

**INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN LA ATENCIÓN AL
CLIENTE: USHUAÏA IBIZA BEACH HOTEL Y HARD ROCK
HOTEL IBIZA**

**TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN CUSTOMER SERVICE:
USHUAÏA IBIZA BEACH HOTEL AND HARD ROCK HOTEL
IBIZA**

Dr. José Ramón Cardona

Grupo de Investigación de Dirección y Gestión de Empresas y Destinos Turísticos

Universitat de les Illes Balears (España)

jramon.cardona@terra.com

TEMÁTICA: Nuevas Tecnologías

RESUMEN

Palladium Hotel Group es la octava cadena hotelera de España y ha centrado sus objetivos en generar valor añadido para los clientes, siendo la experiencia emocional la línea central de su producto. El Ushuaña Ibiza Beach Hotel y el Hard Rock Hotel Ibiza han sido el campo de pruebas de varias innovaciones tecnológicas para la atención al cliente: integración de las redes sociales en la experiencia del cliente (*Social Presence*); implantación de tecnología biométrica; uso de pulseras inteligentes con tecnología RFID/NFC; videoconsolas Xbox 360 Kinect y *tablets* Microsoft Surface para facilitar la consulta de información, entretenimiento y socialización con otros clientes; mesas con pantalla multi-táctil PixelSense para acceder a información en el hall y los bares del hotel; etc. El éxito de estas tecnologías no ha sido homogéneo y la conclusión principal es que la tecnología debe cubrir una necesidad real para tener éxito.

PALABRAS CLAVE

Hotel, Pulsera Inteligente, Redes Sociales, Sistema Biométrico, Pantalla Led.

ABSTRACT

Palladium Hotel Group is the eighth hotel chain of Spain and has focused its objectives to generate added value for customers, being the emotional experience the centerline of its product. The Ushuaña Ibiza Beach Hotel and Hard Rock Hotel Ibiza have been the testing of several technological innovations for the customer: integration of social networks in the customer experience (*Social Presence*); implementation of biometric technology; use of smart bracelets with RFID/NFC technology; Xbox 360 Kinect game console and Microsoft Surface tablets to facilitate the consultation of information, entertainment and socialization with other customers; tables with multi-touch screen PixelSense to access information in the hall and bars of the hotel; etc. The success of these technologies has not been homogeneous and the main conclusion is that the technology must cover a real need to succeed.

KEYWORDS

Hotel, Intelligent Bracelet, Social Networks, Biometric System, Led Display.

1 INTRODUCCIÓN

Los destinos turísticos de sol y playa españoles que aparecieron durante el gran desarrollo de los años sesenta y setenta fueron la cuna de diversas cadenas hoteleras que, en algunos casos, han llegado a la actualidad como multinacionales con un importante peso internacional (Tabla 1). Este hecho puede verse en el dato de que las diez principales cadenas hoteleras de España tienen su sede en Palma de Mallorca (Meliá Hotels International, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts y Grupo Piñero), Madrid (NH Hotels Group y Ac Hotels By Marriott), Barcelona (Grupo Hotusa y H10 Hotels) e Ibiza (Palladium Hotel Group). Es decir, en las dos mayores ciudades del país y en las islas Baleares. Las cadenas hoteleras surgidas en otros destinos turísticos españoles son algo más modestas en tamaño. Las principales cadenas hoteleras españolas poseen un importante volumen de actividad fuera de España, principalmente en Europa y Latinoamérica, y cierta especialización (Hinojosa, 2015a).

Cadena Hotelera	Global		España		Facturación 2014
	Hoteles	Habitaciones	Hoteles	Habitaciones	
Meliá Hotels International	309	82.283	152	35.331	1.464,3 €
NH Hotels Group	382	59.047	142	17.711	1.265,0 €
Riu Hotels & Resorts	104	44.490	34	11.530	1.618,0 €
Barceló Hotels & Resorts	107	33.379	49	13.258	942,2 €
Iberostar Hotels & Resorts	77	27.262	32	9.214	1.435,0 €
Grupo Hotusa	146	15.852	90	9.271	285,0 €
H10 Hotels	51	13.116	42	10.119	385,0 €
Palladium Hotel Group	50	12.954	25	6.344	420,0 €
Grupo Piñero	24	12.110	6	1.841	420,0 €
Ac Hotels By Marriott	84	10.387	62	6.807	220,0 €
Princess Hotels	23	9.823	13	6.118	200,5 €
Catalonia Hotels & Resorts	63	9.503	54	6.591	320,0 €
Be Live Hotels	28	8.545	18	3.941	192,5 €
Best Hotels	28	8.392	27	8.220	129,2 €

Tabla 1– Grandes cadenas hoteleras de España en 2015 (más de 8.000 habitaciones)
Fuente: Hinojosa (2015a)

Las cadenas hoteleras aparecidas en las Islas Baleares tienen como línea principal de negocio el turismo vacacional, principalmente con hoteles en el Mediterráneo y el Caribe, siendo los hoteles urbanos una línea que desarrollaron a partir de los años noventa. En los sesenta y setenta predominaban los hoteles de tres estrellas, con algunos establecimientos de cuatro estrellas, mayoritariamente radicados en Baleares. A partir de los ochenta y noventa el crecimiento fue mediante hoteles de cuatro o cinco estrellas situados fuera de Baleares (Canarias, Caribe, etc.). Las cadenas hoteleras de creación más reciente, por ejemplo Iberostar Hotels & Resorts, optaron desde el principio por las categorías superiores, cuatro y cinco estrellas. A partir de finales de los noventa se produjo un cambio generacional en la dirección de estas empresas y con la nueva generación de directivos se inició un reenfoque de la oferta hacia las categorías superiores. Las cadenas hoteleras más antiguas han vendido o modernizado casi todos los hoteles que tenían con menos de cuatro estrellas.

