

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“Rinklee, una propuesta de diseño estratégico que  
genere una experiencia única hacia los usuarios en  
hoteles de negocios”

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN**

P r e s e n t a

**MÓNICA CONSTANZA CONDE FLORES**

Directora: MTRA: PAULINA SIERRA SALAZAR

Lectores: DRA. MARÍA EUGENIA ROJAS MORALES

MTRA: NORA MORALES ZARAGOZA

Ciudad de México, 2018

# Dedicatoria

*A ti Carlos, por tu apoyo infinito.*

## Agradecimientos

*Agradezco infinitamente a la Universidad Iberoamericana, mi alma mater por haberme formado como profesionalista, por haberme inculcado los valores y principios con sentido humanista y por haberme dado la oportunidad de ser mi casa de estudios estos 7 años.*

*Muchas gracias a mis profesores que me guiaron a lo largo de esta maestría, su orientación me mantuvo en el camino y centro. En especial a Paulina, Maru, y Nora por la confianza, apoyo y dedicación de tiempo ofrecido en este trabajo*

*A mi querida abuela Abi por su gran ejemplo de fortaleza, entusiasmo y amor por la vida. A mi mamá, Mónica por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y por ser pilar fundamental en todo lo que soy.*

# Indice

## Introducción

- 1. Capítulo 1. PROBLEMÁTICA**
  - 1.1. Escenarios**
  - 1.2. Target**
    - 1.2.1. Millennials
  - 1.3. Antecedentes**
- 2. Capítulo 2 TURISMO DE NEGOCIO EN MÉXICO**
  - 2.1. Situación actual**
  - 2.2. Contexto general**
    - 2.2.1. Demografía
    - 2.2.2. Motivos de viaje
    - 2.2.3. Destinos que visitan con mayor frecuencia
    - 2.2.4. Duración normal de los viajes
    - 2.2.5. Tipo de industria
    - 2.2.6. Costo promedio de un viaje de negocios
    - 2.2.7. Impacto economico
  - 2.3. Hoteles en México enfocados a los viajes de negocios.**
- 3. Capítulo 3 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**
  - 3.1. Antecedentes de las Tecnologías utilizadas para el Turismo**
  - 3.2. Determinación de una APP como plataforma tecnológica hacia la problemática de servicio al cliente del turismo de negocios.**
  - 3.3. Tendencias tecnologicas: *Chat bot***
  - 3.4. Bleisure**
- 4. Capítulo 4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**
  - 4.1. Entrevistas**
    - 4.1.1. Entrevistas a Usuarios
    - 4.1.2. Entrevistas a Concierge y Front-Desk
  - 4.2. Netnografia**
  - 4.3. Encuestas**
  - 4.4. Observación**
- 5. Capítulo 5 SERVICE DESIGN THINKING**
  - 5.1. customer experience**

## **5.2. Herramientas de Service Design Thinking**

- 5.2.1. Customer Journey Canvas
- 5.2.2. Customer Journey Timeline
- 5.2.3. Touchpoints
- 5.2.4. Persona

## **5.3 Metodología Lean Startup**

## **6. Capítulo 6 ANÁLISIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS**

## **7. Capítulo 7 IDEACIÓN**

## **8. Capítulo 8 PROTOTIPO**

## **9. Capítulo 9 SOLUCIÓN FINAL**

### **9.1. Rinklee**

### **9.2. Plataforma de programación y desarrollo de la aplicación**

### **9.3. Imagen Corporativa**

- 9.3.1. Nombre
- 9.3.2. Logo
- 9.3.3. Slogan
- 9.3.4. Propuesta Visual
- 9.3.5. Paleta de color
- 9.3.6. Tipografía del logotipo
- 9.3.7. Brochure

## **Capítulo 10. PROPUESTA DE VALOR**

### **10.1 Las 5 llaves de la propuesta de valor**

### **10.2 Cuadro estratégico**

### **10.3 Matriz reducir - eliminar - crear - incrementar**

## **Capítulo 11. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA**

### **11.1 Modelo de Negocio**

#### **11.1.1 FODA**

### **11.2 Modelo Financiero**

- 11.2.1 Inversion Inicial
- 11.2.2 Gastos generales mensuales
- 11.2.3 Publicidad y ventas
- 11.2.4 Membresía
- 11.2.5 Costo operaciones
- 11.2.6 Análisis del mercado

11.2.7 Oportunidad de negocio

11.2.8 Prospectiva a 3 años

### **11.3 Modelo Exo**

#### **11.4 ¿Quién conforma Rinklee?**

11.4.1 Descripción de puestos

#### **11.5 Plan de marketing**

11.5.1 Estrategia de posicionamiento

11.5.1.1 Elementos de valor de Almquist, Senior y Bloch

11.5.2 Estrategia de comunicación

**Conclusión**

**Bibliografía**

**Anexos**

# Rinklee, una propuesta de diseño estratégico para generar una experiencia única a los usuarios de hoteles de negocios.

## Introducción

Este proyecto consiste en generar una estrategia que mejore la experiencia de los usuarios milenials, en los hoteles cuando viajan por motivos de negocios. Por lo tanto, este documento presenta el desarrollo e implementación de un sistema integral de gestión y mejora continua de su eficacia mediante una aplicación llamada Rinklee.

