
LA INNOVACIÓN COMO PALANCA DE TRANSFORMACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

UNA VISIÓN PANORÁMICA
DEL ESTADO ACTUAL

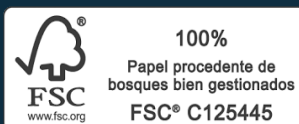
2024

LA INNOVACIÓN COMO PALANCA DE TRANSFORMACIÓN EN EL SECTOR HOTELERO 2024

La innovación como palanca de cambio en el sector hotelero: una visión panorámica del estado actual

Análisis comparativo de la estrategia, acciones y alianzas de los principales actores del sector hotelero en materia de innovación, tecnología y ciberseguridad.

Impresión y encuadernación: Este documento se ha impreso en el centro especial de empleo Afanias.



El papel utilizado para la impresión de esta memoria está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

No se permite la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier otro medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutivo de delito contra la propiedad intelectual (art. 270 y siguientes del Código Penal).

ÍNDICE

01. Introducción	p. 4
02. Objetivos	p. 6
03. Metodología del estudio	p. 7
04. Análisis cuantitativo de variables	p. 9
Pilar 1. Innovación	p. 9
La innovación como guía: valores corporativos y palancas de innovación	p. 9
Acciones de innovación	p. 10
Innovación medible: memorias, certificaciones, premios y acciones de comunicación	p. 13
Pilar 2. Tecnología	p. 14
Estrategia tecnológica, tecnología estratégica	p. 14
Facilitadores y sinergias	p. 14
Pilar 3. Ciberseguridad	p. 15
05. Conclusiones: las cadenas hoteleras aplican principalmente la tecnología para innovar	p. 16
Mejores prácticas	p. 22
06. Anexo: variables de estudio	p. 23
07. Autores	p. 25

01_

INTRODUCCIÓN



La [innovación](#) es un motor de cambio a nivel global, que da forma a nuevos futuros para todas las industrias y sectores. Más del [80% de las empresas con madurez digital](#) citan la innovación como uno de sus principales puntos fuertes, y el **80% cultiva alianzas con otras organizaciones para facilitar la innovación digital**. En líneas generales, el [20% de los ejecutivos de alto nivel](#) ya ha designado a un líder de innovación (CIO) en sus organizaciones, y [el 83%](#) de las empresas considera la innovación como una de sus tres principales prioridades en 2024.

La innovación no es solo la implementación de nuevas tecnologías: es la capacidad de concebir, desarrollar y llevar a la práctica nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio. **El nexa entre estrategia de negocio y de innovación es particularmente relevante:** aquellas empresas que cuentan con un vínculo robusto obtienen un porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos [un 74% superior](#) al de las empresas con un nexa débil entre estrategia e innovación.

+80%

de las empresas con madurez digital citan la innovación como uno de sus principales puntos fuertes

20%

de los ejecutivos de alto nivel ya ha designado a un líder de innovación en sus organizaciones

83%

de las empresas considera la innovación como una de sus tres principales prioridades en 2024

El turismo y la hostelería, en particular, afrontan una profunda transformación de la mano de alianzas con nuevos actores como *start-ups*, tecnologías disruptivas como la IA (inteligencia artificial) y las [tendencias](#) y preferencias cambiantes de los consumidores, como la preocupación creciente por el turismo sostenible, la hiperconectividad o la búsqueda de experiencias hiperpersonalizadas; que abren la puerta a **nuevos productos, servicios y modelos de negocio diferenciales**.

Por ejemplo, se estima que el metaverso podría generar beneficios de más de 20.000 millones de dólares para el sector de los viajes para el 2030; el 58% de los huéspedes considera que la IA mejora su experiencia de reserva y estancia en hoteles, y aquellas compañías con estrategias diferenciadas y operativas de inteligencia artificial (IA) consiguen un crecimiento de los ingresos un 50% superior a otras.

Este informe ofrece una panorámica del grado de adopción y los ejemplos más reseñables de la innovación en el sector turístico, atendiendo a las prácticas de las principales cadenas nacionales e internacionales o de aquellas que, pese a ser de menor tamaño, son ejemplos de referencia en materia de innovación.



José Ángel Preciados

Consejero delegado de ILUNION Hotels



*Creemos que la Innovación es una actitud, una forma de hacer las cosas, que nos impulsa a mejorar continuamente y a generar impacto positivo en la sociedad. **Por eso, seguiremos apostando por la Innovación como uno de los pilares de nuestra estrategia y como una herramienta para liderar e inspirar un sector turístico y hotelero más inclusivo, eficiente y sostenible**”.*



02_

OBJETIVOS



Las principales cadenas del sector hotelero se encuentran inmersas en un proceso de transformación enfocado en la digitalización, la agilidad y la optimización, especialmente a raíz de la pandemia. Saber qué está haciendo la competencia, entender sus procesos y aprender de sus aciertos: la inteligencia competitiva de negocio que proporciona un análisis minucioso del mercado es clave para trazar una panorámica de la innovación en el sector.

Por ello, ILUNION Hotels ha realizado un análisis comparativo de innovación en el sector hotelero que persigue tres objetivos principales:



Conocer qué están haciendo los principales actores del mercado. La observación, comparación y análisis en profundidad de las estrategias y acciones llevadas a cabo recientemente por compañías paradigmáticas del sector hotelero posibilita evaluar el grado actual de madurez de la industria en materia de innovación, tecnología y ciberseguridad.



Aprender de las buenas prácticas y accionar la innovación, inspirando un cambio empresarial. Observar las buenas prácticas de los actores más relevantes del sector y entender los mecanismos que permiten desarrollarlas hace que las compañías puedan aprender de estos procesos y diseñar sus propios planes de innovación o de creación de nuevos servicios.



Liderar la transformación empresarial dentro del sector hotelero en materia de innovación, tecnología y ciberseguridad. Entender la posición actual de las empresas en el mercado permite avanzar en aquellas acciones que realmente aportan valor diferencial al cliente final, detectar las tendencias más innovadoras e identificar en qué aspectos existen mayores oportunidades de mejora.

