



Cita bibliográfica: Fondevila-Gascón, J-F; Bosch-Villarrubias, M.; Puiggròs, E. y Pérez-Recousó, J-E. (2024). Ventajas del proceso de digitalización hotelera: estudio de un caso experimental. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 8 (1), 185-202. <https://doi.org/16758/riturem.v8i1.16171>

Ventajas del proceso de digitalización hotelera: estudio de un caso experimental

Advantages of the hotel digitization process: case and experimental study

Joan-Francesc Fondevila-Gascón^{1 *}

Marta Bosch-Villarrubias²

Elena Puiggròs³

Joaquín-Elías Pérez-Recousó⁴

Resumen

El proceso de digitalización en el sector turístico y, específicamente, en el hotelero, lleva realizándose desde hace unos años, aunque la cuantificación de las ventajas que se derivan de ello no es habitual en entornos científicos. La mayor parte de cadenas hoteleras, y también hoteles independientes, han evolucionado desde un sistema de gestión manual y analógico a un *software* centralizado que optimiza todas las operaciones, reduciendo la carga de trabajo y los errores. La industria hotelera es cada vez más propensa a esa mejora de las operaciones da raíz de la digitalización, que incluye acceso a banda ancha y programas de gestión. En esta investigación se utiliza una metodología de carácter exploratorio (estudio de caso), experimental (implementación real de procesos de digitalización) y la técnica cualitativa de las entrevistas en profundidad y análisis de contenido y cuantitativa de la encuesta (datos secundarios procedentes del establecimiento hotelero). Se analiza el impacto de la digitalización en un hotel ubicado en Tarragona (España). Los datos se recopilan a través de entrevistas con miembros del personal, además de utilizar datos provenientes de encuestas a los clientes y análisis de los registros financieros hoteleros. Los resultados revelan que la digitalización de las operaciones conlleva más eficiencia, reducción de costos y mejora en la satisfacción del cliente. El sistema centralizado permite al personal gestionar reservas, inventario y facturación en tiempo real, lo que mejora la

¹ Universidad Ramón Llull (URL). Escola Universitaria Mediterrani de la Universidad de Girona (UOG), España. Email: joanfrancescfcg@balnquerna.url.edu Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6587-939X>
*Autor para la correspondencia.

² Escola Universitaria Mediterrani de la Universidad de Girona (UOG), España. Email: marta.bosch@mediterrani.com Id.Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6811-6697>

³ Escola Universitaria Mediterrani de la Universidad de Girona (UOG), España. Email: elena.puiggros@mediterrani.com Id.Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2196-4581>

⁴ Escola Universitaria Mediterrani de la Universidad de Girona (UOG), España. Email: joancopr94@gmail.com Id.Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-6965-337X>

Recepción: 14/06/2023

Aceptación: 28/04/2024

Publicación: 30/06/2024



toma de decisiones y el control sobre las operaciones. Se concluye que las mejoras operativas y financieras son significativas, y que la digitalización es el camino a seguir para la industria hotelera para mejorar operaciones y rendimiento financiero.

Palabras Clave: Sociedad de la Banda Ancha, digitalización, turismo, conectividad, gestión, operaciones, eficiencia, hospitalidad.

Abstract

The digitization process in the tourism sector and, specifically, in the hotel sector, has been carried out for some years, although the quantification of the benefits derived from it is not usual in scientific environments. Most hotel chains, and also independent hotels, have evolved from a manual and analog management system to a centralized software that optimizes all operations, reducing workload and errors. The hotel industry is increasingly prone to this improvement in operations as a result of digitization, which includes broadband access and management programs. This research uses an exploratory methodology (case study), experimental (real implementation of digitization processes) and the qualitative technique of in-depth interviews and content and quantitative analysis of the survey (secondary data from the hotel establishment). The impact of digitization in a hotel located in Tarragona (Spain) is analyzed. Data is collected through interviews with staff members, as well as using data from customer surveys and analysis of hotel financial records. The results reveal that the digitization of operations leads to more efficiency, cost reduction and improved customer satisfaction. The centralized system allows staff to manage reservations, inventory and billing in real time, improving decision making and control over operations. It is concluded that the operational and financial improvements are significant, and that digitization is the way forward for the hotel industry to improve operations and financial performance.

Keywords: Broadband Society, digitization, tourism, connectivity, management, operations, efficiency, hospitality.

1. Introducción

El proceso de digitalización es una derivada necesaria de la Sociedad de la Banda Ancha (Fondevila-Gascón, 2013 y 2023) y la exigencia de creación constante de contenidos en webs, blogs y redes sociales en una dinámica imparable de *cloud journalism* (Fondevila-Gascón, 2010). En la industria hotelera, la digitalización es clave desde finales de siglo XX, pero sobre todo desde principios de siglo XXI, ya que es una herramienta útil para mejorar la eficiencia, la gestión y los resultados económicos de los hoteles. La automatización de los procesos de gestión diaria, desde la reserva de habitaciones hasta la gestión de la facturación, se ha vuelto indispensable en la gestión hotelera moderna.

En esta investigación se analizan los resultados económicos y operativos de la implementación de varias herramientas de digitalización en los hoteles, partiendo de un estudio de caso de un hotel ubicado en Tarragona. El objetivo principal de la digitalización reside en mejorar la operativa diaria del hotel e incrementar su facturación mediante la automatización de los procesos de gestión diaria.

Para lograr este objetivo, se llevó a cabo una actualización de la página web del hotel en la que se conectó el motor de reservas directamente con el nuevo PMS (Property Management System). Además, se conectaron los canales de Booking y Expedia y se abrió la venta a nuevos canales de distribución. La implementación del nuevo PMS

permitió al hotel mejorar su operativa diaria y aumentar significativamente sus resultados económicos.

