestión del personal** obteniendo como resultado que el **17,6%** de las empresas dispone de **un sistema específico para la gestión de estos procesos** mientras que el **46,1%** lo realiza mediante soluciones ofimáticas.

Gestión del talento digital

De las ocho capacidades analizadas, **la más avanzada digitalmente es la de "Talento"** con un IMD del **35,1%.** Uno de los motivos de este resultado positivo es que las empresas consideran que los empleados de su organización tienen un **Nivel Medio** de conocimientos digitales:

> Solo el **1,9%** de las empresas facilita una **formación recurrente** en capacidades digitales a sus empleados, mientras que el **56,9%** **no facilita ninguna formación al respecto**.

La **formación constituye un elemento esencial** para la retención y atracción de nuevo talento, y este es un dato que las empresas del subsector deben analizar. Empleados poco entrenados o poco eficientes en el desarrollo de sus tareas redundan en la experiencia del cliente.

.

3.9.3 Reflexiones para las pequeñas empresas y microempresas del subsector de transporte de autobús

1. Dada la propia naturaleza y características del negocio de transporte en autobús (principalmente modelo B2B) es **más favorable centrar los esfuerzos** de digitalización en las **áreas operativas** y en el desarrollo del talento que en los procesos comerciales y de venta.

2. Las empresas del subsector deben invertir en soluciones digitales que les permitan **optimizar la planificación y gestión de sus operaciones** para mejorar su eficiencia y por lo tanto, para optimizar la competitividad de su negocio.

3. Independiente de que las empresas de este subsector no realicen ventas directas al usuario final, **es importante apalancarse en la digitalización y la innovación para mejorar su experiencia de viaje** (acceso al vehículo, conectividad y entretenimiento durante el viaje, información de valor añadido sobre el destino, etc.).

4. **La gestión del personal y su experiencia se ha convertido en una de las claves** de cualquier negocio. En este sentido, las empresas del subsector deben invertir en la digitalización de los procesos de negocio que ejecutan diariamente sus empleados y los propios procesos de gestión para optimizar el modelo de relación con sus empleados y mejorar se experiencia.

4.1 Inmaculada Benito - Directora Turismo CEOE

"Las pequeñas empresas deben comenzar a atraer talento, a construirlo y a retribuirlo."

4. Visión experta

La transformación digital de las empresas es imprescindible para impulsar su competitividad en el mercado actual. Sin duda, la COVID-19 aceleró este cambio de manera exponencial, pero ahora son las empresas las encargadas de afrontar esta digitalización de manera completa. Las soluciones deben ir enfocadas a una mayor eficiencia empresarial y, sobre todo, deben ser sencillas para poder llegar a todo tipo de empresas. Además, el rol que el talento juega en esta transformación es muy relevante: sin talento es imposible evolucionar y transformar la cadena de valor.

Una gran empresa no tiene problemas de acceso a la digitalización, simplemente decide si digitalizarse o no. En cambio, si a una pequeña empresa se le pregunta qué tiene que hacer para digitalizarse, no tiene la capacidad para responder qué debe hacer, ni conoce las herramientas que puede adaptar a su negocio.

Una pequeña empresa y microempresa turística tiene recursos limitados y un difícil acceso a las soluciones digitales. La pequeña empresa tiene que tomar la decisión de dónde poner los escasos recursos que tiene y ver el valor que estos le reportan.

En definitiva, el concepto de digitalización no es lo mismo para todas las empresas y esto puede causar dificultades para la transformación digital de las pequeñas empresas. Por tanto, a la pequeña empresa hay que ofrecerle la misma posibilidad de evolucionar que a una empresa mediana o grande.

Las pequeñas empresas tienen que aprovechar las nuevas soluciones tecnológicas que existen para mejorar sus productos y/o servicios. Las empresas tienen datos y ahora existen herramientas para gestionarlos y optimizarlos. Son estos datos los que pueden ayudar a dar el mejor servicio adaptado a cada cliente.

Cada vez las tecnologías evolucionan más rápidamente, obligando a las empresas a anticiparse a lo que está por venir. Por ello, es necesario que las empresas vayan incorporando soluciones innovadoras al modelo de negocio y a la propuesta de valor.