03_

METODOLOGÍA



Para la elaboración de este informe se ha seguido la siguiente metodología:

- **Selección de las cadenas.** Se han analizado un total de 18 cadenas hoteleras, seleccionadas por su relevancia en el sector dado su tamaño, enfoque innovador, nicho de mercado de interés, liderazgo o visibilidad como marca; con un número de hoteles que varía de los 5 a los casi 9.000. (3 cadenas tienen más de 1.000 hoteles, 5 cadenas tienen entre 100 y 600 hoteles y 10 cadenas tienen menos de 100 hoteles). 15 de las cadenas cuentan con hoteles en más de un país.
- **Selección de variables a analizar.** Se han definido tres temáticas principales (innovación, tecnología y ciberseguridad), desglosadas en un total de 25 variables o criterios ([ver Anexo](#)).
- **Investigación a través de fuentes públicas.** Para completar la información de cada variable para cada cadena, se ha utilizado fundamentalmente la información disponible en webs corporativas, informes o memorias y artículos o publicaciones disponibles en las salas de prensa o blogs de las propias cadenas o de medios especializados. El foco de la investigación se ha centrado en 2021, 2022, 2023 y el primer semestre de 2024, aunque se ha analizado información a lo largo de la última década.

18

cadenas analizadas

5-9k

nº hoteles

3

temáticas principales

25

variables o criterios

○ **Definición de los diferentes niveles de madurez y sistema de puntuaciones.**

Para cada variable se han definido cuatro niveles de madurez. Cada variable tiene diferentes descripciones de nivel, pero, en términos generales, se sigue esta categorización:

- **Nivel 0:** no existe o no se ha encontrado nada al respecto de esta variable.
- **Nivel 1:** hay esfuerzos o resultados incipientes, aislados o elementos relacionados de manera muy tangencial.
- **Nivel 2:** la cadena da bastante importancia a esta variable, hay diferentes acciones o resultados concretos.
- **Nivel 3:** la cadena es una referencia en esta variable por los resultados que genera, los recursos que dedica o aprovecha o porque, gracias a su histórico, está implementando la mejora continua. Es el máximo nivel de madurez.
- **Nivel 3+ o excelente:** sirve para reconocer las categorías donde las cadenas destacan muy por encima del resto. Se otorgan por lo general un máximo de 2 o 3 niveles con categoría '3+' por cadena, solo cuando la valoración es realmente excelente y a modo de reconocimiento, pero no tiene impacto en la media final.

En el caso del PMS, no era posible asignar niveles de madurez, por lo que no se ha tenido en cuenta esa variable para la valoración cuantitativa. Es decir, se ha asignado un nivel a un total de 24 variables.

- **Asignación de puntuaciones.** Puesto que la investigación se ha hecho solo con fuentes públicas, es posible que algunas cadenas se ubiquen en niveles inferiores a los que se les hubiera asignado de haber contado con información de fuentes primarias. Lo que se está valorando, por tanto, es lo que comunican respecto a las diferentes variables.

- **Elaboración de conclusiones.** Se ha tenido en cuenta el porcentaje de cadenas que se sitúan en cada nivel. Los diferentes porcentajes se han combinado en función de su interés, y se han propuesto interpretaciones de los datos, así como ejemplos concretos y anonimizados de acciones, servicios o proveedores analizados.

04_

ANÁLISIS CUANTITATIVO DE VARIABLES



Pilar 1. Innovación

› La innovación como guía: valores corporativos y palancas de innovación

77,78%

de las cadenas analizadas incluye la innovación como mención en sus valores

16,67%

cuenta específicamente con una Dirección de Innovación

55,56%

ofrece a sus empleados algún tipo de iniciativa para fomentar una cultura de innovación

La mayoría de las cadenas analizadas manifiestan (al menos sobre el papel) una preocupación por la innovación: casi el 80% la incluye ya entre sus valores estratégicos, bien sea de manera explícita (61,11%) o tangencial (16,67%). Además, el 66,67% de las cadenas menciona la innovación de manera explícita dentro de otros aspectos como la misión, visión o las secciones "Sobre nosotros" de

sus webs; mientras que un 22,22% hace referencia a conceptos relacionados con ella (sostenibilidad, impacto social, digitalización, creatividad, etc.). Aun así, es destacable que **un 11,11% de las cadenas no menciona la innovación ni incluye conceptos relacionados en ninguna definición de su identidad de negocio.**

Esta preocupación puede traducirse en el desarrollo de planes estratégicos, la construcción de un ecosistema de colaboraciones y el replanteamiento de la cultura corporativa para hacer partícipes a los equipos de estos esfuerzos a través de oportunidades de formación y cocreación. En concreto:

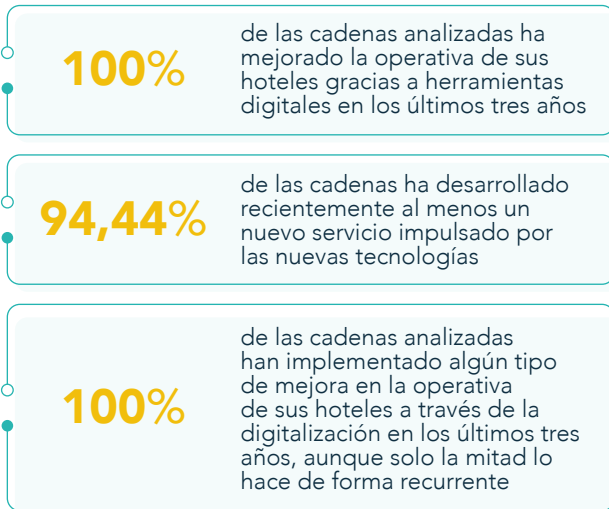
- Solo un **33,33%** de las cadenas analizadas ha difundido públicamente que dispone de una estrategia específica de innovación.
- Un **66,67%** tienen figuras de responsabilidad dedicadas a la innovación: el **16,67%** cuenta con una **Dirección de Innovación**, mientras que un 50% la lidera a través de un mando intermedio o bien un director que asume también otras responsabilidades.
- El **100%** de las cadenas analizadas ha realizado **colaboraciones con otros tipos de actores** relacionadas directa o tangencialmente con la innovación. Destacan muy positivamente un **27,78%** de cadenas que tienen alianzas con una variedad muy interesante de agentes, como *start-ups*, asociaciones profesionales, fundaciones y tercer sector, otros actores de la industria turística o agentes académicos, así como foros internacionales.
- Más de la mitad (el 55,56%) de las cadenas analizadas fomenta activamente una

cultura innovadora entre sus equipos; el 22,22% de ellas ofrece una combinación de acciones tales como **plataformas de aprendizaje** de habilidades digitales o metodologías de innovación, oportunidades de **intraemprendimiento y laboratorios o hubs** en los que participan los empleados.

