

55

Fecha de presentación: diciembre, 2021

Fecha de aceptación: marzo, 2022

Fecha de publicación: mayo, 2022

DIAGNÓSTICO

DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN HOTELERÍA: CASO DE ESTUDIO EN EL HOTEL NACIONAL DE CUBA

DIAGNOSIS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN HOTEL BUSINESS: CASE STUDY AT THE HOTEL NACIONAL DE CUBA

Adriel Castro Díaz¹

E-mail: adrielcasdia@ind.cujae.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9954-1936>

Tatiana Delgado Fernández¹

E-mail: tatiana.delgado@uic.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4323-9674>

Gladys Ash Hernández²

E-mail: cinder0314@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7855-4984>

¹ Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” Cuba.

² Hotel Nacional de Cuba. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Castro Díaz A., Delgado Fernández, T., & Ash Hernández G.,. (2022) Diagnóstico de transformación digital en hotelería: Caso de estudio en el Hotel Nacional de Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 542-552.

RESUMEN

En el sector turístico, la transformación digital no es una opción, sino un imperativo, tanto para alcanzar un incremento sostenido de visitantes como en la mejora continua del servicio que se presta al cliente. La digitalización centrada en el turista es una condición indispensable para poder responder a las demandas crecientes de los consumidores y mantenerse siendo competitivos. Desde la administración de las instalaciones hoteleras, se precisa realizar un monitoreo permanente del funcionamiento de los procesos operacionales internos y de los servicios que se ofrecen al turista mediante el uso de las tecnologías digitales. En este escenario la experiencia del cliente, cada vez más inmerso en la tecnología digital, constituye un elemento clave. En este artículo se ofrece una metodología de diagnóstico de la transformación digital en el sector hotelero, mediante la combinación de un Modelo de Madurez Digital con técnicas de Mapas de empatía y de experiencia del cliente, la cual se aplica al Hotel Nacional de Cuba, como caso de estudio, donde existen las condiciones de alistamiento necesarias para adoptar una transformación digital integral, soportada en una estrategia digital que viene desplegándose. Finalmente, se hacen recomendaciones al hotel basadas en los principales hallazgos del estudio.

Palabras clave: Transformación digital, modelo de madurez digital, mapa de empatía, mapa de experiencia del cliente, turismo.

ABSTRACT

In the tourism sector, digital transformation is not an option, but rather an imperative, both to achieve a sustained increase in visitors and in the continuous improvement of the service provided to the client. Tourist-centric digitization is a prerequisite for being able to respond to growing consumer demands and remain competitive. From the administration of the hotel facilities, it is necessary to carry out a permanent monitoring of the operation of all internal operational processes and of the services offered to tourists through the use of digital technologies. In this scenario, the customer experience, increasingly immersed in digital technology, is a key element. This article offers a methodology for diagnosing digital transformation in the hotel sector, by combining a Digital Maturity Model with techniques of Empathy Maps and customer experience, which is applied to the Hotel Nacional de Cuba, as the case study, where there are the necessary readiness conditions to adopt a comprehensive digital transformation, supported by a digital strategy that has been deployed some years ago. Finally, recommendations are made to the hotel based on the main findings of the study.

Keywords: Digital transformation, digital maturity model, empathy map, customer experience map, tourism.

INTRODUCCIÓN

A medida que la tecnología evoluciona, cambian los procesos de negocio, así como, las organizaciones que asumen dichos cambios. La transformación digital conlleva cambios importantes en tales organizaciones, y está relacionada principalmente con las personas y se manifiesta esencialmente en la experiencia (y el conocimiento) del usuario (Delgado, 2021).

La transformación digital es el proceso a través del cual las compañías hacen converger múltiples nuevas tecnologías, mejoradas con conectividad ubicua, con la intención de alcanzar desempeños superiores y una ventaja competitiva sostenida, mediante la transformación de múltiples dimensiones del negocio, incluyendo el modelo de negocio, la experiencia del cliente (con énfasis en los productos y servicios habilitados digitalmente) y las operaciones (procesos y toma de decisión), y simultáneamente impactando en las personas (incluyendo habilidades, talento y cultura) y en las redes (cadena completa de valor) (Ismail, Khater & Zaki, 2017).

Delgado (2020), por otra parte, considera que la transformación digital es un cambio paradigmático esencialmente cultural, centrado en la experiencia y compromiso del cliente; que ocurre en un entorno de hiperconectividad y se caracteriza por la colaboración en todas las actividades de la cadena de valor. p.19.

En estas definiciones se destaca la experiencia del cliente como un componente inherente a la transformación digital. Cuando esta es aplicada en organizaciones que ofrecen servicios directos a las personas, como por ejemplo, en el turismo, se convierte en un factor clave del éxito en las estrategias digitales alineadas a los indicadores de desempeño organizacional.

En países donde el turismo es un sector fundamental, la actividad turística genera un impacto económico que se hace notar en su aporte al Producto Interno Bruto (PIB), genera empleo, contribuye al equilibrio de la balanza de pago y estimula el crecimiento de otros sectores (Moreno, 2008).