El análisis de los resultados económicos se enfoca en la comparación de los indicadores de rendimiento (KPI, Key Performance Indicator) antes y después de la implementación de la digitalización, como la ocupación, el ingreso por habitación (RevPAR o Revenue per Available Room) o la tarifa media diaria de una habitación durante un periodo determinado (ADR o Average Daily Rate). Además, se realizaron entrevistas en profundidad al personal del hotel para analizar el impacto de la digitalización en su carga de trabajo diaria y se consultó a los clientes para evaluar la mejora en su experiencia en el hotel.

La competencia en la industria hotelera es cada vez más intensa y la satisfacción del cliente es un factor clave para el éxito de un hotel. La digitalización de los procesos no solo permite mejorar la eficiencia operativa, sino también proporcionar una mejor experiencia a los clientes. De esta manera, se considera relevante analizar los efectos de la digitalización en el rendimiento económico y la operativa diaria de los hoteles, así como la mejora en la experiencia del cliente. A través de este análisis, se espera poder comprender mejor los beneficios de la digitalización en la industria turística y fomentar su adopción por parte de otros hoteles.

2. Marco teórico

La digitalización hotelera puede ayudar a mejorar la eficiencia y productividad de las operaciones, permitiendo una gestión más eficaz y optimizada de los recursos. También puede mejorar la experiencia del cliente al ofrecer servicios personalizados y mejorar la comunicación con los huéspedes. Además, la digitalización puede ayudar a los hoteles a mantenerse competitivos en una industria cada vez más tecnológica y atractiva para los clientes que buscan una experiencia moderna e innovadora. La necesidad de digitalizar un hotel radica en la posibilidad de mejorar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente y mantener la competitividad en el mercado.

La digitalización en la industria hotelera se remonta a la década de 1960 con la introducción de los primeros sistemas informatizados para la gestión de reservas y el procesamiento de datos financieros (Xiang et al., 2015). Sin embargo, es a partir de los años 90 cuando la digitalización comienza a lograr un impacto significativo en la industria hotelera, con la introducción de los primeros sistemas de gestión hotelera integrados.

La digitalización transforma radicalmente la forma en que los hoteles operan y ofrecen sus servicios. La evolución de la digitalización en la industria hotelera ha sido constante y ha estado marcada por el desarrollo de nuevas tecnologías específicas para el sector, que han permitido a los hoteles mejorar su eficiencia operativa y la experiencia del huésped.

En la industria hotelera, la digitalización se ha convertido en una tendencia cada vez más popular y relevante. La digitalización se define como el proceso de incorporar tecnología digital a los procesos y operaciones de una empresa, con el objetivo de mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente (Pich y Detenbeck, 2019).

En una panorámica detallada del estado actual de la adopción tecnológica en la industria hotelera y su influencia en la experiencia del cliente, se sostiene que el uso adecuado de la tecnología puede generar experiencias más personalizadas y atractivas

para los huéspedes, abarcando desde el momento de la reserva (Fondevila-Gascón et al., 2016) hasta la estancia en el hotel (Kansakar, Munir y Shabani, 2019). Se exploran diversas tecnologías empleadas en el ámbito hotelero, como aplicaciones móviles, asistentes virtuales y chatbots, y se analizan las ventajas y desafíos asociados a cada una de ellas. Además, los autores presentan estudios de caso de hoteles que han logrado implementar la tecnología de manera exitosa para enriquecer la experiencia del cliente. Se concluye que la tecnología se ha consolidado como un recurso imprescindible para que los hoteles permanezcan competitivos en un sector en constante transformación y satisfagan las expectativas de sus clientes.

La digitalización adquiere una relevancia creciente en la industria hotelera, ya que potencia la eficiencia y productividad en las operaciones de los establecimientos (Ivanov et al., 2019). La incorporación de tecnologías específicas para el sector, como motores de reservas, sistemas de gestión de propiedades (PMS), chatbots y aplicaciones móviles, facilita que los hoteles brinden servicios más eficaces y personalizados a sus clientes, desde el instante de la reserva hasta la estancia en el alojamiento (Del Chiappa y Baggio, 2015). Asimismo, la digitalización permite a los hoteles optimizar la gestión de recursos y disminuir costos, lo cual se traduce en un incremento de los beneficios económicos. La adopción de tecnologías emergentes en la gestión hotelera no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también contribuye al rendimiento económico y la competitividad en el mercado.

Como necesidad para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente, existen tres herramientas clave de digitalización que transforman el sector. La primera son los Sistemas de Gestión de Propiedades (PMS), herramientas fundamentales en la digitalización hotelera, ya que permiten automatizar y centralizar diversas funciones de gestión (Stangl, Inversini y Schegg, 2016). Estos sistemas mejoran la eficiencia operativa al comercializar y gestionar reservas (Fondevila-Gascón y Soliguer, 2012; Fondevila-Gascón et al., 2015), asignar habitaciones, y realizar tareas de facturación, mantenimiento y comunicación con los huéspedes, entre otras funciones. La implementación de un PMS adecuado puede ayudar a los hoteles a optimizar sus recursos y aumentar sus ingresos.

En segundo lugar, encontramos las aplicaciones móviles y los chatbots, que han modificado la forma en que los hoteles interactúan con sus clientes y proporcionan servicios personalizados (Neuhofer, Buhalis y Ladkin, 2015) en plena oleada de la industria 4.0 (Fondevila-Gascón, 2017). Estas herramientas digitales permiten a los huéspedes gestionar sus reservas, solicitar servicios adicionales, realizar consultas y obtener información sobre el hotel de manera eficiente. Los chatbots facilitan la comunicación en tiempo real, lo que mejora la experiencia del huésped y aumenta la satisfacción. La adopción de aplicaciones móviles y chatbots es clave para satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes, especialmente para el perfil más joven (Fondevila-Gascón et al., 2020) y ofrecer un servicio ágil y personalizado.