Por otro lado, como principal oportunidad de mejora, se ha observado que **solo el 27,78%** de las cadenas analizadas comparte o menciona realizar estudios de mercado o competencia. El resto no publica informes ni hace referencia a haber realizado ninguna investigación (un 61,11%); o únicamente hace públicos reportes de manera muy puntual (un 11,11%). La inteligencia de mercados, por tanto, podría ser un aspecto que **reforzar para aumentar la competitividad y la capacidad** de anticipación de la industria hotelera en lo que respecta a la innovación.

Asimismo, solo un 27,78% de las cadenas menciona aplicar metodologías ágiles o algún tipo de metodología centrada en el usuario. Este dato incluye a un **11,11%** que las aplican de manera recurrente en diferentes divisiones. Estandarizar la implementación de la innovación mediante metodologías específicas ayudaría a los grupos del sector a conseguir procesos más eficientes, adaptables y fácilmente medibles.

> Acciones de innovación: estrategias, procesos y desarrollo



Si bien todas las cadenas han realizado alguna mejora operativa, cabe matizar que este dato puede deberse a que, generalmente, solo se comunican los procesos de mejora cuando concluyen, no en el trabajo previo. Mientras, el 66,67% ha implementado mejoras en la gestión y organización en los servicios centrales de la compañía en el mismo período (un 38,89% de forma recurrente).

Entre las principales acciones de innovación emprendidas por los principales actores del sector global de la hostelería están el lanzamiento de nuevos productos, servicios y modelos de negocio:

- Un 72,22% de los grupos analizados ha lanzado al menos un nuevo producto posibilitado por las tecnologías digitales en los últimos tres años, aunque **solo un 38,89% lanza productos con cierta recurrencia.**

- El **94,44%** ha lanzado algún servicio nuevo en los últimos tres años (y el 66,67% lo hace de forma recurrente), tales como **apps corporativas, programas de fidelización o comunidades y contact centers digitales.** El lanzamiento de nuevos servicios supera por tanto al de productos, lo cual puede responder a la rápida y fácil escalabilidad de los servicios digitales en diferentes inmuebles y geografías, mientras que los cambios relativos a los espacios suponen una mayor inversión marginal por habitación u hotel.
- Un **38,89%** de las cadenas analizadas ha lanzado algún nuevo modelo de negocio en los últimos cinco años. Entre ellas, un 11,11% de las cadenas lanzan modelos que además son relativamente novedosos para el conjunto de la industria, y no solo su operativa anterior. Entre la diversificación de modelos de negocio más innovadoras destacan los ámbitos del **coworking, los cruceros, los seguros de viaje, el lanzamiento de marcas hoteleras específicas para ubicaciones determinadas (como lugares emblemáticos o parques temáticos) o el alquiler de viviendas vacacionales de lujo (las llamadas *branded residences*), entre otros.**

En cuanto al desarrollo de iniciativas de innovación, solo el **22,22%** de las cadenas analizadas aplica diferentes **vehículos de innovación** —tales como retos o concursos de ideas, laboratorios, factorías o centros de innovación propios, o la participación en comunidades de innovación— de manera recurrente. El resto o bien las implementa de manera aislada o no sostenible en el tiempo

(el 16,67% mencionan al menos una iniciativa de cocreación o concurso de ideas puntual) o no las aplica (un 61,11%).

En cuanto a los esfuerzos de **comunicación**, se ha definido la siguiente ratio de innovación* con el fin de obtener una visión de los esfuerzos de comunicación proporcionales al tamaño de las cadenas:

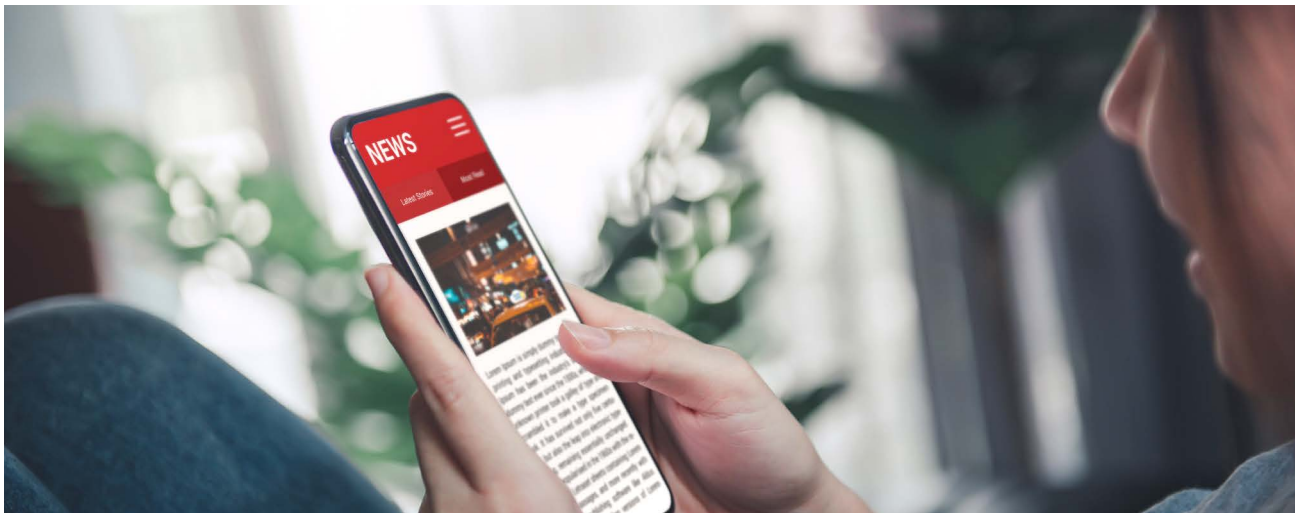
Número de noticias sobre innovación publicadas por la cadena en 2023

x100

Número de hoteles de la cadena

En promedio, esta ratio es del 7,57%, aunque existe una gran diferencia entre cadenas. Un 55,56% de las cadenas tiene una ratio inferior

al 2%, y solo un 16,67% ha obtenido una superior al 10%. Solo hay una cadena con una ratio superior al 45%.



*Dicha ratio se ha adaptado para tener una imagen real del esfuerzo que realizan las cadenas más grandes. Así, para aquellas que cuentan con más de 1.000 hoteles, se ha tenido en cuenta esa cifra en lugar de la real, ya que estas cadenas aprovechan economías de escala y no realizan acciones de comunicación de manera proporcional a sus tamaños.