Es evidente la importancia de este sector en la economía cubana. Cuba es un país turísticamente importante, ya que atrae a millones de visitantes debido a sus playas, cultura, gastronomía, patrimonio artístico y por ser uno de los países que tiene una de las 7 Ciudades Maravillas y varios patrimonios de la humanidad declarados por la UNESCO. Según el Ranking-Inbound Tourism (Salinas, Vela, Parra, Torres & Reina, 2021), Cuba ocupó el lugar 20 de los países más visitados en el año 2018 con un promedio de arribo de 3.9 millones de turistas.

En los últimos años, antes del azote de la pandemia Covid 19, se había experimentado un incremento considerable del arribo de visitantes al país, con la llegada de cruceros, las operaciones de nuevas aerolíneas que mejoran las visitas desde y hacia Cuba y la apertura de nuevas oportunidades en el sector turístico, entre otros factores que impactaban positivamente en el mismo. Se alcanzó el récord en 2018 de 4,7 millones visitantes internacionales (Salina-Chávez, Salina-Chávez & Mundet-Cerdan, 2019).

Sin embargo, estudios anteriores han evidenciado que no se hace un uso óptimo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para el desarrollo y comercialización del destino y sus productos turísticos. Como no se hace una correcta explotación de las TIC, principalmente en las acciones de marketing en internet, los incrementos de los visitantes pueden caer en declive (Pavón, Infante, Pavón & Pérez, 2018).

Las instalaciones hoteleras, por su parte, para seguir siendo competitivas, deben desarrollar medidas estratégicas orientadas a la diferenciación y fraccionamiento de su oferta, según Moreno (2008). Ante este nuevo escenario, el sector hotelero debe analizar los instrumentos a su alcance para lograr un nivel de competitividad que garantice su supervivencia, evolucionando hacia una oferta más diferenciada y de mayor calidad.

Para alcanzar estos niveles de competitividad, los hoteles están proyectando sus estrategias de transformación digital y, para ello, una de las primeras etapas requeridas es la medición del nivel de madurez digital que poseen, de modo tal que puedan enfocarse en los aspectos necesarios de mejora, a la vez que les permita dar seguimiento al progreso de su gestión de cara al turista.

Existen numerosos enfoques para evaluar la transformación digital. En Sánchez (2017) se propone realizar una evaluación al alistamiento de las organizaciones para afrontar la transformación digital, sin embargo, muchos de los trabajos previos se enfocan en evaluar el nivel de país, o en sectores industriales. Otros modelos de evaluación no son los suficientemente holísticos para capturar toda la complejidad que encierra el concepto de transformación digital. Poco frecuentemente, estos marcos de evaluación se basan en las prácticas de un sector específico, y en particular, no se encontraron estudios previos referidos a la evaluación de la transformación digital en instalaciones turísticas.

La situación del sector turístico se está transformado de manera vertiginosa con la generalización masiva de la economía colaborativa y la aparición de un tipo de consumidor hiperconectado (Cerdá, García & Such, 2021). La experiencia del cliente es una preocupación vital en

muchas empresas, considerada un aspecto clave de éxito corporativo a largo plazo. Esto surge como consecuencia de una mayor inclinación por parte de los clientes de interactuar con las empresas mediante canales de comunicación digitales y un sin fin de puntos de contactos (de la Cuesta & Sesé Oliván, 2019). La multiplicidad de canales digitales eleva la demanda de un servicio más personalizado; no siempre los medios más efectivos son los mismos para todos los casos, todos los segmentos o todos los momentos de compra (Miranda & Briley, 2021).

Este artículo propone una metodología para diagnosticar la transformación digital en el sector hotelero, a partir de combinar un Modelo de Madurez Digital de enfoque empresarial, con otras dos técnicas de análisis más sensibles al contexto hotelero: el Mapa de empatía y el Mapa de la experiencia del cliente, con vistas a proveer integralmente un diagnóstico personalizado que facilite la evaluación de las brechas principales para la adopción de la transformación digital y, con ello, incidir en los indicadores claves de desempeño del hotel. La metodología es aplicada en un caso de estudio; particularmente, en el Hotel Nacional de Cuba, donde está teniendo lugar un proceso de despliegue de una estrategia de transformación digital.

MATERIALES Y MÉTODOS

La variedad de interpretaciones sobre el concepto de transformación digital se ve reflejado en la variedad de definiciones que presenta. Para algunos, solo "se trata de la aplicación de TIC en los procesos organizacionales" (Heilig, Schwarze & Voß, 2017), para otros, es algo mucho más dramático, ya que significa "disrupción total y caos en el mundo de los negocios" (Skog, Wimelius & Sandberg, 2018). Como tal, la innovación digital es la base de la transformación digital. Quizás una de las definiciones más medidas pero completas, la describen como "un proceso evolutivo que aprovecha las capacidades digitales y las tecnologías para habilitar modelos de negocios, procesos operativos y experiencias de consumidor que generan valor" (Morakanyane, Grace & O'Reilly, 2017).

Conforme a la penetración e importancia de las TIC se han visto en aumento a lo largo de los años, los estudiosos de las TIC en las organizaciones han buscado medir y explicar el uso de las mismas para fines de rentabilidad y competitividad. Así, han evolucionado también los términos para definir este fenómeno, desde modelos de madurez de Tecnología de Información hasta modelos de transformación digital, pasando por el concepto de preparación electrónica o alistamiento digital.