4.2 Luis Buzzi - Socio responsable Sector Turismo y Ocio, KPMG España

"La digitalización no es opcional, y es la herramienta clave para que nuestras pequeñas empresas del sector turístico sean más competitivas, resilientes y tractoras de la propia industria."

La digitalización de las empresas es, sin duda, un elemento fundamental y un asunto prioritario para el sector. Aunque tiempo atrás, el uso de tecnologías o soluciones digitales podía ser "opcional" por considerarse entonces una ventaja competitiva, hoy en día estar digitalizado es un elemento ineludible e imprescindible para la supervivencia de cualquier operador de la industria turística, ya no solo a nivel empresa, sino también a nivel destino turístico en el que estas empresas están ubicadas.

Esta necesidad está promovida por varios factores, pero los más determinantes y, que además se han visto acelerados por la pandemia de la COVID-19, son los siguientes:

- La caída de la demanda ha llevado a la reinvención y aumentar la presión competitiva.
- Los nuevos clientes digitales quieren experiencias personalizadas y originales de manera inmediata y que sean gestionadas de forma sencilla.
- Todo lo anterior obliga a que la operativa de las empresas, desde cualquier proceso interno hasta la capacitación o retención de los propios empleados, adquiera un nivel de digitalización y modernización elevado.

En este entorno tan competitivo por atraer y captar al turista hacia un destino o producto turístico determinando, así como por ofrecerle una experiencia única, las pequeñas empresas del sector tienen que ser conscientes de que su adaptación a la demanda, cada vez más cambiante, de la mano de la digitalización, será clave para su subsistencia,. Para ello existen una serie de premisas a tener en cuenta por las empresas:

- Entender la importancia de la digitalización en el negocio, para qué sirve y cómo ayuda a su crecimiento.
- Formar a los empleados y reclutar talento digital que ayude a detectar las oportunidades y cubrir las necesidades de la digitalización.
- Acelerar la digitalización adoptando una plataforma tecnológica en la nube que no requiera de grandes inversiones.
- Gestionar el negocio pensando en digital y reinvertir los beneficios de la digitalización en hacer el negocio más competitivo.

Como se comentaba al principio, este ya no es solo un reto para la pequeña empresa privada del sector, sino que resulta también imprescindible para los gestores de destinos españoles (Administraciones o Empresas Públicas), dado que, sin la digitalización de las pequeñas empresas y microempresas turísticas (las más representativas de la industria), resulta imposible alcanzar los niveles de competitividad necesarios para transformar el modelo y sistema turístico nacional.

4.3 Álvaro Carrillo de Albornoz - Director General ITH

"La inteligencia colaborativa es el nuevo paradigma para las empresas."

Desde el punto de vista de la digitalización, las microempresas y pequeñas empresas necesitan estar cerca del cliente, independientemente del tamaño y del tipo de alojamiento. Los hábitos de consumo están cambiando y cuando las personas demandan información, tiene que ser accesible y debe tener un valor añadido para el turista.

Para estar cerca del cliente, las empresas necesitan datos. Por mucha experiencia que tengan las empresas, los datos incrementan las posibilidades de acertar con lo que necesitan los clientes. Es necesario poner en el mercado soluciones de inteligencia artificial para que las microempresas y pequeñas empresas, puedan acceder al cliente en el momento adecuado, y así poder dar a los clientes la oferta que ellos están buscando pero que todavía no saben que necesitan.

Desde el ITH se ha desarrollado una solución tecnológica (BI on trend) para conectar los PMS, con el objetivo de que las empresas puedan compartir información tanto a pasado como a futuro. La inteligencia colaborativa es el nuevo paradigma para las empresas. En el nuevo mundo digital, es necesario compartir la información y más allá de solo compartir los datos, hay que fomentar un modelo colaborativo, es decir, trabajar con empresas de la competencia para generar una inteligencia compartida. Los datos en este modelo no son públicos, solo son accesibles si la empresa comparte sus propios datos, consiguiendo así tener datos de calidad que permitan a las empresas mejorar la toma de decisiones para ser más competitivas y sostenibles en un entorno tecnológico cambiante.