> Innovación medible: memorias, certificaciones, premios



El análisis arroja una **cierta carencia de reconocimientos externos** (como certificaciones) y de esfuerzos internos de transparencia (como informes de negocio compartidos públicamente) que den fe de los esfuerzos acometidos por las cadenas en materia de innovación.

Así, **solo una de las cadenas analizadas (equivalente al 5,56%) publica una memoria específica de innovación**. Un 38,89% menciona innovación en sus memorias anuales o de sostenibilidad, mientras que un 55,56% no hace ninguna referencia a ella en dichos documentos.

Las certificaciones relacionadas con la innovación son asimismo poco comunes. **Un 66,67% de los grupos no menciona tener ninguna**, un 27,78% de ellas cuenta con certificaciones en materia de sostenibilidad y solo 1 (el 5,56%) ha obtenido una relacionada directamente con la innovación.

Por otro lado, 2/3 partes de las cadenas (el 66,67%) ha recibido algún **premio o reconocimiento** directamente relacionado con la innovación, lo que demuestra una búsqueda de visibilización y validación de las iniciativas a través de la presentación a convocatorias de premios. Pese a ello, solo el 16,67% recibe galardones de innovación de forma habitual.

Pilar 2. Tecnología

> Estrategia tecnológica, tecnología estratégica

55,56%

de las cadenas menciona contar con una estrategia de tecnología o transformación digital

38,89%

no cuenta con ninguna figura de responsabilidad que incluya las palabras tecnología, digital ni IT en sus cargos

La práctica totalidad de las cadenas analizadas (el 94,44%) ha implementado o está implementando iniciativas tecnológicas, aunque el 38,89% de ellas no cuenta con una estrategia tecnológica específica.

En cuanto a la dirección estratégica, **un 61,11% de las cadenas cuenta con al menos un director o directora de Tecnología o equivalente**. Dentro de ese porcentaje, en un 38,89% de los casos estas funciones están repartidas en varias figuras directivas con cargos diferenciados, tales como un responsable de Transformación Digital. Mientras tanto, el restante 38,89% lo conforman cadenas en las que no se han identificado figuras de responsabilidad en el ámbito de la tecnología. Cabe recordar que esto puede deberse a que estas compañías no publican información sobre estos cargos o bien esos responsables están integrados en otras áreas.

> Facilitadores y sinergias

88,89%

de las cadenas analizadas establece colaboraciones con socios tecnológicos de forma habitual

Casi un 90% de las cadenas **apuesta por realizar alianzas con socios de diferentes tipos** —ya sean firmas de consultoría especializadas en innovación, *big tech*, *start-ups*...— y al menos algunas de estas alianzas suponen proyectos de gran envergadura (migraciones a la nube, elaboración de arquitecturas de datos, implementación de la IA, etc.).

Entre los proveedores externos más habituales con los que las cadenas analizadas establecen alianzas de colaboración, cabe

destacar a **proveedores de infraestructura cloud como Amazon Web Services (AWS) o Microsoft Azure**; de tecnologías de pagos digitales como Stripe, de análisis de datos como Power BI o de CRM como Salesforce y Zendesk. También destacan alianzas con terceros como Tesla para impulsar la incorporación de hoteles a la red de movilidad eléctrica, con instituciones como el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) para el desarrollo de proyectos experimentales, o con empresas específicas *traveltech* como Amadeus. Las cadenas también suelen utilizar **software PMS (o Property Management System**, un sistema de gestión de propiedades para el sector hotelero), casi todos ellos contratados con proveedores externos.

Pilar 3. Ciberseguridad

44,44%

de las cadenas no menciona explícitamente contar con una estrategia específica de ciberseguridad

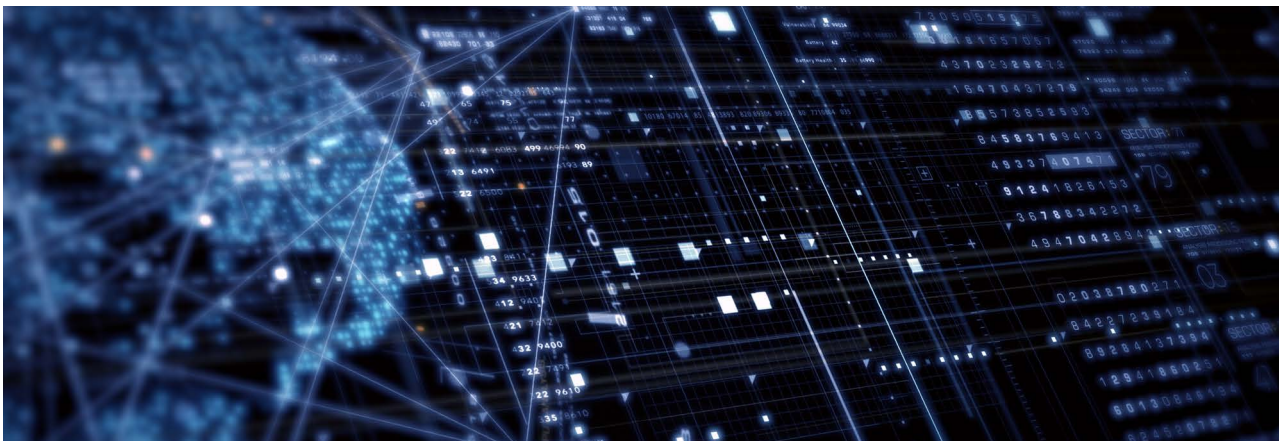
55,56%

limita sus políticas de ciberseguridad a aquellas exigidas por la legislación

El **55,56%** de las cadenas analizadas solo difunde públicamente las políticas de ciberseguridad necesarias para el cumplimiento de la normativa en materia de protección de datos (tales como declaraciones de privacidad, cookies o términos y condiciones). El restante **44,44%** de cadenas hace un esfuerzo por comunicar de manera más exhaustiva sus políticas de privacidad, incluyendo (además de los textos legales) algún espacio en

sus webs o memorias en los que proporcionan un mayor nivel de detalle. Por lo general, estas cadenas explican que también cuentan con políticas para proveedores, o mencionan sus planes o marcos.

En lo que respecta a la adopción de estrategias de ciberseguridad, el **55,56%** menciona contar con una estrategia de ciberseguridad con iniciativas concretas; entre ellas, modelos de gobierno, comités de ciberseguridad, modelos de evaluación de riesgos o formaciones en ciberseguridad para sus empleados. Por su parte, un 44,44% de las cadenas analizadas no hace mención explícita a disponer de una; de ellas, un 16,67% sí comparte alguna iniciativa en materia de ciberseguridad que estén llevando a cabo, aunque de forma muy puntual.