El alistamiento digital es entendido como la habilidad de aprovechar las TIC para habilitar los procesos y la estrategia de negocios. Cuando se entiende que esta capacidad tiene un potencial evolutivo, puede denominarse madurez digital (Estay, 2019).

Un estudio profundo de los niveles relevantes para la gestión de la transformación digital, a través de un modelo de madurez digital, fue implementado junto con una encuesta aplicada a más de 400 organizaciones en Suiza y Alemania, mostrando que la afinidad y experimentación digital con tecnologías digitales prevalecen respecto a la planeación estratégica de transformación y al uso de analíticas de datos avanzadas en los procesos de negocio (Berghaus & Back, 2016).

Uno de los modelos de madurez digital más ampliamente extendidos, por su amplitud de componentes y evolución a partir del aprendizaje de evaluar cientos de empresas a nivel global es el Modelo de Madurez Digital de Forrester (MMD 5.0) (VanBoskirk, et al., 2017). El MMD 5.0 evalúa la manera en que las empresas incorporan la tecnología digital al interior de sus modelos operativos y la efectividad que tienen dichos modelos operativos en la ejecución de iniciativas digitales. Identifica un punto de partida para la implementación de la estrategia digital en una organización y clasifica su madurez digital en cuatro niveles que, de menor a mayor grado, son: escéptico, adoptante, colaborador o diferenciador. A continuación, se describen los niveles de madurez de MMD 5.0:

- Nivel 1- Escéptico (0-33 puntos): Este nivel usualmente corresponde a organizaciones "*business to business*"- B2B, manufactureras, farmacéuticas y de servicios. Habitualmente, estas empresas no creen que la irrupción digital sea importante; solo el 37% de estas organizaciones considera el desarrollo digital como un negocio de "alta" prioridad. Son empresas que se resisten al cambio, venden mínimamente a través de canales digitales e invierten mucho más en los canales tradicionales en comparación con el promedio.
- Nivel 2- Adoptante (34-52 puntos): En este nivel se encuentran las empresas más grandes, que adoptan la tecnología digital lentamente. Las organizaciones denominadas "adoptadores" invierten más en tecnologías digitales, programas de marketing, y al menos tres cuartas partes de ellas apuestan por una estrategia competitiva que depende de lo digital o abordan proyectos de tecnología puntuales.
- Nivel 3 – Colaborador (53-71 puntos): Las empresas catalogadas con un nivel de madurez de colaborador son las que apoyan una inversión agresiva en

innovación y tecnología de marketing (habitualmente inversiones de al menos el 16% del total de sus ingresos). Estas organizaciones tienen equipos de negocios digitales que funcionan con colegas de gestión de tecnología, sin embargo, priorizan el rendimiento del canal individual sobre la creación de un canal unificado con experiencias hacia el cliente.

- Nivel 4– Diferenciador (72-84 puntos): Las empresas denominadas como “diferenciadoras” son una minoría. En estas empresas es habitual que la mitad de sus ingresos provengan de canales digitales. Estas organizaciones integran sus equipos de marketing para crear experiencias centradas en el cliente.

Por su pertinencia para evaluar sectores de servicios como el sector turístico, el MMD 5.0 de Forrester será utilizado en el presente estudio.

La experiencia del cliente constituye un elemento diferenciador de la transformación digital. Está asociada a cinco dimensiones: acceso, compromiso, personalización, conexiones y colaboración (Delgado, 2021). En el sector turístico estas dimensiones están relacionadas con los aspectos que se muestran en la Figura 1.

El recorrido del cliente es la interacción del cliente en varios puntos de contacto con un servicio o varios servicios de uno o más proveedores de servicios para lograr un objetivo específico (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016). De acuerdo a este autor, un recorrido del cliente genérico se divide en las siguientes cinco fases: conciencia, donde el cliente es consciente del producto servicio; favoritismo, donde se incrementa el interés del cliente, para que el cliente comience a mirar más de cerca el producto e informarse sobre él; consideración, que cada vez más dispara el deseo del cliente de poseer el producto; la intención de compra, donde se inicia la intención del cliente de comprar el producto y, finalmente, la conversión, donde el producto será comprado por el cliente. También tiene sentido agregar al recorrido del cliente, una fase posterior a la compra.



Figura 1. Experiencia del cliente en el sector hotelero. Fuente: elaboración propia, 2022.

Para de la Cuesta & Sesé Oliván (2019), las etapas del cliente en el proceso de compra se dividen en tres momentos: pre-compra, compra y post-compra, como se refleja en la Figura 2.