Como tercer componente aparecen los motores de reservas en línea, que cambian la manera en que los hoteles administran sus reservas y llegan a sus clientes. Estas plataformas incrementan la visibilidad de los hoteles y atraen a un público más amplio mediante la integración con otros canales de distribución y marketing digital. Los motores de reservas también facilitan la comparación de precios y la disponibilidad de habitaciones en tiempo real, lo que ayuda a los huéspedes a tomar decisiones informadas y fomenta las reservas directas, mejorando así los ingresos del hotel (Sigala, 2017a).

Estas herramientas de digitalización han demostrado ser fundamentales para mejorar la eficiencia, la productividad y la experiencia del cliente en la industria hotelera. La adopción e integración de PMS, aplicaciones móviles, chatbots y motores de reservas en línea no solo optimizan las operaciones internas, sino que también brindan a los hoteles una ventaja competitiva en un mercado en constante evolución. Es esencial que los hoteles continúen adaptándose e invirtiendo en tecnologías emergentes para mantenerse a la vanguardia y satisfacer las crecientes demandas de los clientes.

La digitalización en la industria hotelera genera diversos beneficios que contribuyen al crecimiento y a la competitividad de los hoteles. La implementación de herramientas digitales, como PMS y motores de reservas en línea, permite a los hoteles mejorar la eficiencia operativa y reducir costos (Ivanov y Webster, 2017). Al automatizar y centralizar diversas funciones de gestión, los hoteles pueden optimizar el uso de sus recursos, reducir errores humanos y disminuir costos administrativos, lo que se traduce en mayores beneficios económicos. Otro de los beneficios que implica la digitalización en el sector trata de la mejora de la experiencia del cliente y fidelización del mismo.

La digitalización transforma de raíz la forma en que los hoteles interactúan con sus clientes y proporcionan servicios personalizados (Neuhofer, Buhalis y Ladkin, 2015). Las aplicaciones móviles, los chatbots y otras herramientas digitales permiten a los hoteles ofrecer una experiencia más personalizada y atractiva para los huéspedes, lo que mejora la satisfacción del cliente y fomenta la fidelización. Además, la recolección y análisis de datos de los clientes permite a los hoteles adaptar sus ofertas y servicios a las necesidades específicas de cada huésped, lo que refuerza la relación entre el hotel y el cliente.

En resumen, la digitalización en la industria hotelera genera beneficios significativos en términos de eficiencia operativa, reducción de costos, mejora de la experiencia del cliente y fidelización. Para mantenerse competitivos en el mercado y satisfacer las crecientes expectativas de los clientes, los hoteles deben continuar invirtiendo en tecnologías digitales y adaptándose a las tendencias emergentes.

A pesar de los numerosos beneficios de la digitalización en la industria hotelera, también existen desafíos y riesgos que los hoteles deben abordar. Los hoteles deben garantizar que sus sistemas y procesos están diseñados y actualizados para proteger la información confidencial de los huéspedes y cumplir con las regulaciones de privacidad, como el Reglamento General de Protección de Datos en Europa. La implementación de tecnologías digitales en la industria hotelera puede requerir una inversión significativa en infraestructura, capacitación y mantenimiento (Sigala, 2017b). Los hoteles, especialmente los más pequeños o independientes, pueden enfrentar desafíos financieros y organizativos para adoptar y mantener soluciones digitales. Además, la resistencia al cambio por parte del personal y la falta de habilidades técnicas pueden obstaculizar la adopción de tecnologías digitales.

La digitalización también ha llevado a una mayor dependencia de intermediarios en línea, como las agencias de viajes en línea (OTA), lo que puede resultar en una mayor competencia y comisiones (Li, Li y Hudson, 2018). Los hoteles deben desarrollar estrategias efectivas para equilibrar la dependencia de intermediarios en línea y fomentar las reservas directas a través de sus propios canales.

Como la implementación de herramientas de digitalización en la gestión hotelera mejora la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, algunos ejemplos de casos de éxito remarcables en la industria hotelera corroboran esa afirmación. Así, AccorHotels implementa una estrategia de transformación digital que incluye herramientas como un programa de fidelización de clientes, una aplicación móvil y herramientas de análisis de

datos. Según la compañía, esta estrategia mejora la experiencia del cliente y aumentó la facturación en un 5,6% en 2018 (AccorHotels, 2019).

Marriott International implementa una serie de herramientas de digitalización, incluyendo un programa de fidelización de clientes, una aplicación móvil y herramientas de análisis de datos. Según la compañía, estas herramientas optimizan la satisfacción del cliente y aumentaron la facturación en un 2,7% en 2018 (Marriott, 2019).

La cadena hotelera española Meliá Hotels International adopta una estrategia de digitalización que incluye la implementación de un programa de fidelización llamado "MeliáRewards", una aplicación móvil y el uso de tecnologías de inteligencia artificial para mejorar la atención al cliente. Gracias a esta estrategia, Meliá Hotels International experimentó un aumento en sus reservas directas y una mejora en la satisfacción del cliente (Meliá Hotels International, 2020).

3. Metodología

Para realizar este estudio de caso y experimental, se sigue una metodología que combina técnicas cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de obtener una visión completa y detallada del proceso de digitalización en el hotel.

Cualitativamente, se realizó un análisis de contenido de los documentos internos del hotel relacionados con la implementación de las nuevas tecnologías y servicios externalizados. Este análisis permitió identificar y comprender las estrategias y decisiones tomadas en el proceso de digitalización del hotel, así como evaluar el alcance y la profundidad de las transformaciones realizadas.