El primer paso para que las empresas puedan compartir información es tener datos. Las empresas tienen que estar donde está el cliente y el cliente está en digital. Para ello es clave tener presencia digital (web, redes sociales, plataformas, etc.) y utilizar los canales en función de los clientes y de los servicios que tengas.

4.4 Amuda Goueli - Vicepresidente Adigital

“La tecnología que funciona es aquella que atraiga al ser humano, que le guste y que sea sencilla.”

La digitalización está provocando un cambio del modelo de negocio básico de las empresas y de los destinos turísticos.

Hoy es imprescindible estar digitalizado para generar oportunidades de negocio en el sector turístico y para poder sobrevivir. Sin la digitalización es muy difícil para una empresa darse a conocer, si no estas en metabuscadores o en Google, de nada te sirve tener una página web.

La información tiene que llegar al turista, tiene que conocer la existencia de las empresas que hay en un destino turístico. El primer paso que debe tener una pequeña empresa para mostrar la información básica es una página web, un catálogo de productos y/o servicios donde venga la oferta y un contacto al que se puedan dirigir (WhatsApp). El segundo paso consiste en dar a conocer esta información al turista. Aquí es donde falla la pequeña empresa. Es necesario tener una plataforma agregadora de oferta donde puedan entrar los turistas o los intermediarios. Las empresas deben de tener una plataforma que les de conectividad en todo el mundo y en diferentes idiomas. Sin esta plataforma hoy en día hay muchas barreras de entrada, cada pequeña empresa de forma individual no tiene los recursos para desarrollar o adquirir todas las soluciones digitales para darse a conocer.

Aparte de las tecnologías, es necesario que haya un cambio de mentalidad en las empresas. Hay que fomentar las charlas inspiracionales, donde las pequeñas empresas retengan una idea positiva de lo que la digitalización les puede aportar, no solo darles formación tecnológica. La gente está harta de que les vendan soluciones, les digan lo que tienen que hacer. Lo más importante es que entiendan hacia dónde va el futuro, les generes curiosidad y posteriormente quieran empezar o continuar el proceso de transformarse digitalmente.

Igual las empresas no entienden lo que es la digitalización, pero lo que está claro es que si te digitalizas vas a incrementar tus ingresos porque vas a vender más. Además, accederás a un público que estará dispuesto a pagar un poco más que tus clientes habituales.

4.5 Antonio López de Ávila – Ex Presidente Turisfera

“La arquitectura debe estar alineada al tamaño de la empresa. Hay pequeñas empresas que mueren porque tienen más soluciones tecnológicas de las que necesitan.”

La digitalización está impactando en toda la cadena de valor de la industria turística, desde el marketing hasta los procesos de *front office* y *back office*, con el objetivo de dotar a las empresas de soluciones tecnológicas para poder ser más competitivas y rentables.

Las empresas del sector turístico tienen que poner foco en la automatización de procesos a través de las nuevas soluciones digitales, en concreto, las pequeñas empresas se pueden beneficiar de tecnologías como la Automatización de Procesos de Negocio (BPA) y la Automatización Robótica de Procesos (RPA), para por un lado mejorar las operaciones internas y por otro lado para generar datos que ayuden a tomar decisiones.

Los datos tienen que ser una de las principales palancas para ayudar a las empresas a saber quiénes son sus clientes y de dónde vienen, quienes son sus competidores, cuando hay cambios de ciclos, etc. Es necesario que se dispongan de plataformas orientadas al dato para que cualquier empresa pueda volcar datos en formato colaborativo. Esto permitirá a las empresas que sin hacer grandes inversiones en tecnología puedan tener acceso a inteligencia de negocio.

Otro factor que tiene que impulsar la digitalización es mejorar la presencia *online* de las empresas, hay que buscar la vía que permita llegar al mercado emisor de forma más eficiente, más barata y con menos trauma. Cada empresa tiene que hacer su propuesta de valor y sumar su esta propuesta a las del resto de operadores del destino. Las pequeñas empresas pueden sumarse a un jugador algo más consolidado para tratar de incidir sobre el mercado emisor. Si se suman a esa oferta agregada, pueden llegar al mercado emisor de una forma más eficiente y sencilla.