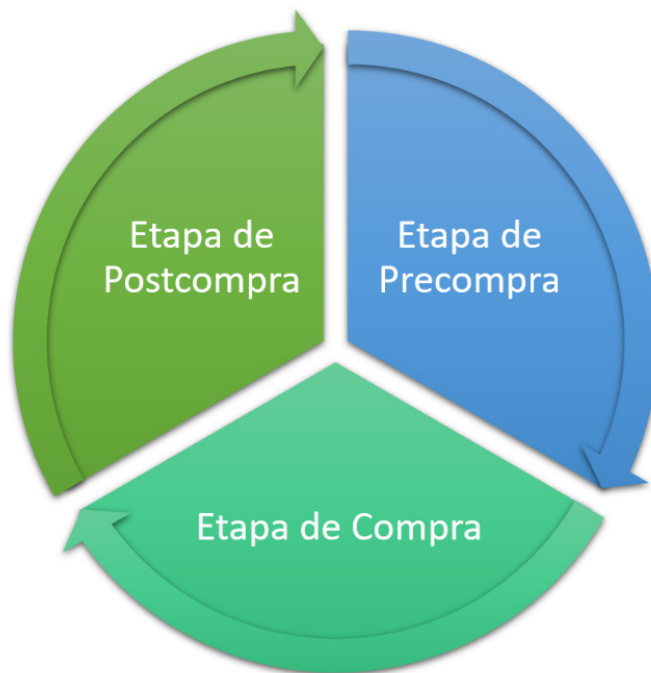


Figura 2: Etapas del proceso de compra como proceso iterativo. Fuente: elaboración propia, 2022.

La experiencia del cliente puede verse como el “viaje” del cliente con una empresa a lo largo del tiempo durante el ciclo de compra a través de múltiples puntos de contacto. La experiencia total del cliente es un proceso dinámico. El proceso de experiencia del cliente fluye desde la pre-compra (incluida la búsqueda) hasta la compra y la post-compra; es iterativo y dinámico. Este proceso incorpora experiencias pasadas (incluidas las compras anteriores), así como factores externos. En cada etapa, los clientes experimentan puntos de contacto, solo algunos de los cuales están bajo el control de la empresa. Este proceso (resumido en la Figura 2) puede funcionar como una guía para examinar con la práctica, las experiencias del cliente a lo largo del tiempo durante el recorrido del cliente, así como para modelar empíricamente los efectos de diferentes puntos de contacto en la experiencia del cliente (Lemon & Verhoef, 2016).

Basado en estos fundamentos teóricos se propone una metodología combinada para el diagnóstico de la transformación digital en el sector hotelero que inicia con la aplicación de una encuesta para evaluar el modelo de madurez basado en el MMD 5.0 (VanBoskirk et al., 2017) y concluye con la creación de un mapa del cliente.

En la Tabla 1 se muestra la metodología de diagnóstico de la transformación digital en el sector hotelero.

Tabla 1. Metodología de diagnóstico de la transformación digital en el sector hotelero.

Fases	Descripción
Fase 1: Adopción del Modelo de Madurez Digital (MMD 5.0) para evaluarlo en el caso de estudio	Se caracteriza brevemente el caso de estudio, es decir, el hotel donde se evaluará la madurez digital. Se adopta el modelo de madurez seleccionado (MMD 5.0) de Forrester (VanBoskirk et al., 2017) en el caso de estudio.
Fase 2: Diseño del Mapa de experiencia del cliente para el caso de estudio	Se identifican los puntos de contactos a partir de las etapas por las que transita el turista. Se realiza un estudio de redes sociales (TripAdvisor, Facebook, Instagram, entre otras) para levantar las expectativas de los clientes del hotel del caso de estudio. Se diseña el mapa de empatía del cliente en el caso de estudio. Se diseña el mapa de experiencia del cliente en el caso de estudio.
Fase 3: Discusión de resultados y propuesta de mejoras	A partir del análisis combinado de los resultados del MMD 5.0 y las técnicas Mapa de empatía y Mapa de experiencia del cliente, se ofrecen recomendaciones al hotel, objeto de estudio, en relación a la actualización de su Estrategia digital.

Fuente: elaboración propia, 2022.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caso de estudio en el Hotel Nacional de Cuba

La metodología para diagnosticar la Transformación digital mediante la combinación de un Modelo de Madurez Digital y el Mapa de la experiencia del cliente fue aplicada, como caso de estudio, a un hotel emblemático cubano: el Hotel Nacional de Cuba (HNC).

En un contexto turístico altamente competitivo y con la necesidad de tener en cuenta los cambios en el turismo post-covid de menos contactos físicos y más digitalización en la vida de los clientes, la Dirección General del Hotel Nacional de Cuba creó el Equipo de Transformación Digital del Hotel para desarrollar e implementar una estrategia digital que repercutirá en mayores beneficios y una experiencia superior de los huéspedes y visitantes.

El hotel caso de estudio fue fundado en 1930, histórico, categoría cinco estrellas, Monumento Nacional, sede de eventos de referencia en el país y Hotel Líder de Cuba según los premios World Travel Awards en 17 ocasiones. Teniendo en cuenta estas características, la estrategia digital inicial basó sus acciones en un diagnóstico abarcador, integral y preliminar. Para garantizar una estrategia centrada en el cliente, con el dinamismo que demanda el escenario actual, es necesaria una evaluación más exacta y con énfasis en los momentos importantes para el huésped. En este marco se evalúa el nivel de madurez digital (fase 1 de la metodología) y se elabora el Mapa de experiencia del cliente (fase 2) para focalizar aquellas áreas más sensibles a ser mejoradas con la nueva estrategia de transformación digital del hotel (fase 3).