Asimismo, se realizaron cinco entrevistas en profundidad a directivos y empleados del hotel involucrados en el proceso de digitalización. Estas entrevistas abordaron asuntos como la implementación del PMS, la promoción y exposición en línea, el nuevo motor de reservas, la mejora en la organización interna, la automatización de la comunicación con los clientes y la incorporación de la empresa externa de lavandería. Las entrevistas permitieron obtener información valiosa y directa sobre la percepción de los entrevistados en relación con la digitalización del hotel y sus impactos en el funcionamiento y la eficiencia del establecimiento. Estos entrevistados fueron seleccionados al ser el propietario/director del hotel, la encargada de recepción principal, un ayudante de recepción y dos camareros de pisos.

En el análisis de las entrevistas, se analizaron las respuestas buscando patrones y tendencias en las opiniones de los entrevistados. Se identificaron tanto los beneficios como las desventajas percibidas por los entrevistados en relación con la digitalización del hotel, y se contrastaron estas opiniones con la literatura académica y los documentos internos del hotel para obtener una comprensión más sólida y fundamentada de los resultados.

En términos cuantitativos, se analizaron estadísticas secundarias sobre indicadores clave de desempeño (KPI) relevantes para el estudio, como ocupación, ingresos, satisfacción del cliente, eficiencia en la gestión, entre otros. Se revisaron y analizaron datos históricos de estos KPI, lo que permitió comparar los datos pre y post digitalización para evaluar el impacto de las nuevas tecnologías y servicios externalizados en el desempeño del hotel.

Esta metodología combinada (triangulación) permite obtener una perspectiva amplia y rigurosa sobre el proceso de digitalización en el hotel, y facilita la identificación

de los beneficios y desafíos asociados con la adopción de nuevas tecnologías y servicios externalizados en el sector hotelero. Se parte de una hipótesis única en la investigación:

H1. El proceso de digitalización mejora los resultados operativos y financieros de los hoteles.

4. Resultados

4.1. Resultados experimentales

La primera fase de la investigación, de corte experimental, consistió en la digitalización del hotel Canadá, situado en la ciudad de Tarragona, sobre la carretera nacional 340, en una zona de polígonos industriales y barrios obreros, lejano a la zona turística de Tarragona y de Salou-La Pineda. Esto propicia unas condiciones de venta complicadas al disponer de una competencia importante más cercana a los puntos de atracción turística. La implementación de los sistemas permitirá el desarrollo económico del alojamiento y conseguir desarrollar mercados nuevos para el hotel, así como mejorar los existentes.

4.1.1 PMS

Para la evaluación y la selección de PMS se analizaron las necesidades del Hotel Canadá y se compararon diferentes sistemas de gestión de propiedades disponibles en el mercado. Finalmente se decidió por Cloudbeds como la opción más adecuada para el hotel debido a sus características, flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones específicas del establecimiento.

La configuración del sistema se realizó para adaptarse a las necesidades específicas del Hotel Canadá, incluyendo la configuración de habitaciones, tarifas o políticas de cancelación. Además, este PMS permitía la integración con otras herramientas digitales utilizadas por el hotel, como el motor de reservas, sistemas de facturación y canales de venta.

El siguiente paso consistió en capacitar al personal con sesiones sobre el uso y el manejo del sistema Cloudbeds, así como el desarrollo de manuales y guías de referencia para facilitar la adaptación de los empleados al nuevo sistema. La preparación para el lanzamiento y transición llevó aproximadamente mes y medio. En ella, se migraron los datos y reservas existentes al nuevo sistema. Además, se realizó un análisis de los datos generados por Cloudbeds para identificar oportunidades de mejora en la gestión del hotel y en la promoción y comercialización de los servicios para luego implementar mejoras y ajustes en el sistema Cloudbeds y en las estrategias de marketing y ventas del hotel en función de los datos y resultados obtenidos.

La implementación de Cloudbeds permitió al Hotel Canadá mejorar su gestión interna, optimizar sus recursos y desarrollar nuevos mercados para incrementar sus ingresos y la ocupación del establecimiento. Además, la digitalización facilitó la adaptación del hotel a las condiciones de venta complicadas en su entorno, permitiéndole competir de manera más efectiva con otros alojamientos más cercanos a los puntos de atracción turística.

4.1.2. Página Web y Motor de Reservas

La implementación de una página web oficial y de un motor de reservas integrado en la gestión del Hotel Canadá devino un factor clave para aumentar la cantidad de reservas directas y reducir la dependencia de las agencias de viajes en línea (OTA). Con

la incorporación de una página web oficial y un motor de reservas integrado, el Hotel Canadá ofrecía a los clientes una plataforma fácil de usar y segura para realizar sus reservas directamente. Esto permite al hotel incrementar la cantidad de reservas directas y disminuir su dependencia de las OTA, lo cual puede reducir las comisiones pagadas a estas plataformas y mejorar la rentabilidad. En números, esto supuso alcanzar un 22% de reservas directas en 2022.

La página web oficial diseñada para una fácil navegación y la conversión de visitas en reservas del Hotel Canadá ayuda a consolidar la presencia en línea y proteger la marca en Google. El hotel puede controlar mejor la imagen y la información que se presenta en su sitio web, asegurándose de que los clientes obtengan una experiencia en línea coherente y positiva, lo cual refuerza la confianza y la lealtad del cliente.

Al ofrecer un motor de reservas integrado en la página web oficial, el Hotel Canadá simplifica el proceso de reserva para sus clientes y garantiza que la información y los detalles de la reserva sean precisos y estén actualizados. Ello facilita la comunicación entre el hotel y los clientes, permitiendo una mejor atención al cliente y una experiencia más personalizada. Antes, el hotel solo se podía ver *online* a través de canales como Booking y de cara al cliente parecía que esa fuese la única página web donde poder reservar.

Además, al implementar una estrategia de precios diferenciales en la página web oficial, el Hotel Canadá ofrece tarifas exclusivas y descuentos a los clientes que reserven directamente a través de su sitio web, con descuentos de 3 euros por habitación y desayuno gratuito. Eso incentiva a los clientes a reservar directamente con el hotel en lugar de utilizar la OTA, lo cual puede ayudar a aumentar la rentabilidad y fortalecer la relación con el cliente.