A través de la investigación se concretó la evidencia que muestra las necesidades y expectativas que la industria requiere. Actualmente, el huésped de la hospitalidad de negocios espera que se le cumplan excepcionalmente bien, al menos tres de las siguientes características de la estancia en un hotel.

1. Coordinación entre áreas del hotel y la eficiencia integral.
2. Servicio e inmediatez en la oferta de servicios internos y externos del hotel.
3. Anticipación y conveniencia a cada posible necesidad dentro de su estancia.

En este trabajo como resultado de los puntos mencionados anteriormente, se introduce Rinklee, que es la primera aplicación creada hacia el huésped del mercado mexicano para la hospitalidad de negocios que permitirá ofrecer un mejor servicio en éstas tres áreas esenciales. Rinklee no sólo se ocupará de proveer una experiencia única antes de llegar al front-desk, sino que dará seguimiento al huésped a lo largo de toda su experiencia en el hotel, incluso una vez que se ha ido.

El está compuesto por 11 capítulos que describen a detalle el proyecto. El capítulo 1 presenta la problemática y los escenarios comunes que se encontraron en usuarios específicos y que requieren la mejora de los servicios en su estancia, así como la atención al cliente. En el Capítulo 2 se hace una aproximación hacia la situación actual del turismo de negocios en el país. Los dos capítulos siguientes, el 3 y 4, están conformados por la investigación tanto documental como de campo que se realizó para identificar las oportunidades dentro del servicio de un hotel de negocios y así dar pie a la realización del proyecto. Esto no hace más que servir

de preámbulo para dar paso a la teoría de Service Design Thinking en el Capítulo 5, que es el eje central del desarrollo de este proyecto. Una vez trazada la línea entre investigación y metodología, quedaba claro que las secciones que debían desarrollarse eran el análisis de toda la información, la ideación y el prototipado de la solución inicial; que es la síntesis de los capítulos que van del 6 al 8. La ideación, prototipado son los capítulos que le siguen, lo que finalmente desembocó en la solución en el Capítulo 9 donde se presenta la propuesta de la solución final que tiene como resultado todo el concepto creativo de Rinklee y de describe la plataforma de programación como será el desarrollo de la Aplicación. Posteriormente, el Capítulo 10 busca a través de jerarquías de dos autores, tratar de definir la propuesta de valor del servicio de Rinklee, para finalmente, cerrar con el Capítulo 11 que presenta el Plan de negocios y la Estrategia de Marketing de la aplicación.

## Capítulo 1. La experiencia del viajero de negocios

El turismo de negocios comprende aquellos viajes en los que se tiene como objetivo la gestión de asuntos relacionados con el trabajo así como la oportunidad para concretar temas comerciales, como lo son la compraventa de bienes y servicios, aunque también comprende viajes de vinculación entre empresas o instituciones. La asistencia a congresos, convenciones, ferias y exhibiciones, también son considerados como viajes de negocios, así que en general en general todas aquellas personas que tienen que desplazarse de su hogar para fines de su trabajo considerados como viajeros de negocios.

La problemática dentro de esta tesis, está enfocada a mejorar los servicios de atención a clientes ya que los hoteles enfocados al turismo de negocios suelen ser muy tradicionales y poco eficientes. Como explica Micah Salomon, (2014), consultor de negocios e su artículo “Hotels Revolutionize the Check-In”, en investigación en servicios al cliente para la hospitalidad se dio cuenta que el tradicional mostrador de recepción en los hoteles se siente arcaico y lento para muchos de los viajeros de hoy, y más aún para los huéspedes que pronto dominarán el mercado de la industria de la hospitalidad: la generación milenial<sup>1</sup> que es la próxima fuerza laboral.

Un simple muestreo al principio del proyecto para detectar la necesidad real, arrojó que de 20 personas que viajan por motivos de negocios el 72% respondió que sí a la pregunta: Si te fueras de viaje de negocios...¿Te gustaría usar el front desk digital? Esto, rápidamente indicó que para gran parte de los usuarios que hacen viajes de “chamba” como comúnmente se le dice en México, es un gran problema hacer los procesos de check in y check out en los hoteles ya que son excesivamente tardados. Otro punto importante es que, al ser como son viajeros frecuentes es muy probable que los mismos hoteles ya tengan sus datos o preferencias y no encuentran sentido alguno el que se les esté preguntando una y otra vez, todo lo que se requiere para hospedarse. En una entrevista para Forbes en el artículo de Salomon, el gerente de Auberge Hotels And Resorts, Mark Harmon nos comparte, “*Guests don’t even need to check in: 90% of the time, we know when people are coming. We’ve already got their credit cards and info, so this is essentially an opportunity to greet them.*”

---

<sup>1</sup> Milénico y milenial son alternativas en español al anglicismo millennial, término con el que se hace referencia a las personas pertenecientes a la llamada generación Y, nacidas aproximadamente en las dos últimas décadas del siglo veinte. (“Milénico y milenial, mejor que millennial”, 2016)

## 1.1 Escenarios

El servicio a clientes en el sector del turismo de negocios, no está solamente enfocado al check-in sino a todos los demás puntos de contacto que suceden durante la estancia de un huésped “godín”<sup>2</sup> esto es, desde que comienza el viaje hasta que deja la ciudad que visitó. La relación integral entre el hotel y el usuario es la que se trata de abordar en cuanto a los servicios que ofrece un front desk.