Fase 1 - Adopción y evaluación del Modelo de Madurez Digital (MMD 5.0) en el Hotel Nacional de Cuba

Se elaboró y aplicó una encuesta, derivada del Modelo de Madurez Digital 5.0 de Forrester (VanBoskirk et al., 2017), al grupo de expertos de Transformación Digital del Hotel Nacional de Cuba, integrado por 9 expertos. Como resultado, se pudo clasificar al HNC en la categoría de “adoptante” de transformación digital con un índice de madurez de 45.66, distribuido entre los cuatro componentes que evalúa este modelo de la forma en que se muestra en la Figura 3.

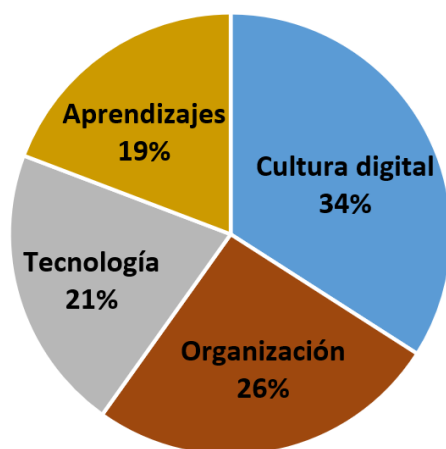


Figura 3. Modelo de madurez digital distribuido por sus principales componentes Fuente: elaboración propia, 2022.

En la figura se aprecia que, gracias a la estrategia digital en marcha, el componente “Cultura digital” es el mejor puntuado por los encuestados, aunque aún tiene oportunidades de mejora, ya que de forma absoluta obtuvo un valor de 15,7 de un total posible de 21 puntos. Invertir más en lo digital, asumir más riesgos para favorecer la innovación y darle mayor prioridad a la experiencia digital del cliente resultaron ser los aspectos donde se puede trabajar más en cultura digital.

En el caso del componente “Organización”, segundo mejor puntuado con un valor absoluto en la escala de MMD 5.0 de 11,8, se observa que para llegar a 21 puntos hay potencialidades en el hotel. Se valoró que hay que dedicar más recursos a la estrategia digital y a su gobernanza, trabajar más en las habilidades digitales de los empleados, continuar fomentando la colaboración interfuncional y trabajar con los proveedores para que incrementen la entrega de valor digital, con vistas a mejorar las competencias digitales de la organización.

La “Tecnología” resultó ser valorado con una puntuación baja de 9,6 por debajo del 50% del total posible, lo cual debe verse mejorado a mediano plazo con el despliegue de la estrategia digital en marcha que potencia la introducción de nuevas tecnologías. En este caso, el presupuesto dedicado a la digitalización, la alineación de los resultados de los equipos de tecnología con los resultados comerciales corporativos y la utilización de herramientas digitales para promover la innovación y la colaboración son los aspectos que mayor prioridad se deberá dar.

El componente menos favorecido resultó ser el relativo a los “Aprendizajes”, lo cual expresa un resultado lógico en la categoría de adoptantes de la transformación digital.

Trabajar más en la concientización de los empleados acerca de cómo su desempeño se relaciona con los objetivos digitales corporativos, medir la integración de los múltiples canales de comunicación y enfocarse aún más en la experiencia y conocimientos del cliente, tanto para dirigir la propia estrategia digital, como para habilitar la cocreación de los nuevos diseños y desarrollos digitales del hotel, fueron los aspectos que se destacaron con mayores posibilidades de cambio.

Fase 2 - Mapa de experiencia del cliente en el Hotel Nacional del Cuba

Como se explicó antes, para caracterizar la experiencia del cliente se deben identificar, primeramente, los puntos de contacto del cliente.

Puntos de contactos del cliente en el Hotel Nacional de Cuba

Las redes sociales, el sitio web oficial y las recomendaciones de otros clientes son las primeras interacciones del futuro huésped con la empresa de forma indirecta en la etapa de pre-compra. En algunos casos de turistas más tradicionales, puede mediar también la agencia de viaje como un elemento capaz de planificar la compra. Estos puntos de contactos son estratégicos, debido a que es aquí donde se muestra la marca; la pronta respuesta es un factor crucial en este primer contacto.

El momento de la llegada es el primer contacto físico que tiene el cliente con el hotel. La ubicación y su entrada lujosa, superan las expectativas de muchos visitantes. El caso de estudio es un sitio histórico en sí mismo, lo cual es parte de sus principales atractivos. La iluminación, las esculturas, los relojes, su techo y la marquetería del lobby, transportan a los clientes a aquellos años de la primera mitad del siglo XX. A la llegada de cualquier visitante se le da la bienvenida, lo cual es una interacción que se puede definir como “momento de la verdad”. Estos aspectos que se visualizan en el primer encuentro ayudan a formar la primera imagen de la empresa, y va a ser negativa o positiva dependiendo de la forma en que se gestionó el encuentro (Blanco, 2019).

Por otra parte, las habitaciones constituyen un punto determinante. Es aquí donde hay más tiempo de prestar atención a los detalles y no existen otros factores externos que distraigan al cliente, por eso le es más fácil encontrar pequeños detalles que pueden convertirse en grandes, en dependencia de su estado emocional. El turista interactúa con el personal, por tanto, todas aquellas personas que participan en el funcionamiento directo del servicio deben considerarse ellos mismos elementos vitales que aportan en el nivel de satisfacción del cliente.