4.1.3 *Channel Manager* y nuevos canales

Durante el proceso de digitalización del Hotel Canadá, se implementó el *channel manager* (gestión de canal) avanzado Cloudbeds. Esta herramienta permite al hotel conectar con una amplia gama de canales de venta, incluyendo agencias de viaje y portales en línea como Expedia, Hoteles.com, Kayak, HRS, Keytel, entre otros. Además, se abren nuevos canales como Agoda y Trip.com, dirigidos al mercado asiático, lo que amplía el alcance del hotel.

El uso de un *channel manager* potente proporciona al Hotel Canadá una herramienta tecnológica que permite ofrecer todo el inventario a todos los canales de venta en tiempo real. Esto es fundamental para evitar el *overbooking*, ya que el tiempo de actualización es de menos de cinco segundos entre la entrada de una reserva y su llegada al PMS del hotel.

En contraste con el procedimiento anterior, donde el hotel contaba únicamente con dos canales de venta y se asignaban manualmente habitaciones a cada canal, la implementación del *channel manager* supone una notable mejora. Anteriormente, la disponibilidad de habitaciones en cada canal se veía reducida a la mitad, lo que limitaba las oportunidades de venta y afectaba negativamente la rentabilidad del hotel. Hotel Canadá ha logrado optimizar la asignación de habitaciones en múltiples canales, maximizando la disponibilidad y, por consiguiente, aumentando las oportunidades de venta en cada uno de ellos. Esta transformación ha contribuido al crecimiento de las reservas y ha generado un impacto positivo en la rentabilidad del hotel.

4.1.4 Operativa diaria

La digitalización en el Hotel Canadá no solo transforma la forma en que se consiguen las reservas, sino que también mejora los procesos internos del hotel. La adopción de herramientas tecnológicas permite al personal del hotel organizar de manera eficiente la limpieza y el mantenimiento, controlar las reservas confirmadas, gestionar los pagos, simplificar la facturación y enviar los datos de los huéspedes a la policía.

Gracias a la implementación de estas soluciones tecnológicas, el personal del hotel puede mantener un registro actualizado de las tareas de limpieza y mantenimiento, lo que garantiza que las habitaciones estén siempre en óptimas condiciones para recibir a los huéspedes. Además, la digitalización agiliza el proceso de facturación, permitiendo al personal generar facturas de manera más rápida y precisa, lo que mejora la satisfacción del cliente.

El control de las reservas confirmadas y la gestión de los pagos son más eficientes gracias a la digitalización. El personal del hotel puede verificar rápidamente la disponibilidad de habitaciones, confirmar las reservas y procesar los pagos de manera segura y rápida. Esto facilita la comunicación con los clientes y garantiza una experiencia más fluida durante el proceso de reserva.

Por último, la digitalización simplifica el envío de los datos de los huéspedes a la policía (Mossos d'Esquadra), cumpliendo con las regulaciones legales y garantizando la seguridad de los huéspedes y del hotel. Al automatizar este proceso, se ahorra tiempo y se minimizan los errores humanos, lo que resulta en una gestión hotelera más eficiente y segura.

Así, mejora la operativa diaria en aspectos clave como la limpieza, el mantenimiento, la facturación, la gestión de reservas y pagos, y el cumplimiento de las obligaciones de informar sobre los huéspedes. Estas mejoras contribuyen a una gestión hotelera más eficiente, que permite reducir el tiempo dedicado por el personal a la gestión y dedicarlo a mejorar la experiencia del cliente. Esto se traduce en una mayor rentabilidad y satisfacción tanto de los clientes como del personal del hotel.

4.1.5 Sistema de Gestión de Ingresos

El Hotel Canadá también experimenta resultados económicos mejores gracias a la implementación del sistema de gestión de ingresos PIE (Pricing Intelligence Engine) de Cloudbeds. Este sistema avanzado permite al hotel optimizar sus tarifas y maximizar los ingresos mediante el análisis de datos en tiempo real y la aplicación de algoritmos inteligentes que se ajustan automáticamente según las condiciones del mercado y la demanda.

Con el nuevo sistema, el Hotel Canadá puede anticiparse a las tendencias del mercado y adaptar sus precios de manera dinámica para atraer a más clientes y aumentar la ocupación en periodos de baja demanda. Además, el sistema también ayuda al hotel a identificar oportunidades para aumentar las tarifas durante periodos de alta demanda, garantizando una rentabilidad óptima. El hotel mejora la toma de decisiones en relación con la gestión de las reservas y la distribución de las habitaciones. Al contar con información en tiempo real sobre la demanda, el personal del hotel puede asignar las habitaciones de manera más efectiva y garantizar que se aprovechen al máximo los recursos disponibles. El impacto es positivo en la rentabilidad. Al optimizar las tarifas y maximizar los ingresos a través de un enfoque basado en datos, el hotel es capaz de mejorar su posición en el mercado y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo. En última instancia, esta solución de gestión de ingresos contribuye a una mayor satisfacción de los clientes y del personal del hotel.

Todo ello confirma H1 (El proceso de digitalización mejora los resultados operativos y financieros de los hoteles).

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos gracias a la digitalización en el hotel objeto de estudio. La metodología se basó en entrevistas realizadas a cinco empleados y directivos clave del hotel que estuvieron involucrados en el proceso de digitalización. A través de estas entrevistas, se ha podido identificar las ventajas y desventajas percibidas de la digitalización en el hotel, considerando tanto los aspectos económicos como los relacionados con el personal.

El análisis de las entrevistas revela que la digitalización ha tenido un impacto generalmente positivo en términos económicos, aunque algunos desafíos y dificultades han surgido a nivel del personal, en parte debido a la brecha digital y la adaptación a las nuevas tecnologías.