Estos modelos de plataformas permiten a las empresas cubrir sus necesidades, automatizar sus procesos de forma automática y escalar la plataforma en función del número de clientes.

4.6 Jaume Monserrat - Presidente Turistec

"A través de las plataformas las pequeñas empresas pueden tener los mismos servicios que una gran empresa."

El *customer journey* del turista está cambiando para adaptarse al mundo digital, como consecuencia de este cambio hay que acortar los procesos internos y conseguir que el turista tenga accesible la información de lo que está buscando desde un momento muy inicial. Ahora mismo no existe información consolidada del destino, es necesario construir una plataforma capaz de integrar toda la información para que a los turistas les resulte mucho más fácil organizar su viaje. El concepto de esta plataforma es conseguir una interoperabilidad entre las empresas con una clara colaboración público-privada. En definitiva, disponer de una plataforma abierta, donde todas las empresas puedan poner sus productos y/o servicios.

Para que se conciba el modelo de plataforma o *Marketplace* es necesario un cambio de mentalidad de las empresas y una evolución tecnológica. Además, hay que pasar a un modelo colaborativo en el que todos se benefician y genera equilibrio, es decir, lo importante es que todas las empresas tengan toda la información y puedan llegar al mejor punto de equilibrio entre la oferta y la demanda.

El otro punto importante para digitalizarse es la operativa interna de las empresas, hoy en día, hay demasiados procesos de negocio y demasiadas soluciones digitales, que no cubren las necesidades que tienen las microempresas y pequeñas empresas. Hay que cambiar el chip, las soluciones digitales tienen que ser intuitivas y ayudar a las empresas a reducir costes y tiempo. Las nuevas soluciones digitales deberían ser "soporte cero", es decir las empresas no van a tener a nadie que les diga cómo funciona una solución tecnológica porque no va a hacer falta, sin embargo, si van a tener un asesoramiento de negocio para que puedan sacar todo el partido posible a la solución tecnológica.

4.7 John Mora Williams - VP Comisión Smart Cities y Turismo Inteligente

“El turista despliega su experiencia por un gran teatro de operaciones repleto de empresas, recursos, servicios y espacios públicos: el destino.”

Los nuevos modelos de demanda han provocado una reestructuración de las relaciones en las fases del viaje/experiencia del cliente en cuanto a inspiración, reserva y disfrute.

Una vez llega el turista, el destino debe atender todas sus necesidades en función de sus motivaciones principales (cultura, gastronomía, shopping...), además de encontrar los medios para hacerle llegar toda esa información. A partir de ahí, hay que maximizar la interacción con el turista y encontrar el equilibrio entre sus expectativas y lo que ofrece el destino. Por último, es necesario establecer un nivel de recuerdo para que ese turista satisfecho sea capaz de recomendar el destino a terceros y mantener un vínculo para el próximo viaje.

El turista es experiencial y busca en la oferta complementaria su motivación principal. Previamente a contratar un viaje, investiga sobre la oferta en el destino. Ponérselo fácil a un turista en su fase de inspiración y reserva probablemente marque la diferencia.

El primer paso de una empresa para estar en el mundo digital, independientemente del tamaño, es tener muy claro cuál es su propuesta de valor, cuáles son sus aspectos diferenciales, a qué clientes quiere dirigirse y cuáles son los canales donde presentar su oferta, incluyendo las capacidades digitales de los “destinos de nueva generación”. A más información actualizada y bien presentada por el destino, mayor será la propensión al gasto turístico.

Para situar al turista en el centro del viaje, las pequeñas empresas están transitando hacia la dimensión digital, pero todavía tienen mucho camino por recorrer. Las tecnologías digitales existen y están al alcance de las pequeñas empresas, pero es el propio empresario quien o no está preparado o no encuentra el tiempo y los medios para informarse. Hoy la prioridad sigue siendo recuperar la tasa de actividad perdida a consecuencia de la pandemia, pero hay que empezar a avanzar hacia ese “mañana” digital que ya ha llegado.