Las cadenas hoteleras de turismo vacacional originadas en otras partes de España están siguiendo evoluciones parecidas, pero al tener un tamaño menor su nivel de internacionalización es mucho menor.

Las cadenas hoteleras especializadas en hoteles urbanos, como es el caso de NH Hotels Group y Ac Hotels By Marriott, han tenido un crecimiento muy rápido y centrado en los hoteles urbanos, normalmente de cuatro estrellas y mediano tamaño. El rápido crecimiento de estas cadenas ha hecho que en algunos casos la crisis económica de 2008 los haya cogido con una situación financiera delicada, como fue el caso de Ac Hotels.

En los últimos años, las grandes cadenas hoteleras han buscado crear hoteles especializados en un perfil concreto de cliente. En la mayoría de casos han optado por formulas hoteleras relativamente clásicas, pero se han producido excepciones. Aunque es una de las diez cadenas hoteleras más grandes de España, Palladium Hotel Group no es conocida por su tamaño sino por lo innovador de algunos de sus hoteles. Ha adoptado como una de sus líneas de producto los *hotel clubs*, hoteles con eventos, siendo el Ushuaia Ibiza Beach Hotel y el Hard Rock Hotel Ibiza los dos buques insignia de este formato de oferta. Además, ambos hoteles se han convertido en el campo de pruebas para diversas innovaciones, mayoritariamente vinculadas a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que buscan mejorar la experiencia de los clientes.

Este trabajo es un estudio de caso que busca mostrar las innovaciones tecnológicas adoptadas por Palladium Hotel Group para la atención a los clientes, indicando cuales han funcionado y cuáles no han dado el resultado esperado. En el primer apartado se expone una visión general de la empresa y su historia. Posteriormente se expone la metodología seguida y la descripción de las innovaciones y los resultados obtenidos. Finalmente se exponen unas breves conclusiones.

2 PALLADIUM HOTEL GROUP

Palladium Hotel Group es la octava cadena hotelera de España por número de habitaciones, con 50 establecimientos y 12.954 habitaciones, y sexta por facturación, con 420 millones en 2014 (Tabla 1). En los últimos años ha perdido dos posiciones en el ranking por número de habitaciones (tradicionalmente era la sexta de España) ya que ha potenciado la reconversión de la oferta sobre el aumento de plazas. El resultado de esta estrategia es que obtiene mayores niveles de ingresos por plaza que otras cadenas como Meliá Hotels International, NH Hotels Group o Barceló Hotels & Resorts. Cabe indicar que algunos establecimientos son el resultado de la fusión de diversos establecimientos previamente existentes, como es el caso de Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza. Además, en algunos casos hay servicios compartidos entre establecimientos colindantes, como es el caso de Grand Palladium Palace Ibiza Resort & Spa y Grand Palladium White Island Resort & Spa. En otros casos hay servicios accesibles para los clientes de otro establecimiento, por ejemplo es opcional para los clientes del Hard Rock Hotel Ibiza el acceso a los eventos del Ushuaïa Ibiza Beach Hotel (Web de *Palladium Hotel Group*).

Palladium Hotel Group forma parte del Grupo Empresas Matutes y hasta noviembre de 2012 era conocida como Fiesta Hotel Group. La sede de la cadena hotelera y del Grupo Empresas Matutes está en la Avenida Bartolomé Roselló de la ciudad de Ibiza, ocupando diversos edificios adyacentes. Desde 2007 el director general de la cadena hotelera y vicepresidente del Grupo de Empresas Matutes es Abel Matutes Prats. El presidente del Grupo de Empresas Matutes es Abel Matutes Juan, padre de Abel Matutes Prats. Abel Matutes Juan puso en marcha la cadena hotelera en los sesenta y Abel Matutes Prats está liderando los cambios en la estrategia de los hoteles del grupo (Web de *Palladium Hotel*

Group). Abel Matutes Prats es la cuarta generación de empresarios de la familia Matutes, una familia muy conocida en la isla y que suele ser mencionada en los debates políticos locales. Otra rama de la familia Matutes posee la cadena hotelera Sirenis Hotels & Resorts, con 11 establecimientos y 3.512 habitaciones.

La cadena hotelera surgió a finales de los años sesenta, durante el boom turístico, con la apertura de dos hoteles en la playa d'en Bossa, cerca de la ciudad de Ibiza. En esa época eran conocidos bajo la marca Hoteles Matutes y fueron una estrategia de diversificación de las inversiones del Grupo Matutes, hasta entonces centradas en navieras y banca. En los setenta se inició la expansión bajo la marca Fiesta Hotels & Resorts, abriendo hoteles en Mallorca y Menorca, y en los ochenta abrieron hoteles en las Islas Canarias, concretamente en Tenerife y Fuerteventura. En los noventa dio el salto al Caribe, concretamente a la República Dominicana, con dos *resorts* de lujo (Playa Bávaro) y un hotel urbano (Santo Domingo) (Web de *Palladium Hotel Group*). Con la expansión hacia el Caribe, Fiesta Hotels & Resorts siguió los pasos de las grandes cadenas de Mallorca (Meliá Hotels International, Riu Hotels & Resorts, Barceló Hotels & Resorts, Iberostar Hotels & Resorts y Grupo Piñero) priorizando en su internacionalización el Caribe y México.