05_

CONCLUSIONES

Las cadenas hoteleras aplican principalmente la tecnología para innovar



> Promedio de las 18 cadenas hoteleras

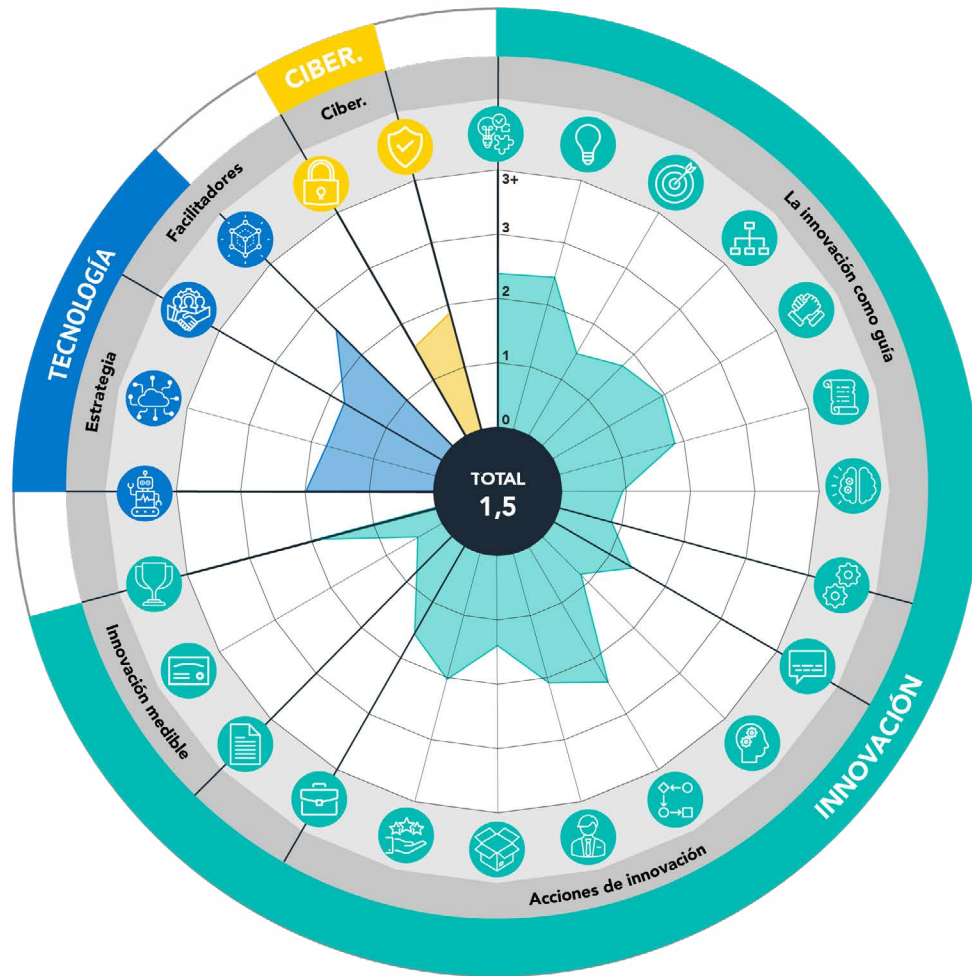
Valoración media: 1,5/3



La valoración media (esto es, el promedio de las valoraciones en las 24 variables de todas las cadenas) es de 1,5 sobre 3. Es decir, en la fotografía general, **las cadenas aprueban por la mínima (un 5 en una escala del 0 al 10) en el análisis realizado**, pese a destacar por su foco en innovación. Teniendo en cuenta que la muestra estudiada ha comprendido cadenas seleccionadas específicamente por su relevancia como innovadoras, **cabe presuponer que el promedio del sector hotelero no llegaría al aprobado general**. Incluso atendiendo a las cadenas más destacadas en este ámbito, se observa que el grado de implementación de la innovación en su sentido más amplio (esto es, no solo como un proceso de transformación digital o tecnológica, sino a nivel fundamental de negocio) es apenas de suficiente.

No obstante, **se observa una desigualdad entre los diferentes pilares medidos: en promedio, la Innovación ha recibido una puntuación de 1,47/3, mientras que para la Tecnología ha sido de 1,88/3 y para la Ciberseguridad de 1,61/3**. La implantación de nuevas tecnologías es, por tanto, el ámbito en el que más desarrollo muestran en promedio las cadenas analizadas; mientras que todavía **hay margen de mejora en la traducción de los procesos de transformación tecnológica y digital en oportunidades de negocio, metodologías y productos realmente innovadores**.

> Promedio de las 18 cadenas hoteleras



- | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| Valores | Comunicación | Certificaciones en innovación |
| Papel de la innovación | Estrategia de innovación: iniciativas | Premios y reconocimientos |
| Estrategia de innovación | Procesos (operativa) | Papel de la tecnología |
| Estructura | Gestión (organización) | Estrategia tecnológica |
| Ecosistema de innovación | Productos | Estructura (tecnología) |
| Cultura | Servicios | Ecosistema tecnológico y proyectos |
| Inteligencia competitiva | Nuevos modelos de negocio | Políticas o acciones de ciberseguridad |
| Metodología y procesos | Memorias de innovación | Estrategia de ciberseguridad |

NOTA 1: El gráfico de araña permite analizar el promedio de todas las puntuaciones para ver una fotografía del sector.

NOTA 2: La valoración máxima es 3. De forma excepcional, a ciertas cadenas se les ha concedido un nivel 3+ o excelente para enfatizar el alto grado de madurez.