Además de las entrevistas, se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo de los indicadores clave de desempeño del hotel, como el RevPAR y la ocupación, para evaluar el éxito de la digitalización en términos numéricos. La comparación de los datos pre y post-digitalización nos permite entender el alcance del impacto que la digitalización ha tenido en el rendimiento del hotel.

En los siguientes apartados se presentan en detalle los resultados obtenidos de las entrevistas y el análisis cuantitativo, proporcionando una visión integral de cómo la digitalización ha influido en el hotel y cómo sus empleados y directivos han experimentado este proceso de cambio.

4.2. Resultados cualitativos

Se examinan las percepciones y las experiencias de los empleados y directivos clave del hotel en relación con el proceso de digitalización mediante sus respuestas en las entrevistas realizadas. Se obtienen datos sobre la digitalización y su impacto en la gestión y operación del hotel, así como en el desempeño laboral y la satisfacción del personal involucrado.

Se aprecian ventajas y desventajas percibidas por los entrevistados en relación con la implementación de las nuevas tecnologías y los nuevos procesos digitales en el hotel y en cómo la digitalización ha influido en la satisfacción del cliente y en la imagen del hotel. El objetivo es comprender mejor los retos y las oportunidades que la digitalización presenta en la industria hotelera (Tabla 1).

Tabla 1. Puntos positivos y negativos de la digitalización según los entrevistados

Puntos Positivos	Puntos Negativos
Mejora en la organización interna	Proceso de adaptación y aprendizaje del PMS
Planificación más eficiente	Problemas con la empresa externa de lavandería
Toma de decisiones basadas en datos	Puntualidad y calidad en la entrega del servicio
Mayor control sobre las operaciones del hotel	Integración del PMS con otros canales de comunicación
Incremento en las reservas	Sistematización de procesos, poca flexibilidad en la toma de decisiones

Mayor reconocimiento de la marca	
Satisfacción del cliente, mejorada	
Imagen del hotel más moderna	

Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados mencionan diversos aspectos positivos y negativos de la digitalización en el hotel. Entre los aspectos positivos, destaca la mayor eficiencia y organización en la distribución de las tareas y la toma de decisiones, lo que permite una mejor coordinación entre los diferentes departamentos. En una mejor organización coinciden los cinco entrevistados, que pertenecen a departamentos diferentes. Además, la digitalización mejora la presencia en línea del hotel, lo que incrementa las reservas y el conocimiento de la marca por parte de los clientes. También se observa una mejora en la satisfacción del cliente, ya que los procesos más ágiles y la comunicación automatizada permiten ofrecer un servicio más personalizado y eficiente.

Sin embargo, también se identifican aspectos negativos en el proceso de digitalización. El principal desafío mencionado por los entrevistados es la adaptación al nuevo PMS y el tiempo que llevó aprender a utilizarlo. Además, se señala que la dependencia de las aplicaciones y la tecnología puede generar dificultades para aquellos empleados menos familiarizados con su uso. También se observa que la sistematización de los procesos provoca menos flexibilidad en la operativa diaria del hotel al estar todo muy estructurado y cuesta más adaptarse a nuevos escenarios. En cuanto a la incorporación de la empresa externa de lavandería, aunque no es propiamente resultado de la digitalización, pero sí del proceso de transformación del hotel, algunos entrevistados mencionan disfunciones de puntualidad y calidad en la entrega del servicio, aunque consideran que la experiencia es beneficiosa para el equipo de limpieza.

En resumen, las opiniones de los entrevistados se alinean con la literatura académica analizada en términos de los beneficios y desafíos de la digitalización en la industria hotelera. La implementación de herramientas de digitalización y estrategias de marketing digital y la capacitación del personal son recomendaciones clave para abordar estos desafíos y aprovechar al máximo los beneficios de la digitalización en el sector.

4.3. Resultados cuantitativos

Los resultados económicos por ingresos del hotel (*revenue*), la cantidad de noches vendidas (*night rooms*) y el precio medio por noche (ADR) para los ejercicios anuales del 2019 y el 2022 (Hotel Canadá, 2023a, 2023b, 2023c) reflejan la evolución experimentada gracias a la digitalización (Tablas 2 y 3).

Tabla 2. Resultados de producción por canal y ADR, año 2019

Canal desglosado	<i>Revenue</i>	<i>Night Rooms</i>	Precio medio noche (ADR)
Booking.com	158.166,76€	1994	79,32€
Hotusa	29.761,21€	559	62,63€
Total	187.927,97€	2553	75,98€

Fuente: Estadísticas de venta Booking y Hotusa, 2019.

Tabla 3. Resultados de producción por canal y *ADR*, año 2022

Canal desglosado	Revenue	Night Rooms	Precio medio noche (ADR)
Booking.com	294.847,81€	3897	75,65€
Hotusa	34.680,99€	640	65,03€
Web	69.173,38€	1030	66,63€
Expedia	18.311,45€	292	72,12€
Total	417.013,63€	5859	71,19€

Fuente: Estadísticas de venta recuperadas del *PMS* del hotel.

Comparando los datos de 2019 (previo a la digitalización) y los del año 2022 (dos años después del inicio de la digitalización), se observa un aumento significativo en el ingreso total generado por el hotel (un incremento del 121,8%). Se decidió no incluir los años 2020 y 2021 debido a que la afectación de la pandemia por el coronavirus fue muy elevada y los datos arrojados no ayudarían en el análisis de los resultados enfocado en la digitalización realizada.

En cuanto al número total de noches reservadas, también se observa un aumento considerable. En 2019, se registraron 2.553 noches, mientras que, en 2022, este número aumentó hasta 5.859 noches, lo que implica un incremento del 129,4%. Este aumento en las noches reservadas sugiere una mayor ocupación en el hotel y una mayor demanda por parte de los huéspedes.