En consecuencia, para que el turista tenga una satisfacción completa de su experiencia, empresas turísticas y servicios públicos han de aunar esfuerzos para que la digitalización de un destino alcance o roce el 100%.

4.8 Nathalie Picquot - Directora Global de Corporate Marketing, Brand Experience y Digital Engagement en Banco Santander

"El éxito de la digitalización no está directamente relacionado con el volumen de dinero que inviertas."

El mundo digital está en continua evolución y las empresas tienen que adaptarse a los nuevos hábitos de consumo. Las personas están viviendo *online*, están siempre conectadas y demandan mucha más información que antes. Por este motivo la digitalización no es tener solo una página web.

Las empresas digitales de verdad basan muchas de sus decisiones en datos: datos de sus clientes, datos sobre los productos que venden, datos para entender a sus clientes, datos para ver qué está funcionando y que no está funcionando, datos de cuáles son las tendencias ahora mismo en el sector, etc. Tener datos y analítica de datos es fundamental, es la base para poder optimizar y rentabilizar las empresas.

Muchas empresas piensan que las nuevas tecnologías son muy complicadas, pero en función del tamaño de las empresas se pueden aplicar distintas soluciones. Por ejemplo, hay soluciones básicas de Inteligencia Artificial que se pueden aplicar a los datos de las empresas para sacar conclusiones. Se puede hacer un análisis de la tasa de ocupación, cuáles son los momentos de mayor demanda, cuáles son los altibajos de oferta-demanda, cuando y donde hacer campañas de marketing, etc. Cada vez más las empresas tienen que saber que hacer en cada momento. Aunque se puedan analizar los datos en un Excel, la digitalización trata de hacerlo automáticamente, mucho más rápido y con mayor potencial.

La mayoría de las personas no analiza el comportamiento del cliente: dónde debe estar, cómo llega a él, qué porcentaje de pérdidas hay en cada uno de los pasos que da el usuario en la página web, qué le impide llegar al final del proceso de compra, etc. Esta información permitiría mejorar y optimizar aquellas partes de la web dónde se pierdan más usuarios y mejorar la tasa de conversión.

Hay que facilitar a las pequeñas empresas un mínimo de datos y analítica de negocio para que entiendan lo que está pasando a su alrededor. Es importantísimo entender de donde viene el cliente y ayudar a las empresas a ser más eficientes en sus inversiones para darse a conocer a los usuarios adecuados y en el momento adecuado.

4.9 Javier Rodríguez Zapatero - Presidente ISDI

“La digitalización necesita de liderazgo y talento.”

La digitalización es una etiqueta que define una nueva época en la que básicamente han cambiado los modelos de demanda como consecuencia de la revolución tecnológica. Esta revolución ha hecho que la sociedad quiera las cosas de otra manera y eso obliga a las empresas a revisar sus modelos de negocio y la forma de aportar valor a sus clientes.

Desde la perspectiva del cliente, el perfil más digital es el que utiliza herramientas capaces de influir en el comportamiento de las personas, de la sociedad y, por tanto, impacta en los modelos de demanda.

Desde el punto de vista de la empresa, una empresa digital debe estar sustentada en los siguientes pilares para entregar valor al cliente:

1. **Visión y Liderazgo.** No hay transformación pequeña ni mediana si no va acompañada de un propósito de adaptación y cambio liderado por los máximos responsables de la empresa. Hay que entender lo que supone formar parte del entorno digital.
2. **Tecnología.** Abrazar la tecnología como medio para conocer al cliente y canalizar el modelo de negocio.
3. **Talento.** Es necesario un cambio de actitud y un cambio cultural. Actualmente las empresas se encuentran en un mundo muy dinámico donde hay que ser capaz de tomar muchas decisiones en muy poco tiempo. Se necesita un talento con aptitudes muy distintas a las que se ha vivido hasta ahora.

Es natural que al inicio las empresas tengan barreras y miedos para digitalizarse, porque es algo desconocido e implica hacer las cosas diferente, pero una vez se quitan el miedo empiezan a desarrollar otras capacidades y habilidades que les permiten desarrollar productos diferenciales.