> Mejores y peores calificaciones

Los criterios en los que las cadenas han obtenido en promedio **las calificaciones más altas son:**

Ecosistema tecnológico y proyectos



2,33/3

Procesos (operativa)



2,28/3

Papel de la innovación



2,33/3

Valores



2,22/3

Ecosistema de innovación



1,94/3

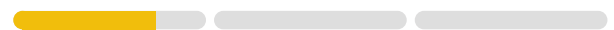
En contraposición, las variables con **las peores valoraciones promedio son:**

Certificaciones en innovación



0,39/3

Memorias de innovación



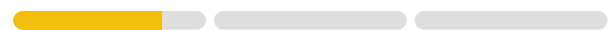
0,72/3

Metodología y procesos



0,78/3

Estrategia de innovación: iniciativas



0,78/3

Inteligencia competitiva



0,83/3

La información pública recabada sobre los 18 grupos hoteleros analizados en este análisis comparativo permite confirmar que la principal aplicación de la innovación que están llevando a cabo es **la implantación de nuevas tecnologías para el desarrollo de proyectos novedosos**, dentro de un ecosistema de colaboraciones y alianzas con proveedores tecnológicos, compañías del sector y otros actores. La **implementación de mejoras y eficiencias en los procesos y operativas y en la gestión interna del negocio** es otra de las principales palancas de transformación innovadora identificadas durante el análisis, lo que sugiere que las iniciativas de digitalización (por su escalabilidad y comparativamente menor inversión requerida) son una de las primeras estrategias acometidas por las empresas, con la tecnología como principal palanca. En comparación, otras acciones de innovación más transformadoras pero demandantes en cuanto a tiempo y recursos (como el lanzamiento de nuevos productos y modelos de negocio) se encuentran rezagadas.

Por otro lado, el estudio arroja —al menos a la luz de la información accesible al público— una menor madurez de los procesos de desarrollo e implementación de metodologías y estrategias específicas de innovación o ciberseguridad, así como en la obtención de certificaciones oficiales que avalen los esfuerzos de transformación digital de las organizaciones. Esto sugiere que **las compañías del sector podrían beneficiarse de una estrategia de comunicación más transparente**, centrada en dar a conocer los procesos internos y las iniciativas en desarrollo en materia de innovación; así como de **una aproximación más estructurada, holística y medible para la ideación, implementación y seguimiento de estrategias de innovación, tecnología y ciberseguridad**, que se materialicen en pla-

nes, metodologías, memorias y certificados tangibles y difundidos públicamente.

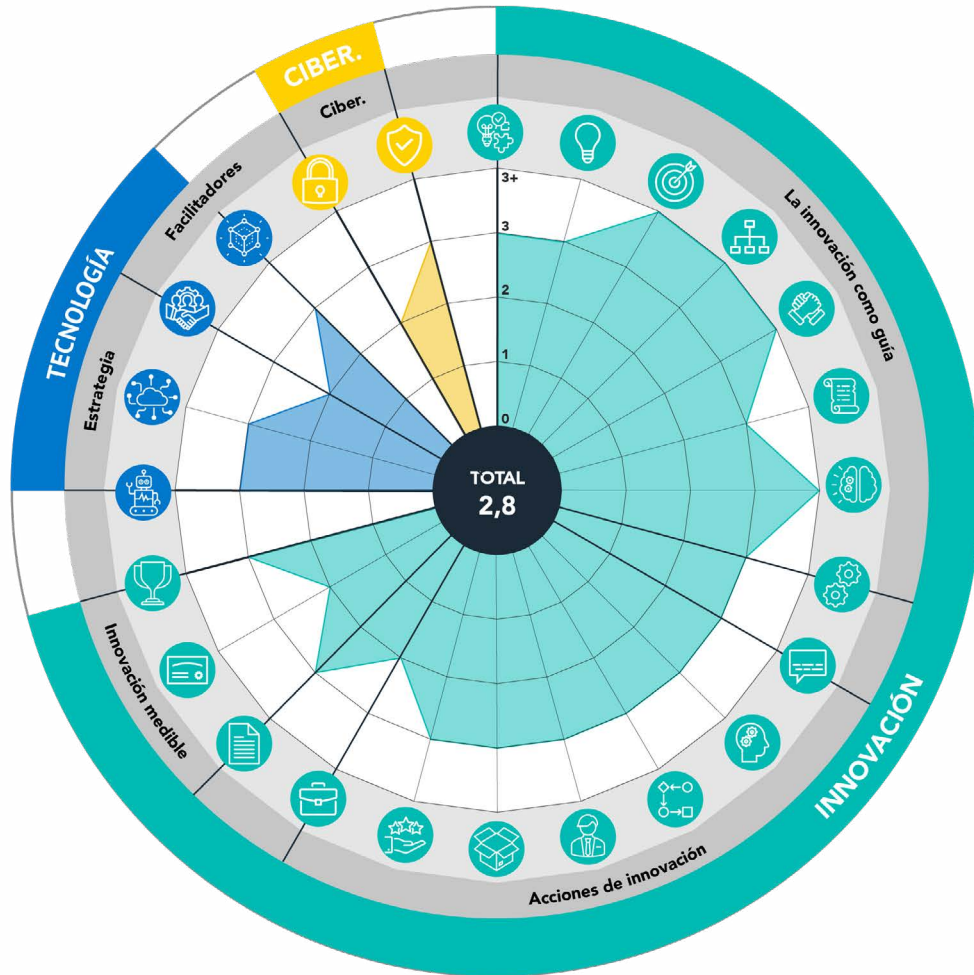
Se observa asimismo **una distancia entre la relevancia teórica que las cadenas conceden a la innovación** (medida en variables como la inclusión de la innovación entre los valores de la empresa o el papel que adquiere en otras facetas de su identidad corporativa, como la misión) **y su aplicación práctica**. Así, la puntuación promedio de variables como Valores y Papel de la innovación es de 2,22 y 2,33; respectivamente, mientras que la de criterios como el desarrollo de Productos, Servicios y Nuevos Modelos de Negocio es de 1,28, 1,89 y 1,39 respectivamente. Se deduce por tanto que **la voluntad de innovar no se traduce necesariamente en una estrategia o acciones concretas que la materialicen**, y que las cadenas disponen de espacio de mejora a la hora de aterrizar (o, al menos, comunicar de forma efectiva) innovaciones reales, específicas y medibles en sus procesos, oferta de servicios y líneas de negocio.

Otro aspecto relevante observado durante el análisis es que **no existe una correlación entre el tamaño de las cadenas y el nivel de innovación implementado**, o, al menos, con la labor de comunicación que realizan al respecto. Grupos de pequeño tamaño llevan a cabo una actividad innovadora considerablemente más visible que otros mucho mayores, lo que demuestra las posibilidades de este tipo de iniciativas de aportar valor y ayudar a construir marca independientemente de la escala del negocio.