En la etapa de post-compra el cliente deja un conjunto de impresiones. Muchas organizaciones pasan los procesos de esta etapa a terceros, lo cual puede ser un error, debido a que nadie va a defender la marca mejor que la misma entidad. En la fase después de la estancia, se plantean problemas que hayan tenido o se formulan sugerencias por medio de una encuesta de satisfacción o de las mismas redes sociales. Por la importancia de esta etapa, existen empresas que le brindan al consumidor un souvenir donde esté explícito el número de teléfono o email de contacto del establecimiento para que le quede como recordatorio de cada momento (Blanco, 2019).

En el Hotel Nacional de Cuba, inicialmente, se identificaron 23 puntos de contacto mediante observación y entrevistas a expertos de diferentes áreas de servicio frente al cliente y con más de 10 años de experiencia. Se seleccionaron los 12 puntos de contacto más relevantes donde estuvieran representadas las 3 etapas (pre-compra, compra y post-compra). Adicionalmente se aplicó una encuesta a una muestra de clientes potenciales para ajustar las expectativas sobre los puntos de contacto identificados.

Se realizó un análisis de las encuestas de satisfacción que aplica el hotel diariamente para el período de enero a noviembre 2021. Los puntos de contacto relevantes hallados con anterioridad fueron evaluados según los comentarios positivos y negativos de las encuestas donde se encuentran las opiniones consolidadas de los huéspedes y visitantes. En el caso de las redes sociales y el sitio web no se encontraron elementos asociados en el diseño del instrumento que se aplica habitualmente a los clientes, por lo que, en estos dos puntos, se emplearon indicadores estándar para evidenciar satisfacción real. Se obtuvo el Mapa de empatía que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Mapa de Empatía del HNC.

Etapa de compra	Punto de contacto	Expectativa	Satisfacción real	Emociones
Pre-compra	Redes sociales	Alta	Muy Alta	😊
	Sitio Web del hotel	Alta	Alta	😊
Compra	Check in	Alta	Muy Alta	😊
	Habitación	Muy Alta	Alta	😊
	Restaurantes	Muy Alta	Alta	😊
	Buffet	Muy Alta	Muy Alta	😊
	Relaciones Públicas	Media	Muy Alta	😊
	Servicio Habitaciones	Alta	Muy Alta	😊
	Entrada al Hotel	Media	Muy Alta	😊
	Piscina	Alta	Muy Alta	😊
	WIFI	Muy Alta	Muy Alta	😊

Fuente: elaboración propia, 2022.

El índice de satisfacción del hotel en todos los puntos relevantes identificados es muy positivo. El mapa muestra que hay oportunidades de mejora dirigidas al cliente en dos puntos durante la estancia (restaurantes y habitación). Es lógico que siendo los mismos los servicios claves de un hotel se les preste atención en cualquier plan estratégico a llevar a cabo. Sin embargo, realizando un análisis más exhaustivo del mapa creado, en tres puntos se cumplen las expectativas; y en la búsqueda de superarlas, se pueden proponer acciones extras en uno de ellos que se relaciona con las TIC, en el relacionado con el sitio web.

Los puntos de contacto relevantes pueden variar en el tiempo, según los cambios en las expectativas de los clientes.

De la Tabla 2 se deriva que para el caso de estudio:

- Se confirma que también para el Hotel Nacional, actualmente las redes sociales son definitorias en la experiencia del cliente, en la etapa de pre-compra donde hay inspiración, planificación y reserva y en la que se consultan comentarios de huéspedes anteriores. Los perfiles institucionales, además, resultan claves en la post-estancia cuando muchos clientes acuden a las redes para compartir lo experimentado en el hotel, publicar fotos e interactuar sobre la marca.
- Las expectativas, cuando se decide el hospedaje en el Hotel Nacional de Cuba, son altas de forma general.
- El sitio web es importante sobre todo en la pre-compra, ya que la interacción de los clientes con este punto de contacto puede representar la decisión de compra.
- No todos los clientes perciben los puntos de contactos sensoriales (luces, música, olores) y no sensoriales de la misma manera, sin embargo, hay un consenso positivo en la satisfacción relacionada con los puntos de contacto relevantes identificados en el Hotel Nacional.
- De los doce puntos relevantes en total (uno se repite en dos etapas), ocho superan las expectativas de los clientes y en tres se cumplen.
- Actualmente los puntos de contacto de mayor impacto en las expectativas de los clientes según el estudio son la habitación, los restaurantes, el desayuno buffet y la WIFI.

La Figura 4 muestra el mapa de experiencia del cliente basado en lo expuesto en la Tabla 2.