Durante treinta años los hoteles de la empresa usaron la marca Fiesta Hoteles, pero con los *eco-resorts* de lujo de la Riviera Maya abiertos en 2002 utilizaron una nueva marca para los establecimientos de lujo, Palladium Hotels & Resorts. A partir de entonces, los nuevos hoteles y modernizaciones de hoteles vacacionales de cuatro y cinco estrellas utilizan la marca Palladium, quedando la marca Fiesta para los hoteles de tres estrellas. En 2004 la cadena dejó de llamarse Fiesta Hotels & Resorts y pasó a denominarse Fiesta Hotel Group, con la intención de englobar las diversas marcas de la cadena hotelera: sol y playa (Fiesta), sol y playa de lujo (Palladium), urbano (Ayre), etc. (Web de *Palladium Hotel Group*).

Aunque desde 2002 la mejora en los estándares de calidad y la creación de formatos innovadores ha sido constante, en 2007 se puso en marcha el Plan Estratégico 2007-2012 para la mejora e innovación de la planta hotelera. Ello implicaba un cambio de nombre y marca de los hoteles, y el cambio del nombre de la cadena de Fiesta Hotel Group a Palladium Hotel Group. El cambio de nombre iba acompañado de la modernización y

mejora de los estándares de calidad, pasando muchos establecimientos de las tres a las cuatro o cinco estrellas. Otro ejemplo de la política de mejora emprendida es el Plan de Excelencia Turística para la Playa d'en Bossa y que ya se ha materializado en el Grand Palladium Palace Ibiza Resort & Spa, el Grand Palladium White Island Resort & Spa, el Ushuaña Ibiza Beach Hotel y el Hard Rock Hotel Ibiza (Hosteltur, 2013).

Un ejemplo de la estrategia de la cadena hotelera puede verse en el proyecto del Ushuaña. Es un hotel innovador que combina alojamiento de cinco estrellas con la celebración de eventos en la zona de la piscina, principalmente fiestas con música electrónica. En 2011 fue abierto el Ushuaña Ibiza Beach Hotel y en 2013 ampliado, siendo en la actualidad el buque insignia de la cadena hotelera en Ibiza. Ya está proyectada la apertura de un hotel Ushuaña en Cancún y se estudian otras ubicaciones, pero en todo caso no habría más de cinco hoteles Ushuaña en todo el mundo (Web de *Palladium Hotel Group*).

En la actualidad, Palladium Hotel Group posee establecimientos en Ibiza, Mallorca, Menorca, Barcelona, Madrid, Valencia, Oviedo, Fuerteventura, Tenerife, Córdoba y Sevilla en España, Sicilia en Italia, Riviera Maya y Riviera Nayarit en México, Punta Cana y Playa Bávaro en Santo Domingo, Jamaica y Brasil. A pesar de tener presencia en diversos países, donde más hoteles concentra es en Ibiza, destacando la Playa d'en Bossa. Palladium opera cuatro marcas principales (Web de *Palladium Hotel Group*):

- Palladium Hotels & Resorts es la marca para los hoteles vacacionales de lujo con una oferta de “*todo incluido*” y situados en primera línea de playa. Palladium Hotels & Resorts se divide en cuatro sub-marcas: The Royal Suites by Palladium es una oferta de *resorts* de lujo con servicio personalizado sólo para adultos, Grand Palladium Hotels & Resorts es la marca para los hoteles de cinco estrellas, Palladium Hotels es la marca para los hoteles de cuatro estrellas y Palladium Boutique Hotels queda reservada para la oferta más personalizada.
- Fiesta Hotels & Resorts es la marca para los hoteles de sol y playa enfocados a un público familiar. Se trata de hoteles de tres y cuatro estrellas que en algunos casos ya está prevista su transformación en hoteles de categoría superior amparados bajo la marca Palladium. En realidad, desde 2002 se ha producido una gradual transformación de los hoteles vacacionales de la compañía, pasando de la marca

Fiesta a la marca Palladium y sus correspondientes estándares de calidad. A medio plazo la marca Fiesta Hotels & Resorts será residual.

- Ushuaña Unexpected Hotels es una marca enfocada a establecimientos con oferta musical y ocio “para adultos” que buscan ofrecer una experiencia emocional al cliente. El único establecimiento de esta marca es el Ushuaña Ibiza Beach Hotel, el cual se compone de dos hoteles: The Ushuaña Club con 234 habitaciones e inaugurado en 2011 y The Ushuaña Tower con 181 habitaciones e inaugurado en 2013. Ushuaña Ibiza Beach Hotel es el resultado de la reforma y modernización de dos establecimientos obsoletos: Fiesta Club Playa d’en Bossa fue transformado en The Ushuaña Club y Fiesta Hotel Platja d’en Bossa fue transformado en The Ushuaña Tower. Ushuaña Ibiza Beach Hotel es un establecimiento de cinco estrellas que está concebido como “*un parque temático de cinco estrellas para adultos*”.
- Ayre Hoteles es la marca para los hoteles urbanos de la cadena. En la actualidad cuenta con doce hoteles de cuatro estrellas repartidos entre Barcelona, Madrid, Oviedo, Córdoba, Sevilla y Valencia. Ayre Hoteles cuenta con una sub-marca, Only You Hotel & Lounge. Only You es un concepto de hotel boutique con un establecimiento en Madrid y proyectos para nuevas aperturas en diversas ciudades europeas.