A continuación, se muestran los gráficos radiales de las cadenas que ha obtenido la puntuación más alta y más baja en el análisis comparativo:

> Cadena con mejor valoración

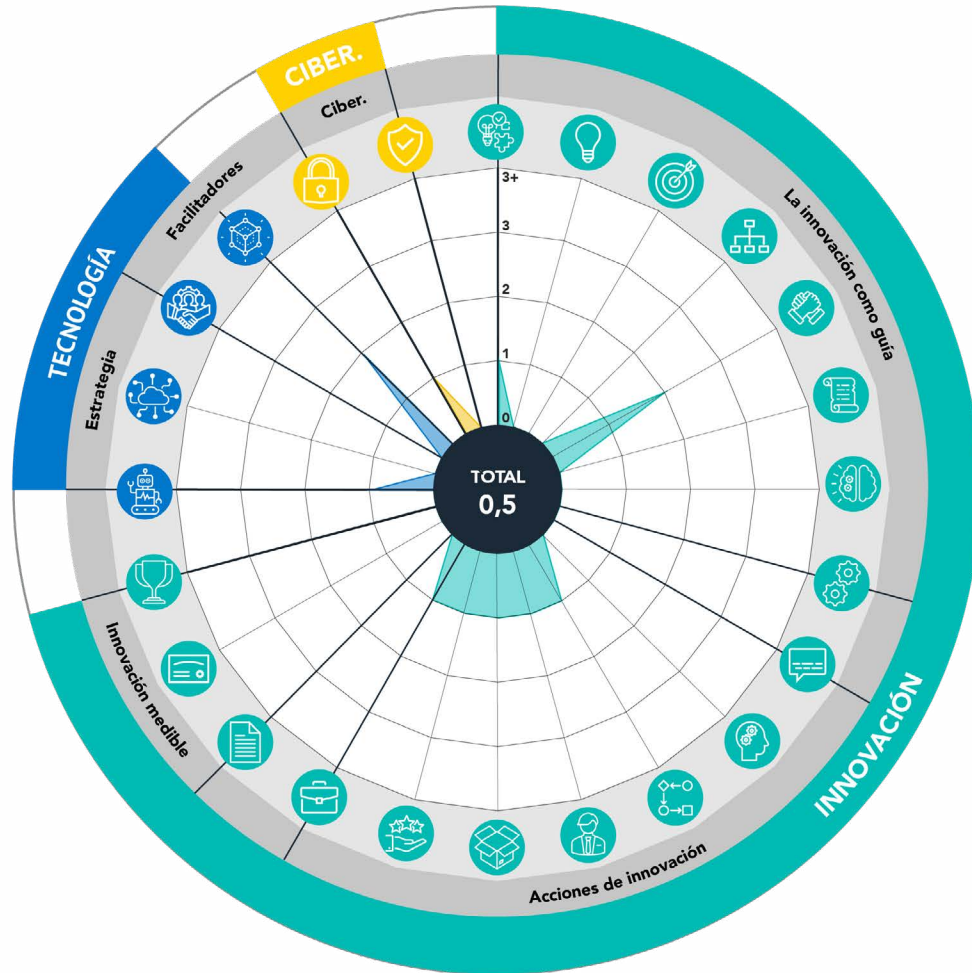
Valoración media: 2,8/3



- | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| Valores | Comunicación | Certificaciones en innovación |
| Papel de la innovación | Estrategia de innovación: iniciativas | Premios y reconocimientos |
| Estrategia de innovación | Procesos (operativa) | Papel de la tecnología |
| Estructura | Gestión (organización) | Estrategia tecnológica |
| Ecosistema de innovación | Productos | Estructura (tecnología) |
| Cultura | Servicios | Ecosistema tecnológico y proyectos |
| Inteligencia competitiva | Nuevos modelos de negocio | Políticas o acciones de ciberseguridad |
| Metodología y procesos | Memorias de innovación | Estrategia de ciberseguridad |

> Cadena con peor valoración

Valoración media: **0,5/3**



- | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| Valores | Comunicación | Certificaciones en innovación |
| Papel de la innovación | Estrategia de innovación: iniciativas | Premios y reconocimientos |
| Estrategia de innovación | Procesos (operativa) | Papel de la tecnología |
| Estructura | Gestión (organización) | Estrategia tecnológica |
| Ecosistema de innovación | Productos | Estructura (tecnología) |
| Cultura | Servicios | Ecosistema tecnológico y proyectos |
| Inteligencia competitiva | Nuevos modelos de negocio | Políticas o acciones de ciberseguridad |
| Metodología y procesos | Memorias de innovación | Estrategia de ciberseguridad |

De su comparación se observa que aquellas cadenas con una mejor puntuación muestran un **alto grado de madurez relativamente equitativo entre los tres pilares y las diferentes variables de cada uno de ellos**, evidenciando una estrategia de innovación holística, multifactorial y efectiva. Por el contrario, las cadenas con peores valoraciones acusan un desarrollo menor del conjunto de

variables en general, y muy desigual entre ellas (con incluso avances nulos en algunos de los criterios), lo que da lugar a un gráfico radial dispar y accidentado. Cabe concluir que, en líneas generales, **la industria hotelera podría beneficiarse de una concepción más global de la innovación**, en lugar de enfocarse en determinadas palancas o en acciones puntuales.

> Mejores prácticas


Entre las buenas prácticas y acciones más destacadas que han se han detectado tras la realización del análisis cabe mencionar:


- Las **alianzas con terceros** (ya sea a través de contrataciones de servicios, *joint ventures* o, en el caso de las cadenas más grandes, adquisiciones) para lanzar nuevos productos, servicios y modelos de negocio en ámbitos como el turismo residencial y de lujo o el turismo MICE, tales como líneas de cruceros, alquileres residenciales vacacionales, campus de formación o experiencias omnicanal aumentadas a través del metaverso o los gemelos digitales.
- La **optimización de las operaciones** gracias a la tecnología, desde la digitalización de los procesos de *back office*, hasta el impulso de estrategias de *big data* como la construcción de *data lakes* o el uso de herramientas de aprendizaje automático para incorporar estrategias de *dynamic pricing* (fijación dinámica de precios).
- El impulso de **una experiencia de usuario digitalizada y aumentada**, desde la reserva (mejorada, por ejemplo, con opciones de visualización y selección de las habitaciones) hasta el *check-in* y *check-out online*, con otras ventajas como la posibilidad de reservar vuelos desde la web del hotel, llave digital, información
- personalizada disponible a través de *apps* o el acceso a contenidos de ocio mediante dispositivos móviles.
- La **promoción de la sostenibilidad** mediante herramientas destinadas a reducir el desperdicio alimenticio o de agua, la incorporación de energías renovables o la habilitación de puntos de recarga eléctrica.
- La **implementación de la IA en los servicios de atención al cliente**, tales como conserjes digitales o asesores de viaje impulsados por interfaces conversacionales como ChatGPT.
- El **desarrollo de una cultura de la innovación** a nivel interno, que abarca desde la creación de plataformas de gestión de RRHH, comunicación y *e-learning* para empleados hasta la implementación de iniciativas como laboratorios de experimentación o programas de *upskilling* y *reskilling*, con un foco destacado en la ciberseguridad.
- Iniciativas de **domótica** que equipan las instalaciones con dispositivos IoT para impulsar la accesibilidad, la sostenibilidad (permitiendo controlar por ejemplo la iluminación o climatización de los espacios) y la automatización.