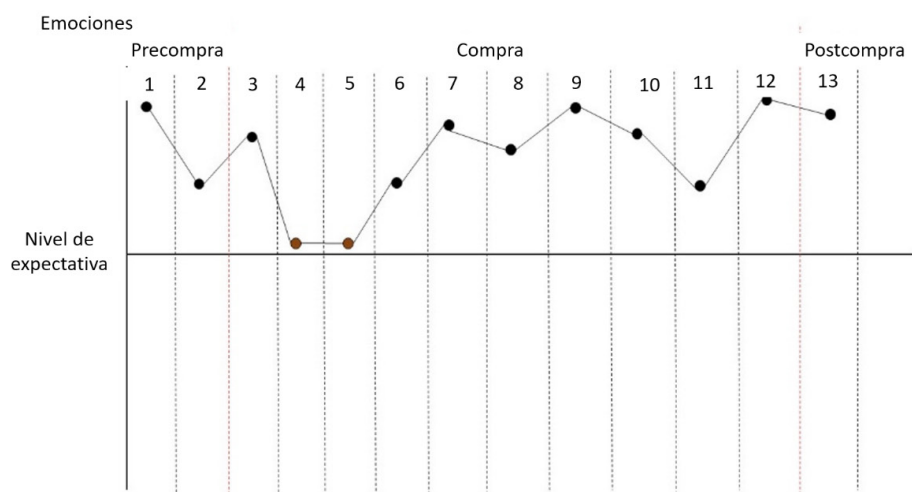


Figura 4. Mapa de experiencia del cliente. Fuente: elaboración propia, 2022.

En la experiencia del cliente en el Hotel Nacional de Cuba la mayor parte de los puntos supera las expectativas. El enfoque en el cliente de la estrategia digital en marcha será exitoso, si se generan acciones para superar las expectativas de los clientes en su contacto e interacción con el sitio web del hotel. Igual de importante, pero en menor medida, la estrategia debe asegurarse de priorizar las acciones digitales que impacten en la habitación y en los restaurantes.

En esta nueva era post-Covid, las redes sociales se han fortalecido como método de relación interpersonal. Es donde las empresas defienden su marca. Por el peso de las mismas en los hallazgos (presentes en dos etapas) y a pesar del posicionamiento muy favorable de los perfiles del hotel, siempre tendrán que estar presentes en la estrategia digital acciones para continuar ampliando la confianza del cliente en el producto.

La estrategia digital en sus iteraciones debe consultar el estado de todos los puntos identificados anteriormente, así como su pertinencia en el tiempo, para mantener la competitividad.

Fase 3 - Discusión de resultados y propuesta de mejoras

Con la evaluación del MMD 5.0 de Forrester y el Mapa de experiencia del cliente, adicionalmente a los análisis realizados como resultado de las Fases 1 y 2 de la metodología, se pueden proponer un grupo de recomendaciones al Hotel Nacional de Cuba para evolucionar hacia nuevos niveles de madurez digital (colaboradores y diferenciadores):

- Continuar desarrollando una cultura digital: el HNC tiene un potencial humano de mucha experiencia y con un alto sentido de pertenencia. Existen algunos trabajadores que mostraron una alta capacidad innovadora durante los intercambios y en las respuestas a la encuesta. Se debe aprovechar que la mayoría de sus empleados son conscientes de la necesidad de una cultura digital y consideran que el futuro depende de lo digital. Esta mentalidad ya está creada y es una oportunidad para que el hotel realice acciones que permitan incrementar el nivel de madurez en dicha cultura digital, enfocándose en obtener los resultados esperados con la Estrategia digital en marcha. Establecer una dinámica de innovación basada en cultura digital implica aumentar la tolerancia al fracaso, para lo cual se aconseja crear un Laboratorio de innovación que estimule la cocreación de un hotel más digitalizado, con la colaboración de empleados y de los propios huéspedes que se animen a aportar ideas innovadoras. Asimismo, se debe proyectar un esquema de in-

novación abierta hacia los ecosistemas digitales que proliferan en el país, incluyendo las empresas TIC, pero también la academia y los nuevos modelos de gestión como las MIPYMES.

- Potenciar la estrategia digital centrada en el cliente: las empresas ubicadas en el nivel 2 “adoptantes” del MMD 5.0 de Forrester deben tener estrategias enfocadas o centradas en el cliente. Los equipos obsesionados con los clientes tienen la finalidad de incluir a sus diferentes públicos en interacciones constantes para conocer sus opiniones y necesidades; adicionalmente aprovechan estos momentos de verdad con los clientes para alimentar sus sistemas de analítica y mejorar sus datos. Para avanzar en la ruta de transformación digital, la empresa debe aumentar sus esfuerzos y orientarse a un verdadero conocimiento del cliente con un indicador formal que le permita medir niveles de éxito o efectividad. Pese a que ya se utilizan datos de segmentación y análisis para guiar las estrategias, el equipo creado en el HNC puede potenciar esta labor. Se sugiere continuar buscando nuevas oportunidades que generen valor agregado en la experiencia para los clientes y que permitan facilitar la comunicación con los mismos. Se recomienda incrementar el uso e implementación de métricas para medir la efectividad del marketing siendo este un indicador fundamental de la madurez digital.
- Transitar a una mentalidad basada en el análisis de datos: La analítica basada en datos permitiría aprendizajes que posteriormente se podrían utilizar para evaluar y optimizar los procesos. Se pueden establecer estrategias con otras entidades dedicadas a la Ciencia de los Datos, para avanzar más rápido en esta dirección. Con los resultados de estas analíticas, los líderes pueden aumentar su creatividad y lograr mayores niveles de satisfacción en la experiencia del cliente.