Al analizar el precio medio por noche (ADR), se observa una disminución en 2022 en comparación con 2019. En 2019, el ADR fue de 75,98 euros, mientras que, en 2022, este valor disminuyó hasta los 71,19 euros. Aunque el ADR disminuyó, el aumento en las noches reservadas y los ingresos totales sugiere que el hotel obtuvo más éxito al atraer a más huéspedes a través de sus canales de venta.

En cuanto a los canales de venta específicos, se aprecia un aumento en los ingresos generados por Booking.com y Hotusa en 2022 en comparación con 2019. Además, con la implementación de la digitalización, el hotel logró establecer nuevos canales de venta, como la web oficial y Expedia, que generaron ingresos adicionales.

En resumen, el análisis cuantitativo de los KPI históricos muestra que la digitalización genera impacto positivo en el desempeño del hotel, con aumentos en los ingresos totales y el número de noches reservadas. Además, la diversificación de los canales de venta permite al hotel captar una mayor demanda y generar ingresos adicionales.

En relación a los indicadores de ocupación e ingresos por habitación disponible (RevPAR) se calcula en base a los datos presentados anteriormente ya que para el año 2018 no se disponía del PMS que pudiese arrojar los datos directamente. En 2019, la ocupación media del hotel fue del 13,98% y el RevPAR fue de 10,62€. En 2022, la ocupación media aumentó al 32,16% y el RevPAR se incrementó a 23,60€. Estos datos reflejan una vez más la mejora en el rendimiento del hotel gracias a la digitalización, que, del 2019 al 2022, aumentó la ocupación media un 129,90% y el RevPAR un 122,03%.

El RevPAR sirve para evidenciar el resultado positivo económico del hotel más allá del precio medio por noche, indicador tradicional del sector hotelero. En este caso, podemos apreciar como un ADR mayor en 2019 no aseguró mejores resultados económicos que en 2022, cuando el ADR fue algo menor. Mediante el RevPAR sí podemos evidenciar un incremento teniendo en cuenta todas las habitaciones del hotel disponibles y no solo el precio medio de venta. Se valida también H1 (El proceso de digitalización mejora los resultados operativos y financieros de los hoteles).

5. Discusión de resultados

La digitalización optimiza los resultados operativos y financieros de los hoteles, a la luz de esta investigación aplicada. Las opiniones de los entrevistados en relación con la digitalización en el hotel presentan similitudes con la literatura analizada y los documentos internos del hotel. En general, los entrevistados mencionaron aspectos positivos como la mayor eficiencia y organización, mejor presencia en línea (Fondevila-Gascón, 2013 y 2023) y una mayor satisfacción del cliente. Pich y Detenbeck (2019) señalan que la digitalización en la industria hotelera busca mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.

En general, se observa un impacto positivo de la digitalización en la eficiencia y organización del hotel, así como en la toma de decisiones basadas en datos. Además, mejora la presencia en línea del hotel, lo que incrementa las reservas e ingresos económicos, así como un mayor reconocimiento de la marca por parte de los clientes. También se observa una mejora en la satisfacción del cliente, ya que los procesos más ágiles y la comunicación automatizada permiten ofrecer un servicio más personalizado y eficiente.

Sin embargo, también se identifican algunos aspectos negativos en el proceso de digitalización, como la adaptación al nuevo sistema de gestión de la propiedad y el tiempo que llevó aprender a utilizarlo, amén de la dependencia de las aplicaciones y la tecnología y el cambio en los procesos estandarizados.

El análisis cuantitativo de los KPI históricos muestra que la digitalización obtiene un impacto positivo en el desempeño del hotel, con aumentos en los ingresos totales y el número de noches reservadas. Además, la diversificación de los canales de venta permite captar una mayor demanda y generar ingresos adicionales.

La implementación de herramientas de digitalización como PMS, aplicaciones móviles, chatbots y motores de reservas en línea mencionadas por los entrevistados también se reflejan en la literatura (Del Chiappa & Baggio, 2015; Stangl, Inversini y Schegg, 2016; Neuhofer, Buhalis y Ladkin, 2015; Sigala, 2017). Estas herramientas son fundamentales para mejorar la eficiencia, la productividad y la experiencia del cliente en la industria hotelera, tal como se menciona en las opiniones de los entrevistados.

En cuanto a los desafíos y riesgos asociados con la digitalización, los entrevistados mencionaron la adaptación al nuevo PMS y la dependencia de las aplicaciones y la tecnología (Li, Li y Hudson, 2018). La seguridad de datos, la inversión en tecnología y la dependencia de intermediarios en línea son desafíos comunes en la industria hotelera al adoptar tecnologías digitales.

6. Conclusión

Se observa que el proceso de digitalización mejora los resultados operativos y financieros en los establecimientos hoteleros. Según la investigación, se presentan las recomendaciones para la implementación de la digitalización en los hoteles. La primera consiste en implementar sistemas de gestión hotelera integrados, como los PMS, en aras de mejorar la eficiencia operativa y proporcionar una mayor visibilidad en la administración de recursos, lo que permite una mejor toma de decisiones. Se recomienda a los hoteles que seleccionen un sistema que se adapte a sus necesidades específicas y que esté integrado con otras herramientas digitales, como motores de reserva y sistemas de análisis de datos.

Una segunda recomendación es desarrollar estrategias de marketing digital y fomentar la capacitación del personal. La presencia en línea es fundamental para atraer a nuevos clientes y mantener la competitividad en el mercado. Los hoteles deben desarrollar estrategias de marketing digital efectivas, que incluyan la optimización de sus sitios web para dispositivos móviles, la promoción en plataformas de redes sociales y la gestión activa de la reputación en línea. Además, la adopción de tecnologías digitales requiere que el personal adquiera nuevas habilidades y se adapte a nuevos procesos. Se recomienda a los hoteles invertir en capacitación y desarrollo para garantizar que sus empleados estén preparados para utilizar y mantener las herramientas digitales implementadas (Xiang et altri, 2017).