06_


ANEXO: VARIABLES DE ESTUDIO


Pilar 1. Innovación


- 


Valores: Mención explícita o implícita (con la inclusión de términos relacionados) de la innovación en los valores corporativos de la cadena.
- 


Metodología y procesos: Diseño e implementación de metodologías ágiles o procesos específicos de innovación centrados en los usuarios.
- 


Papel de la innovación: Inclusión de la innovación o de temáticas relacionadas en otros documentos de identidad corporativa como la misión o el apartado “Sobre Nosotros” de la web de la cadena.
- 


Comunicación: Noticias publicadas por la cadena en su blog o sitio web relacionadas con la innovación.
- 


Estrategia de innovación: Existencia de una estrategia, guías o políticas de innovación de manera explícita.
- 


Estrategia de innovación: iniciativas. Vehículos de innovación puestos en marcha por la cadena.
- 


Estructura: Presencia de cargos específicos en el organigrama público de la cadena, de mayor o menor nivel de autoridad, dedicados específicamente o como parte de otras responsabilidades a la innovación.
- 


Procesos (operativa): Iniciativas para digitalizar y automatizar la operativa de los hoteles de la cadena.
- 


Ecosistema de innovación: Creación de alianzas con *stakeholders* externos y participación en foros de innovación.
- 

Gestión (organización): Acciones destinadas a mejorar y optimizar la gestión y la organización de los servicios centrales de la cadena.
- 



Cultura: Implementación de una cultura interna de innovación que involucre a los empleados (de manera recurrente o no) en el desarrollo de oportunidades de intraemprendimiento, digitalización y adopción tecnológica.
- 


Productos: Lanzamiento de nuevos productos más o menos novedosos en los 3 últimos años.
- 

Inteligencia competitiva: Realización de acciones de vigilancia competitiva y de análisis de mercado y tendencias.
- 




Servicios: Oferta de nuevos servicios innovadores a lo largo de los 3 últimos años.
- 



Nuevos modelos de negocio: Desarrollo de nuevos modelos de negocio alternativos y complementarios a la operativa hotelera tradicional, de la propia cadena y/o a nivel de la industria, en los 3 últimos años.

-  **Memorias de innovación:** Publicación de memorias o informes anuales de la cadena dedicados específicamente a la innovación o que hagan mención de ella.
-  **Certificaciones en innovación:** Concesión de certificaciones oficiales en materia de innovación.


-  **Premios y reconocimientos:** Obtención de galardones relacionados con la innovación directamente o de manera tangencial; por ejemplo, en el ámbito de la sostenibilidad.


Pilar 2. Tecnología

-  **Papel de la tecnología:** Inclusión de la tecnología o temáticas relacionadas en las comunicaciones, valores y misión de la cadena.
-  **Estrategia tecnológica:** Definición, implantación y consolidación de una estrategia de tecnología o de transformación digital.
-  **Estructura:** Peso de la tecnología en la estructura de la empresa.

-  **Ecosistema tecnológico y proyectos:** Creación de alianzas tecnológicas con proveedores y socios de diferentes ámbitos para el desarrollo de proyectos tecnológicos de cierta escala.
-  **PMS * (no incluida valoración de niveles):** Uso de herramientas de *software* PMS (del inglés Property Management Systems, sistemas de gestión de propiedades) para hostelería.

Pilar 3. Ciberseguridad

-  **Políticas de ciberseguridad:** Implementación y visibilización de políticas y buenas prácticas en materia de ciberseguridad y protección de datos.

-  **Estrategias de ciberseguridad:** Desarrollo de acciones e iniciativas de ciberseguridad.

07_

AUTORES



ILUNION Hotels es la división hotelera del Grupo Social ONCE, un modelo único en el mundo que busca fomentar un turismo sostenible, responsable, inclusivo y accesible. Cuenta con equipo de 1.700 personas, 41% de ellas con algún tipo de discapacidad; así como con 31 establecimientos repartidos por el territorio español, los cuales disponen de la certificación de accesibilidad universal (UNE 170001-2) y el sello BREEAM, que avala la sostenibilidad de los edificios. Ha sido la primera compañía del sector en obtener el Sello Europeo de Excelencia EFQM 600+, que otorga el Club de Excelencia en Gestión en reconocimiento a su modelo y gestión empresarial. Además, aplican el concepto de Innovación con Propósito, donde los grupos de interés son parte fundamental del proceso de co-creación de la empresa.

ILUNION Hotels ha ideado el presente informe aportando su conocimiento sectorial y la definición estructural del contenido.

**Opunno.**

Opunno es una firma global de innovación nacida en Silicon Valley en 2008, que transforma organizaciones mediante el uso de metodologías innovadoras. Es una de las consultoras líder de innovación, especializada en el diseño de estrategias de digitalización, transformación cultural/corporativa y nuevas formas de trabajar (Agile, Lean, modelos colaborativos, etc.), diseño de productos y servicios digitales, *reskilling* digital de la fuerza de trabajo y prototipado, diseño e implementación de estrategias de innovación abierta. Opunno ha consolidado un ecosistema que cuenta con grandes expertos en innovación y tecnología de todo el mundo, además de editar la revista del *MIT Technology Review* en español.

Para el presente informe, Opunno ha definido la metodología de estudio y ejecutado la investigación.

Si desea recibir información más detallada de nuestro estudio comparativo del estado de la innovación, puede solicitarla a través de un correo electrónico dirigido a jrodriguez@ilunionhotels.com en el que incluya sus datos de contacto (nombre, apellidos, empresa, cargo en la empresa, correo electrónico y teléfono de contacto).



#InnovACCIÓN

Con propósito