Además, Palladium Hotel Group opera la marca Hard Rock Hotels bajo licencia en España. El éxito del Ushuaña llevo a un acuerdo con Hard Rock International para la creación del Hard Rock Hotel Ibiza en 2014. El Hard Rock Hotel Ibiza tiene 493 habitaciones y es el resultado de la reforma y modernización de dos establecimientos obsoletos: Fiesta Club Don Toni fue transformado en The Hard Rock Club y Fiesta Hotel Don Toni fue transformado en The Hard Rock Tower. Este establecimiento incluye en su oferta de restaurantes el Sublimotion by Paco Roncero, un restaurante espectáculo para 12 comensales que es considerado el más caro del mundo (Web de *Palladium Hotel Group*).

Entre las acciones previstas a más corto plazo hay la apertura del Ayre Atocha en Madrid, que debe ser el referente de la marca Ayre, y la apertura del Hard Rock Hotel Tenerife, resultado de la completa remodelación del Fiesta Playa Paraíso Complex. También está

prevista la creación de un complejo de 3.000 suites en Playa Mujeres (México), posiblemente bajo la marca The Royal Suites by Palladium, y diversas renovaciones y remodelaciones de establecimientos de la marca Palladium Hotels & Resorts. También está prevista la apertura de un Ushuaïa en Cancún (Web de *Palladium Hotel Group*).

A medio plazo se prevé la reconversión de los hoteles tres estrellas restantes en hoteles de categorías superiores. Esto afectaría a cuatro hoteles de Ibiza: Fiesta Hotel Cala Nova, Fiesta Hotel Cala Gració, Fiesta Hotel Milord y Fiesta Hotel Tanit. Ya existe un primer proyecto para transformar el Fiesta Hotel Cala Gració y el Fiesta Hotel Tanit en un hotel de gran lujo. Para 2020 se esperan alcanzar las 16.500 habitaciones y una facturación de 625 millones de euros. Todo ello basado en una oferta enfocada a la generación de valor añadido para el cliente, el turismo experiencial y hoteles de cuatro y cinco estrellas (Web de *Palladium Hotel Group*).

En la última década, la cadena hotelera ha centrado sus objetivos en generar valor añadido a partir de un amplio conocimiento de los clientes de Palladium (Rodicio, 2015). Tanto es así que define su misión como “*convertir clientes en fans*” (Web de *Palladium Hotel Group*). Para Palladium la experiencia del cliente es clave y plantean la estancia del cliente como una sucesión de experiencias emotivas. Para Juan José Calvo, Director de Explotación y Producto Vacacional en Europa, “*si no sorprendes al cliente y generas una experiencia única durante su estancia no te recordará por mucho que contactes con él después. Desde Palladium Hotel Group y los equipos de los hoteles hemos desarrollado una serie de conceptos con un único fin: dejar una huella imborrable en el cliente*” (Hinojosa, 2015b).

La celebración de conciertos y fiestas de música electrónica en Ushuaïa y Hard Rock Hotel son un buen ejemplo de esta política, pero también lo es la oferta gastronómica de ambos establecimientos. Los restaurantes y bares son ideados como una combinación de espectáculo y comida siendo el ejemplo más destacable el restaurante Sublimotion.

3 METODOLOGÍA

Este trabajo es un estudio de caso (Yin, 2014) que analiza las diversas innovaciones tecnológicas aplicadas por Palladium Hotel Group en la atención a los clientes en sus

hoteles. Desde 2011, el Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y, desde 2014, el Hard Rock Hotel Ibiza son el banco de pruebas de Palladium para las Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a la atención a los clientes. Las fuentes de información para este estudio de caso han sido las páginas web de las compañías implicadas, empezando por las de Palladium, Ushuaïa y Hard Rock Hotel, y los medios de prensa especializados, destacando Hosteltur. Ambos tipos de fuentes de información han sido la base para redactar el estudio de caso. Pero esta base ha sido completada con entrevistas con el director de Desarrollo y Sistemas de Información de Palladium Hotel Group, permitiendo acceder a la información no publicada sobre estas innovaciones, en especial al grado de éxito de las mismas.

4 ESTUDIO DE CASO

El punto fuerte de Palladium Hotel Group es que ha conseguido desarrollar una importante cultura innovadora en todas las áreas y departamentos. Tanto es así que hay un importante trabajo centrado en analizar las propuestas tecnológicas y organizativas innovadoras que son propuestas desde las distintas áreas, para determinar su factibilidad técnica, su impacto en la organización y el valor añadido ofrecido al cliente. En realidad gran parte del trabajo del departamento de Desarrollo y Sistemas de Información es desarrollar sistemas propios encaminados a potenciar la experiencia del cliente cuando el software existente en el mercado no satisface las exigencias de la empresa (Rodicio, 2015).

Palladium dispone de dos centrales de reservas (CRS), una para Europa y una para América, que unifican la toma de datos de los clientes. Toda la gestión de las reservas está centralizada pero se mantiene una cierta descentralización en la atención al cliente en la fase de información y reserva. Por ejemplo el *call center* centraliza el proceso de información y reserva pero si el cliente pide información sobre un servicio concreto se les deriva al establecimiento concreto para que puedan ser informados adecuadamente (Rodicio, 2015).