Una última recomendación basada en los riesgos analizados trata de garantizar la seguridad de los datos y la privacidad. Debido a la creciente dependencia de la tecnología digital, es fundamental proteger la información confidencial de los huéspedes y cumplir con las regulaciones de privacidad. Los hoteles deben implementar medidas de seguridad sólidas, como la encriptación de datos y la autenticación de dos factores, y garantizar que sus sistemas estén actualizados para enfrentar posibles amenazas de seguridad (Ivanov et altri, 2019).

Asimismo, para abordar los desafíos identificados y aprovechar al máximo los beneficios de la digitalización en el sector hotelero, se proponen proporcionar capacitación continua al personal en el uso de nuevas tecnologías y aplicaciones, para facilitar su adaptación y mejorar su eficiencia en el trabajo; establecer una comunicación fluida y eficiente entre los diferentes departamentos del hotel, para garantizar una correcta implementación y seguimiento de las nuevas tecnologías y procesos digitales; perseverar en la diversificación de los canales de venta y la presencia en línea, para aumentar la visibilidad del hotel y atraer a un mayor número de clientes; implementar estrategias de marketing digital efectivas, que permitan mejorar la imagen de la marca y aumentar la satisfacción del cliente; y establecer alianzas con otras empresas del sector turístico, para aprovechar las sinergias y oportunidades que la digitalización ofrece en la industria hotelera.

Al adaptarse a las demandas del mercado y mantenerse actualizado en cuanto a tecnología, un hotel se puede posicionar como un competidor sólido en la industria, ofreciendo un servicio moderno y personalizado que atraiga a una clientela más amplia, con la misión de fidelizar a los clientes y garantizar la viabilidad de futuro.

7. Referencias

AccorHotels (2019). *2018 Universal Registration Document*. Issy-les-Moulineaux (Francia): AccorHotels.

Del Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(3), 145-150.

Fondevila-Gascón, J.-F. (2010). El *cloud journalism*: un nuevo concepto de producción para el periodismo del siglo XXI. *Observatorio (OBS*) Journal*, 4(1), 19-35. <https://doi.org/10.15847/OBSOBS412010315>

Fondevila-Gascón, J.-F. & Soliguer, A. (2012). Commercialization Formulas of the Responsible Tourism in Spain: Reality and Trends. *I Congreso Internacional OCITUR 2012-Primer Congreso de Ocio y Turismo*, 1187-1208.

Fondevila-Gascón, J.-F. (2013). Periodismo ciudadano y *cloud journalism*: un flujo necesario en la Sociedad de la Banda Ancha. *Comunicación y Hombre*, 9, 25-41. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2013.9.163.25-41>

Fondevila-Gascón, J.-F., Berbel, G., Muñoz, M., Mir-Bernal, P., Puiggròs, E. (2015). Using smartphones reservations for hotels in Barcelona for a business segment: Empirical analysis. *Global Journal of Computer Sciences*, 5(2): 60-67

Fondevila-Gascón, J.-F., Puiggròs, E., Muñoz, M., Mir-Bernal, P., Berbel, G., Gutiérrez, Ó., Feliu, L., Santana-López, E., Rom-Rodríguez, J. (2016). Use of social networks for hotel reservations in young people: empirical analysis. *International Journal of Scientific Management and Tourism (IJOSMT)*, 2(1), 55-61.

Fondevila-Gascón, J.-F. (2017). *Industry 4.0: opportunities for communication and technology*. Barcelona: Blanquerna Emerson Global Summit.

Fondevila-Gascón, J.-F., Polo-López, M., Gutiérrez-Aragón, Ó., Rom-Rodríguez, J. (2020). Movilidad e interactividad en el ámbito universitario: oportunidades para las apps. *Revista de Comunicación*, 1(18), 39-65

Fondevila-Gascón, J.-F. (2023). Banda ancha y turismo: simbiosis creciente. *IPTV*, 80, 32-34.

Hotel Canadá (2023a). *Informe Reservas Booking.com 2019-2023*. Tarragona: Hotel Canadá.

Hotel Canadá (2023b). *Informe Reservas Keytel/Hotusa 2019-2023*. Tarragona: Hotel Canadá.

Hotel Canadá (2023c). *Informe Reservas PMS Cloudbeds 2023*. Tarragona: Hotel Canadá.

Ivanov, S. H., & Webster, C. (2017). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies – a cost-benefit analysis. *Information Technology & Tourism*, 17(1), 1-22.

Ivanov, S., Gretzel, U., Berezina, K., Sigala, M., & Webster, C. (2019). Progress on robotics in hospitality and tourism: a review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 489-521.

Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019). Technology in the Hospitality Industry: Prospects and Challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), 60-65.

Li, X., Li, X. R., & Hudson, S. (2018). The application of generational theory to tourism consumer behavior: An American perspective. *Tourism Management*, 69, 108-121.

Marriott (2019). *Marriott International Reports Fourth Quarter and Full Year 2018 Results*. Bethesda: Marriott.

Meliá Hotels International (2020). *Informe de Gestión y Cuentas Anuales Consolidados 2019*. Palma de Mallorca: Meliá Hotels International.

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Technology as a catalyst of change: Enablers and barriers of the tourist experience and their consequences. *The Routledge Handbook of Transport Economics*, 37, 379-395.

Pich, F., & Detenbeck, J. (2019). The digital transformation of hospitality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 226-237.

Sigala, M. (2017a). Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2678-2702

Sigala, M. (2017b). Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry. *Current Issues in Tourism*, 20(4), 346-355.

Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87-96.

Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65.