Para digitalizarse, las empresas tienen que poner foco en el liderazgo, la visión de negocio y el talento, y la tecnología será el medio para conseguirlo.

5. Reflexión final

El sector turístico es un sector **formado mayoritariamente por pequeñas empresas y microempresas**. Según datos del INE de 2019, esta tipología de empresas suponía el **99%** de las empresas del sector y el **67%** de los **ingresos** provenían de las mismas, ocupando a un **72%** del personal del total ocupado por el sector.

Por tanto, **la competitividad del modelo turístico español depende de forma muy relevante de cómo estas empresas desarrollen ventajas competitivas** que, de forma integrada, sean el eje impulsor de la misma.

Existe un consenso generalizado en que **la digitalización**, junto con la sostenibilidad, **son los factores transformadores** que más deben desarrollarse en cualquier modelo turístico para conseguir posicionarse como un modelo de éxito.

De ahí la relevancia de **este estudio**, ya que **analiza en profundidad el grado de madurez digital** de las pequeñas empresas y microempresas de los subsectores turísticos más importantes, para establecer a partir de los resultados del mismo, los posibles modelos y caminos de evolución futura en su proceso de digitalización.

El sector turístico es paradigmático a la hora de asumir las disrupciones que conllevan la incorporación de la digitalización en la vida de las personas. **Fue el primer sector en desembarcar masivamente en Internet** en los años 90 con la venta de billetes de avión y habitaciones de hotel, como parte de los negocios con más tracción en la red.

Desde entonces, todo ha cambiado mucho ya que **las personas han adoptado las tecnologías digitales** en su día a día y, desde la aparición de los teléfonos móviles inteligentes, de forma exponencial.

Los **viajeros quieren vivir experiencias únicas y diferenciales** cuyo **proceso de contratación sea sencillo y fluido**, demandan una comunicación digital con la que compartir información de manera **inmediata y en tiempo real**, interactuando y sintiéndose arropados permanentemente ante cualquier incidencia. Al mismo tiempo quieren **ser recompensados** y poder compartir en las redes sociales su experiencia.

Las empresas turísticas tienen que estar presentes en los medios digitales en los que el viajero interactúa durante todo su ciclo de vida del viaje, desde la inspiración, pasando por la contratación y prestación del servicio, hasta la recompensa al viajero. El estudio revela que, de media, **las pequeñas empresas y microempresas del sector tienen una madurez digital** con un índice de **31,2%** sobre 100%, lo que indica la **oportunidad de crecimiento** y el **camino por recorrer** para afrontar el futuro con garantías de competitividad.

En este contexto, las pequeñas empresas y microempresas del sector se ven obligadas a la **revisión de sus modelos de negocio** y a la **digitalización de sus procesos**. Esto supone asumir que la digitalización es el factor que marcará la competitividad futura de empresas **atrayendo los mejores clientes** y, por tanto, **incrementando su rentabilidad**, factores que la mayoría de empresas encuestadas ya identifican como beneficios de la digitalización.

Por tanto, las pequeñas empresas y microempresas son **muy conscientes de los beneficios de la digitalización**, pero, según considera un **55,6%** de las empresas encuestadas, la **falta de presupuesto** se convierte en la principal barrera para ello. Además, existe un **desconocimiento generalizado** de cómo puede llevarse a cabo, considerándolo como factor clave para no digitalizarse por un **36,5%** de los encuestados.

Se hace necesario disponer de una **visión estratégica de futuro y entender hacia donde quiere evolucionar el negocio**, partiendo de la premisa de que **toda la actividad debe estar centrada en el cliente**. De esta manera, el conocimiento del cliente y sus necesidades se convierten en algo esencial, pudiendo llevarlo a cabo mediante **la captación y el análisis de los datos**, tanto propios como externos, que permitan conocer al viajero y ofrecerle productos y servicios únicos como parte de su experiencia. Aunque más del **70%** de las empresas participantes en el estudio dispone de alguna **herramienta de gestión de datos**, solo el **21,1% utiliza tecnología avanzada** para poder desarrollar análisis que permitan tomar decisiones.