Para el *Customer Relationship Management* (CRM), Palladium Hotel Group utiliza software de SAP para la relación con los clientes fuera del hotel, pero está preparando un software a medida para gestionar la relación con el cliente durante la estancia. Con ello

busca integrar todas las áreas del hotel con la finalidad de disponer de una ficha de cada cliente lo más completa posible. El objetivo es que las diversas áreas del hotel reciban información del sistema pero también aporten información que permita generar la ficha del cliente. La importancia que da Palladium al servicio al cliente es lo que ha llevado a la compañía a iniciar el desarrollo del software (Rodicio, 2015).

En recepción, el funcionamiento es similar al de otras grandes cadenas con la peculiaridad de que se ha buscado agilizar el procedimiento del *check-in* y el *check-out*. Ello ha llevado a la implantación del sistema ICAR para el registro automático de los huéspedes, permitiendo mejorar el escaneado y lectura de la documentación del cliente, agilizando enormemente la introducción de los datos y reduciendo los errores, el tiempo y el coste del proceso de *check-in*. Para Tomás Rodicio García, Director de Desarrollo y Sistemas de Información, *“el disponer de unos datos correctos de los huéspedes nos permite conseguir una ficha única y de calidad. Esto mejora el nivel de conocimiento de nuestros clientes de cara a su fidelización y nos permite ofrecerles un servicio acorde a sus necesidades. Poder capturar la información de forma automática aumenta la eficiencia y reduce errores”* (Icar Business Fraud Proof, 2012). También se ha desarrollado un procedimiento de *check-in* “express” para los clientes directos o del *call center* de la cadena hotelera. A estos clientes se les envía información y se les solicitan datos a través de e-mail antes de la estancia. Con ello se reduce el trámite de *check-in* a una comprobación de datos y se dispone de amplia información sobre el cliente antes de su llegada (Rodicio, 2015).

En el Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y en el Hard Rock Hotel Ibiza se han puesto a prueba diversas innovaciones para la identificación de los clientes y pago de servicios dentro del hotel. Una opción para la identificación y pago son los sistemas biométricos basados en las huellas dactilares (Canalis, 2012). Es un sistema cómodo, seguro y eficiente para la identificación y autenticación, ya que las huellas dactilares son únicas, universales e invariables. Es una tecnología útil para los sistemas de pago, identificación y fidelización (Web de *PayTouch*). El principal inconveniente de implantar técnicas de identificación biométricas en el sector turístico es de tipo legal ya que las huellas dactilares son datos personales y, por tanto, su uso tiene mayores restricciones legales que otros tipos de información y técnicas de identificación (Soler & Guasch, 2013).

La tecnología de la *start-up* PayTouch utilizaba la lectura biométrica de dos huellas dactilares en el proceso de identificación y autenticación. El sistema impedía la suplantación de identidad mediante la detección de huellas con vida, impidiendo el uso de huellas falsas. Por lo que respecta a los datos de las tarjetas de crédito o débito, PayTouch cumplía con el estándar PCI DSS (Web de *PayTouch*). Palladium fue pionera en la tecnología PayTouch, al instalarla en el Ushuaia en 2012 para realizar pagos en el hotel. En 2013 se incorporó la tecnología PayTouch a los pilares de la *Social Presence*. Pero en 2014 esta tecnología fue descontinuado, ya que, aunque el sistema es seguro, pocos clientes optaron por este sistema biométrico para realizar pagos o usar *Social Presence*. En la compañía consideran que es una tecnología demasiado innovadora para ser aceptada por los clientes en la actualidad, posiblemente por las dudas sobre la seguridad o privacidad de la tecnología, pero consideran que es muy posible que esta tecnología tenga éxito en el futuro. Lo más probable es que esta tecnología se implante en *smartphones* y *tablets*, siendo estos dispositivos los que realicen la verificación de las huellas (Rodicio, 2015).

Para la temporada 2014, Palladium incorporó las pulseras inteligentes con tecnología RFID/NFC, de nombre comercial Smart VIB (*Very Important Bracelet*), en el Ushuaia y el Hard Rock Hotel. Se trata de un proyecto de colaboración entre Palladium Hotel Group, PayPal y Smart Destination (Tecnalia y Prodigy Consultores) para crear un dispositivo "*wearable*" y que aún se encuentra en fases iniciales de implantación (Tecnalia, 2014). Mediante estas pulseras, los clientes no necesitan llevar dinero o llaves, permitiendo acceder a las diferentes zonas del hotel, pagar productos y servicios a través del sistema PayPal o de tarjetas de crédito con PIN, compartir las experiencias en las redes sociales a través de la *Social Presence* y tener descuentos y facilidades. Las pulseras inteligentes son codificadas según las preferencias personales del usuario y funcionan pasando las pulseras por delante de los dispositivos de lectura RFID/NFC. (Hinojosa, 2014a). Estas pulseras permiten mejorar el CRM de los hoteles y sustituyen el sistema biométrico de pago PayTouch. En 2015 fue necesario parar temporalmente el uso de esta tecnología por problemas técnicos del *partner* tecnológico, pero a pesar de este inconveniente temporal se espera su futuro desarrollo e implantación en toda la compañía (Rodicio, 2015).