CONCLUSIONES

La transformación digital en el sector hotelero es un objetivo imprescindible para mantener los indicadores de desempeño comercial y aumentar la competitividad. Los modelos de madurez digital son herramientas valiosas para medir los niveles de madurez que tienen las organizaciones en relación a la digitalización y para definir estrategias de actuación por ejes que aceleren el proceso de transformación digital de forma articulada y holística.

La experiencia y el conocimiento del cliente deben guiar el rumbo estratégico, de diseño y desarrollo digital de una instalación hotelera. Los mapas de empatía y mapas de

experiencia del cliente, basados en analíticas de datos obtenidas desde la omnicanalidad de la era moderna constituyen técnicas vitales para las estrategias digitales con vistas a elevar las expectativas y satisfacción del cliente y, con ello, los ingresos del sector turístico.

A partir de aplicar el Modelo de Madurez Digital 5.0 de Forrester en el Hotel Nacional de Cuba, combinado con los mapas de empatía y de experiencia del cliente, se logra identificar las principales brechas que permiten actualizar la estrategia digital en función de mantener la rentabilidad y niveles de competitividad históricos de este emblemático hotel.

Aunque significó un estudio que ofrece valores metodológicos y prácticos, se consideran algunas limitaciones en relación a la profundidad con la que fueron abordados aspectos clave que, aunque no considerados en el alcance del artículo, fueron relevantes en el diagnóstico. Entre estos aspectos se encuentran las habilidades digitales, las métricas específicas que deben ser consideradas para ofrecer mejores experiencias al cliente y los mecanismos de innovación abierta que pudieran habilitarse para mejorar integralmente la capacidad del hotel para reaccionar con agilidad a los cambios inherentes a la transformación digital. Los mismos serán abordados en futuras investigaciones.

CONCLUSIONES

Este artículo se elaboró gracias a un servicio científico-técnico de la Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, a través de la Empresa CETA, con el Hotel Nacional de Cuba. Se agradece a los colaboradores de ambas entidades y, en particular, a los miembros del equipo de expertos de transformación digital del HNC, sin cuya participación e involucramiento en el diagnóstico no se hubieran podido obtener los resultados de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berghaus, S. & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. MCIS 2016 Proceedings. 22. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22/>
- Blanco, M. M. S. (2019). Ciclo de servicios y mapa de proceso adaptados a la industria hotelera. *Tlatemoani: revista académica de investigación*, 10(32), 150-174.
- Cerdá, E., García, B., & Such, M. J. (2021). Análisis de la economía colaborativa en el turismo urbano. Estudio de la implantación de Airbnb en Madrid y Barcelona. *Cuadernos de Turismo*, (47), 383-412. <https://doi.org/10.6018/turismo.474481>
- de la Cuesta, N. E., & Sesé Oliván, F. J. (2019). *Mapa de la experiencia del cliente en el sector turístico*. (Trabajo Fin de Máster), Repositorio Institucional Zaguán. Universidad de Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/86583#>
- Delgado, T. (2020). Taxonomía de transformación digital. *Revista Cubana de transformación Digital*, 1(1), 4-23.
- Delgado, T. (2021). *Ejes de la transformación digital organizacional*. En Monografía Cujae 2021. _
- Estay, C. (2019). Transformación Digital (primera parte) on the edge I. *Estay Consulting*. https://www.researchgate.net/publication/344874404_Transformacion_Digital_1a_parte_on_the_edge
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of service theory and practice*. 26(6), 840-867. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111/full/html>
- Heilig, L., Schwarze, S., & Voß, S. (2017). An analysis of digital transformation in the history and future of modern ports. *50th Hawaii International Conference on System Sciences*, HICSS 2017, Hilton Waikoloa Village, Hawaii, USA.
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10, 1-35.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Miranda, D. D., & Briley, D. (2021). Turista digital: variables que definen su comportamiento de compra. *Investigaciones Turísticas*, (21), 1-21. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.21.1>
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference*, 21.
- Moreno, A. G. (2008). Análisis exploratorio del CRM en el sector hotelero español. Estableciendo puentes en una economía global. <https://www.researchgate.net/publication/28231987>
- Pavón, P., Infante, M. B., Pavón, Y., & Pérez, D. (2018). Buenas prácticas para el desarrollo del destino turístico cubano. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2(2), 148-162.

- Salinas, C. E. C., Vela, D. A. R., Parra, C. J. C., Torres, C. R. R., & Reina, C. F. (2021). Plan de transformación Digital para la Promoción Turística en el Viceministerio de Turismo. Caso de estudio: departamento de Boyacá. *Turismo y Sociedad*, *28*, 151.
- Salinas-Chávez, E., Salinas-Chávez, E., & Mundet-Cerdan, L. (2019). El turismo en Cuba: desarrollo, retos y perspectivas. *Rosa dos Ventos*, *11*(1), 23-49.
- Sánchez, M. A. (2017). A framework to assess organizational readiness for the digital transformation. *Dimensión Empresarial*, *15*(2), 27-40. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.976>.
- Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. *Business & Information Systems Engineering*, *60*(5), 431-437. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4>
- VanBoskirk, S., Gill, M., Green, D., Berman, A., Swire, J., & Birrell, R. (2017). The digital maturity model 5.0. *Forrester Research*. <https://floop.in/uploads/images/stock/The-Digital-Maturity-Model-5.0-1.pdf>