El **50,9%** de los encuestados manifiesta que **incorpora algún elemento digital** e **innovador** en su producto/servicio, pero solo el **12,8%** considera que este **elemento es diferencial** y marca una **ventaja competitiva**. La incorporación de elementos innovadores en los productos y servicios puede convertir en diferenciales las experiencias demandadas por los viajeros.

El nuevo viajero digital considera parte de la experiencia toda la **interacción y acompañamiento** antes, durante y después de su viaje, pudiendo gestionarlo de forma sencilla desde su propio teléfono móvil. En su gran mayoría, pequeñas empresas y microempresas españolas continúan **vendiendo a través del teléfono y el email** (alrededor de un **70%** de los encuestados) y casi un **90% dispone de página web**, aunque solo el **32,8%** permite **comprar a través de la misma**. Además, únicamente el **14,1% dispone de una *App*** para que el turista pueda autogestionar su experiencia de viaje y ser atendido por la empresa de forma eficiente y digital.

Dado que el viajero necesita una **experiencia fluida, sencilla y sin incidencias**, requiere que los productos y servicios estén disponibles en los diferentes **canales digitales** y que los **sistemas de gestión internos** de las empresas **registren todas las transacciones** y eviten incidencias al cliente. El estudio revela que solo el **40,7%** de las empresas encuestadas **dispone y mantiene un sistema de reservas digital.**

Finalmente, un **55,9%** de las empresas **no facilita ningún tipo de formación a los empleados**, y solo el **6,8%** les **ofrece formación de manera continua** en capacidades digitales para poder asumir los retos planteados por la digitalización.

La digitalización de estas pequeñas empresas y microempresas, dada su enorme relevancia en el sector, tiene un impacto directo en el desarrollo de modelos turísticos más competitivos y resilientes en los destinos turísticos españoles.

El estudio también ha analizado los **diferentes subsectores turísticos sin identificar una gran dispersión** entre ellos. La dinámica y competencia en cada subsector hace que alguno esté más avanzado que otros, debido a que la digitalización es más crítica para su negocio actual, pero **no se desprenden de estas diferencias factores sistémicos del subsector que impidan el desarrollo de la digitalización.**

Se puede determinar que el grado de digitalización de las pequeñas empresas y microempresas del sector está en un **Nivel Básico**, siendo las **barreras más relevantes** a la hora de digitalizarse las siguientes:

1. **Escasa formación y capacidades** para definir y desarrollar un modelo de digitalización efectivo del negocio.
2. **Recursos económicos insuficientes** para acceder a niveles de digitalización competitivos.
3. **Insuficiencia de modelos tecnológicos en el mercado** que permitan la digitalización basada en **plataformas en la nube de pago por uso**. Estos podrían mitigar la falta de recursos económicos, ya que pagarían exclusivamente por el uso de las plataformas, sin requerir inversiones importantes por parte de las empresas.
4. **Desconocimiento de la gestión y análisis del dato** como motor de desarrollo de experiencias diferenciales y de captación de clientes.

Todo **modelo colaborativo y de alianza** entre empresas genera sinergias que permiten **abordar los procesos de digitalización** de una forma ordenada y con menor nivel de inversión para todas las empresas. En este sentido, las **asociaciones empresariales** podrían/pueden jugar **un papel importante** dada su capacidad de concentrar demanda y **podrían ser los inductores de cambio** para la digitalización de este tipo de empresas, buscando la forma adecuada para llevarlo a cabo.

La digitalización de estas pequeñas empresas y microempresas, dada su enorme relevancia en el sector, tiene un **impacto directo en el desarrollo de modelos turísticos más competitivos y resilientes** en los destinos turísticos españoles. Por lo que **sector privado y público han de estar comprometidos y alineados con estos objetivos entorno a la digitalización** con el fin de mantener el posicionamiento de España como país líder en turismo a nivel global.

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
SECRETARÍA DE ESTADO DE TURISMO
SEGITTUR turismo e innovación

Resumen ejecutivo

NIVEL DE DIGITALIZACIÓN

de las pequeñas empresas y microempresas turísticas en España

2022