Desde la dirección de la cadena consideran que una parte importante de la experiencia de los clientes es compartir lo que han experimentado en las redes sociales, y ello implica

que el eWOM (*electronic Word-Of-Mouth*) es un elemento básico de sus ofertas más innovadoras. Juan José Calvo, Director de Explotación y Producto Vacacional en Europa, indica que en Palladium “*buscamos redondear la experiencia total del cliente en el hotel, ofreciéndole momentos que no se viven en otros sitios y queremos que se los lleve consigo, y la manera de hacerlo es subiéndolo a las redes sociales*” (Hinojosa, 2015b). Cabe indicar que Palladium ha conseguido un elevado número de seguidores en las redes sociales (Tabla 2), especialmente gracias a Ushuaïa Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza (Martín & Ramón. 2015; Ramón & Martín, 2014), reflejando el enfoque hacia el turismo experiencial de sus marcas más diferenciadas.

Cadena Hotelera	Facebook			Twitter		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Meliá Hotels International	1.915.228	991.901	808.637	100.797	38.529	22.372
NH Hotels Group	208.704	107.535	77.699	82.474	48.455	36.965
Riu Hotels & Resorts	725.044	448.054	282.913	55.500	28.800	17.919
Barceló Hotels & Resorts	905.306	281.385	94.414	179.555	122.115	108.591
Iberostar Hotels & Resorts	271.810	186.241	135.006	38.948	23.019	15.062
Grupo Hotusa	55.940	51.042	11.320	15.215	12.421	8.332
Palladium Hotel Group	762.472	554.760	356.113	182.579	143.562	112.103
H10 Hotels	201.021	91.984	93.822	15.342	7.999	5.178
Grupo Piñero	76.381	116.780	47.852	6.533	4.751	2.794
Princess Hotels	74.351	34.767	5.887	4.288	1.490	973
Catalonia Hotels & Resorts	214.385	54.779	13.166	7.463	6.104	2.870
Ac Hotels By Marriott	60.816	52.315	30.008	15.100	10.800	7.086
Be Live Hotels	35.969	50.680	19.052	2.690	2.955	1.882
Best Hotels	23.441	17.438	8.058	2.520	818	413

Tabla 2 – Seguidores de las principales cadenas hoteleras españolas.

Fuente: Hinojosa y Vargas (2014; 2015)

La gestión de la presencia de la cadena hotelera en las redes sociales llevo a la creación del Departamento de Social Media Corporativo. Para Guillermo Rodríguez, Social Media Corporate Manager, "*los negocios deben estar donde están los clientes, y éstos hoy en día están en las redes sociales más de la mitad del tiempo que están online. Además, la presencia de nuestros establecimientos no es una opción. Son los propios clientes los que hablan de nosotros y si obviamos esto lo único que pasa es que perdemos el control de*

la conversación. Si nosotros no creamos nuestros canales o no los atendemos, los clientes seguirán hablando sin contar con nosotros, y eso a la larga es un problema grave" (Hinojosa, 2014b). Las redes sociales tienen una triple función para los responsables de Palladium Hotel Group (Hinojosa, 2013):

- *Atención al cliente.* Los clientes piden información sobre cómo contratar un servicio adicional o como resolver un problema puntual, siendo los *community managers* los responsables de responder en tiempo real y de forma personalizada.
- *Fidelización del cliente.* Con las redes sociales se busca mantener la atención del cliente, se les invita a comentar su experiencia, se agradecen los comentarios, etc.
- *Canal de comercialización.* Las redes sociales también son un canal de ventas.

Las redes sociales también actúan de apoyo a la explotación, al ser el primer departamento en recibir *feedback* de los clientes sobre el funcionamiento de los hoteles. Gracias a ello los *community managers* comunican rápidamente a los responsables cualquier problema que detecten a través de la interacción con los clientes (Hinojosa, 2014b).

El principal KPI (*key performance indicator*) del departamento es el *engagement*, la existencia de una actividad de comentarios sobre las marcas de la cadena en las redes sociales. Pero como siempre es necesario disponer de cifras medibles y analizables, se apoyan en *url trackeables*, *promocodes*, la configuración del *analytics*, ofertas diferenciales, *landing pages*, etc. para obtener ratios que midan el ROI del departamento en forma de seguidores que se convierten en clientes (Hinojosa, 2014b).

La integración de las redes sociales en la experiencia del cliente se refuerza con la *Social Presence*. En 2011 Ushuaïa incorporó la *Facebook presence*, que permitía actualizar el perfil, subir imágenes y realizar comentarios sobre la estancia en tiempo real. Ello era posible gracias a siete pilares con pantalla táctil y cámara a los que se podía acceder mediante pulseras con tecnología RFID/NFC. En 2013 se incorporaron nuevas redes sociales, como Twitter e Instagram, y se convirtió en *Social Presence*, siendo posible acceder a las redes sociales mediante las huellas dactilares (La recepción TV, 2015). En 2014 se amplió a 20 pilares en el Ushuaïa y otros veinte en el Hard Rock Hotel (Hinojosa, 2014a), accediendo a ellos mediante las pulseras Smart VIB.

La experiencia *Social Presence* utiliza pilares de unos dos metros de altura con pantallas táctiles de 42 pulgadas. Permite acceder a información del hotel, sus eventos y servicios complementarios, además de a las redes sociales del usuario. El objetivo principal es que los clientes puedan acceder a sus perfiles sociales y subir contenidos sin necesidad de llevar ordenador, *smartphone* o *tablet* (Hinojosa, 2014a).

Otros elementos tecnológicos a disposición de los clientes son videoconsolas Xbox 360 Kinect, *tablets* Microsoft Surface y mesas con pantalla multi-táctil PixelSense. Las Xbox 360 y las *tablets* Surface son un complemento de algunas habitaciones para facilitar la consulta de información, el entretenimiento y el contacto y socialización con otros clientes, pero la experiencia con las *tablets* es que tienen poco uso ya que los clientes que no usan *tablet* habitualmente no usan las del hotel y los que si usan llevan la suya propia. Así que en este momento la dirección de la empresa no ve muy claro la continuidad de esta tecnología. Las mesas con pantalla multi-táctil PixelSense fueron instaladas en el Ushuaña y estaban pensadas para permitir acceder a información en el hall y los bares, pero el elevado coste de estas mesas y que Microsoft a discontinuado el desarrollo de esta tecnología ha hecho que Palladium descarte esta tecnología (Rodicio, 2015).

5 CONCLUSIONES

Palladium Hotel Group es la octava cadena hotelera de España por tamaño pero tiene un elevado impacto mediático por las innovaciones que ha implantado en los últimos años, tanto en los conceptos de hotel desarrollados como en la tecnología implantada en la atención a los clientes. Dentro de las innovaciones en la oferta cabe destacar los *hotel clubs* Ushuaña Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza. Se trata de los primeros establecimientos de la cadena de dos marcas en proceso de expansión y que se basan en una concepción innovadora que combina características de hotel boutique, hotel sólo para adultos y eventos musicales similares a los de las grandes discotecas. Dentro de las innovaciones tecnológicas destacan las pulseras inteligentes y la *Social Presence*. Los objetivos prioritarios de Palladium para el futuro cercano son (Web de *Palladium Hotel Group*):

- *Renovación de la planta hotelera*. En los últimos años se han renovado, mejorado y renombrado casi todos los hoteles, y en los próximos años se terminará con este

proceso. Este proceso busca crear una calidad más estandarizada para las distintas marcas y mayor reconocimiento de marca. Una vez terminada la renovación de la oferta se iniciará una expansión de las marcas de la cadena.

- *Cultura innovadora.* Innovación organizativa y tecnológica para la búsqueda de mayor eficiencia organizativa y mejor atención al cliente. Las innovaciones tecnológicas implantadas en los últimos años han tenido un enorme impacto mediático para Palladium, generando una imagen de empresa innovadora.
- *Inteligencia de cliente.* La renovación de la oferta y la innovación tecnológica están orientadas a una mejor atención al cliente. El objetivo es establecer una relación personal, anticiparse al cliente y conseguir una experiencia memorable. Como indica Guillermo Rodríguez, Social Media Corporate Manager, "*básicamente buscamos sorprender a nuestros clientes con detalles personalizados. Nuestro personal está muy atento, identifica datos de interés sobre el huésped (su profesión, su cumpleaños, los comentarios que hace a nuestro staff durante su estancia, etc.) y le sorprende en base a esta información buscando que su experiencia sea mucho más personal y que vea que nos implicamos*" (Hinojosa, 2014b).

Palladium ha implantado diversos tipos de tecnología en los últimos años, pero el éxito no es homogéneo ya que el grado de aceptación por parte de los clientes ha sido bueno en algunos casos (*Social Presence*, Smart VIB) y malo en otros (PayTouch, *tablets*, mesas con pantalla táctil). Ello ha servido para recordar que el eje principal para la implantación de nuevas tecnologías es el grado de aceptación entre los clientes. Por muy técnicamente perfecta que sea una innovación si no es percibida como fiable y útil por los usuarios no será usada y se convertirá en un gasto de recursos totalmente inútil. Por ejemplo, la tecnología biométrica de identificación fue vista con desconfianza por los clientes, siendo eliminada de la atención al cliente y mantenida sólo como herramienta de identificación del personal de la empresa, eliminando el uso de tarjetas de identificación. Por otra parte las *tablets* y las mesas con pantalla multi-táctil resultaron poco útiles ya que los clientes prefieren usar sus propios dispositivos (*tablets* y *smartphones*) para esas funciones. Todo indica que la cadena hotelera prevé priorizar las pulseras inteligentes y las aplicaciones para *smartphones* en el futuro más inmediato (Rodicio, 2015).

Independientemente del éxito final cosechado, todas las innovaciones implantadas (tecnológicas o no) han generado un importante impacto mediático, potenciando el conocimiento de la marca Palladium y de sus hoteles más emblemáticos (Ushuaia y Hard Rock). El éxito de la empresa en las redes sociales, principalmente Facebook y Twitter, la ha convertido en referente nacional e internacional en este campo y su departamento de Social Media es un modelo a seguir. La última innovación tecnológica de Palladium, con un efecto más importante en el campo mediático que en el de atención al cliente, es Odyssey Ibiza. Se trata de una pantalla cóncava y modular de Leds (tipo MB Curtain H25DC) de 30 metros de alto por 13,2 metros de ancho (380 m²) instalada en el Ibiza Hard Rock Hotel en 2016. La pantalla fue proyectada por MCM Group y Palladium Hotel Group a través de Odyssey Leds Group y permanecerá en emisión las 24 horas durante toda la temporada turística. La pantalla tiene una finalidad esencialmente promocional, tanto del propio hotel como de las marcas colaboradoras, y ha sido criticada por ostentosa y generadora de impacto paisajístico. Por lo reciente del proyecto no se conoce el resultado de esta nueva tecnología pero ya está proyectado instalar una pantalla similar en el futuro Ushuaia de Cancún (*Diario de Ibiza*, 12 de marzo de 2016).

Las futuras líneas de investigación deben centrarse en la medición y cuantificación del impacto que tienen estas tecnologías en la satisfacción, el deleite, la experiencia, la lealtad, etc. de los clientes de los hoteles. Es decir, determinar su impacto real en la calidad de la atención al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Canalis, X. (2012): “Pago por huella dactilar en hoteles, resorts y cruceros: tecnología turística made in Spain”. Hosteltur. 9 de noviembre. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/115410_pago-huella-dactilar-hoteles-resorts-cruceros-tecnologia-turistica-made-in-spain.html
- Diario de Ibiza (2016): “5 millones de euros iluminan Platja d’en Bossa”. Diario de Ibiza. 12 de marzo. Consultado el 10 de abril de 2016 de <http://www.diariodeibiza.es/pitiuses-balears/2016/03/12/5-millones-euros-iluminan-platja/828805.html>
- Hinojosa, V. & Vargas, A. (2014): “Las grandes cadenas españolas consolidan su crecimiento en Facebook y Twitter”. Hosteltur. Junio: pp. 18-20. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/157980_grandes-cadenas-espanolas-consolidan-su-crecimiento-facebook-twitter.html

- Hinojosa, V. & Vargas, A. (2015): “Redes sociales y estrategias diversas de las cadenas”. Hosteltur. Junio: pp. 22-24. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/111572_redes-sociales-estrategias-diversas-cadenas-hoteleras.html
- Hinojosa, V. (2013): “Palladium Hotel Group: las redes sociales son un canal de venta nada despreciable”. Hosteltur. 2 de julio. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/161540_palladium-hotel-group-redes-sociales-son-canal-venta-nada-despreciable.html
- Hinojosa, V. (2014a): “Palladium apuesta por la tecnología wearable en el Ushuaia y el nuevo Hard Rock”. Hosteltur. 26 de abril. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/149710_palladium-apuesta-tecnologia-wearable-ushuaia-nuevo-hard-rock.html
- Hinojosa, V. (2014b): “Palladium: las redes sociales sirven para vender y ayudan al resto de canales de venta”. Hosteltur. 2 de julio. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/161450_palladium-redes-sociales-sirven-vender-ayudan-al-resto-canales-venta.html
- Hinojosa, V. (2015a): “Ranking Hosteltur de cadenas hoteleras 2015”. Hosteltur. Septiembre: pp. 18-24. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/112791_ranking-hosteltur-cadenas-hoteleras-2015.html
- Hinojosa, V. (2015b): “Palladium: gastronomía experiencial como estrategia de marketing”. Hosteltur. 9 de septiembre. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/112723_palladium-gastronomia-experiencial-como-estrategia-marketing.html
- Hosteltur (2013): “El Plan de Excelencia de Matutes creará 3.000 empleos”. Hosteltur. 11 de febrero. Consultado el 10 de abril de 2016 de http://www.hosteltur.com/133100_plan-excelencia-matutes-creara-3000-empleos.html
- Icar Business Fraud Proof (2012): *Implantación del sistema icar para la automatización del proceso de check-in con el consecuente aumento del ratio de eficiencia en el sector hospitality. Case Study: Fiesta Hotels*. Icar Corp. Cerdanyola del Vallès. Consultado el 10 de abril de 2016 de <https://www.icarvision.com/es/palladium-hotel-group-case-study>
- La recepción TV (2015): *Entrevista a Guille Rodriguez, Social Media Corporate Manager de Grupo Palladium*. Consultado el 10 de abril de 2016 de <https://www.youtube.com/watch?v=paEitg59SmY>
- Martín, F. C. & Ramón, J. (2015): “Presencia de las cadenas hoteleras españolas en los medios sociales”. CULTUR-Revista de Cultura e Turismo. Vol. 9, N° 1: pp. 5-35. Consultado el 10 de abril de 2016 de <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/ano9-edicao1/1.pdf>

- Ramón, J. & Martín, F. C. (2014): "Impacto de las redes sociales en el ocio nocturno". *Tourism and Hospitality International Journal*. Vol. 3, N° 1: pp. 90-117. Consultado el 10 de abril de 2016 de <http://www.isce-turismo.com/static/files/b41bf0c5-A5.pdf>
- Rodicio, T. (2015): "Comunicación personal". Director de Desarrollo y Sistemas de Información de Palladium Hotel Group.
- Soler, J. R., & Guasch, V. (2013): "Identificación y autenticación de clientes en establecimientos hoteleros. La difícil combinación entre biometría y hotelería". *Revista de Análisis Turístico*. Vol. 16: pp. 13-20. Consultado el 10 de abril de 2016 de <http://www.aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/153>
- Tecnia (2014): *Nota de Prensa: Tecnia revoluciona el sector hotelero con unas pulseras inteligentes*. Consultado el 10 de abril de 2016 de <http://www.tecnia.com/es/ict-european-software-institute/notas-prensa/tecnia-revoluciona-el-sector-hotelero-con-unas-pulseras-inteligentes.htm>
- Web de *Palladium Hotel Group*. Consultado el 10 de abril de 2016 de <http://www.palladiumhotelgroup.com/>
- Web de *PayTouch*. Consultado el 10 de septiembre de 2015 de <https://www.pay-touch.com/>
- Yin, R. K. (2014): *Case Study Research: Design and Methods (5th edition)*. SAGE Publications. Thousand Oaks, CA.