El problema en el servicio de front desk de los hoteles es que es muy tedioso ya que se tienen que recolectar y validar varios datos, esto basado en una respuesta realizada en el foro de opinión en el portal Quora<sup>3</sup> el usuario Stacy McClouse (2017) que en particular es importante su opinión ya que tiene buena reputación dentro del portal, dice que en al menos dos cadenas de hoteles en los que ella ha trabajado (entre ellos Marriott) el proceso de *check in* cuenta con alrededor de 26 pasos en los que se deben de llenar los datos, aunado a que en algunos de estos pasos se suma el tiempo de espera para que el sistema procese la información, como lo es el caso de verificación de la tarjeta de crédito. Este tipo de procesos, son a lo que McCloud refiere como sistemas “viejos” donde siempre hay el mismo factor limitante que existe con cualquier tecnología: ¡Error de computadora con el usuario! Y esto lo explica en una ocasión en la que estaba utilizando el sistema y si pulsaba más de una vez, o demasiadas veces, se cancelaba el check-in y tenía que empezar de nuevo. En otro, a veces el sistema fallaba y tenía que abrir otra pantalla y empezar de nuevo.

Sólo estos ejemplos, nos llevan a definir el problema, para los usuarios que se hospedan en hoteles de turismo de negocio los sistemas aún son muy básicos, y aunque sí usan plataformas tecnológicas para hacer check in y check out, los demás servicios de atención a cliente de los que se encargan los concierges o gerentes, no cumplen con la eficiencia o inmediatez requerida para satisfacer la experiencia del milenial, que es muy diferente a lo que buscan estos huéspedes de hoteles tradicionales.

---

<sup>2</sup> Es un estereotipo creado por los mexicanos en su breviario cultural, ha llegado a ser reconocido por el término urbano. Son los oficinistas, burócratas y empleados de corporativos y empresas, tanto privadas como del gobierno, que cumplen un horario, típicamente de 9 a 6, de lunes a viernes. (“¿Quiénes son los Godínez? y 20 modos de saber si eres uno”, 2017)

<sup>3</sup> Quora es un foro de opinión abierto al público de todos los temas.

Lo anterior nos lleva a cuestionar aspectos de la tecnología en el sector de la hospitalidad. Los proyectos y aplicaciones web más exitosas son los que resuelven los problemas de la vida diaria de las personas. Existen aplicaciones como Twitter, Facebook, Slack, Whatsapp etc., que no sólo resuelven problemas de comunicación o información entre personas, sino que permiten integrar la comunicación de las personas o grupos de personas, sus estilos de vida, preferencias, comportamientos de consumo de servicios, publicidad y generación de bases de datos del usuario final para lograr conocer su comportamiento cotidiano.

De igual manera, al existir mayor oferta de dispositivos móviles y un flujo de información dinámico, cualquier viajero tienen mayor oportunidad de mantenerse conectados por más tiempo y en más lugares, así como compartir sus expectativas y experiencias de viaje. Si bien es cierto que los datos en línea conviven con otros medios tradicionales como la televisión y los medios impresos (revistas y periódicos) los turistas se caracterizan por su alta movilidad y la búsqueda de información de manera remota en servicios como sitios web y aplicaciones. No sólo los turistas sino los viajeros de negocios también buscan opciones en línea porque nadie se los ofrece.

En un afán por modernizar el sistema de los hoteles, por ejemplo, la asignación de los cuartos y los estados de cuentas, durante la investigación se halló que existe un software que administra pero que requiere de una contraparte humana para concretar las operaciones. Sin embargo, al término de éste proyecto, no se encontró como tal, una aplicación móvil en el mercado que se utilice para éste proceso, aunque si haya, hay referencias de modelos digitales que se usan para algunos servicios en hoteles hoy en día.

Uno de estos ejemplos que sugieren anticiparse a las necesidades obvias de un usuario, es la cadena de hoteles Hilton, que en algunas versiones cuentan con una llave digital que se desbloquea por medio del teléfono al acercarse a la habitación. Otro ejemplo de tecnología empleada para el servicio de check in digital, es *Blow Up Hall*, en Polonia, dónde se encuentra un hotel 100% automatizado por medio de una aplicación que ofrece menús de navegación como interfaz.

Finalmente, la plataforma Onefinestay.com que pretende ser como Airbnb pero enfocado a un perfil de cliente más acomodado, pretende ofrecer una experiencia de lujo que comienza justo

al momento de hospedarse. Al usuario se le proporciona un teléfono (en caso de que no se cuente con uno) que contiene una aplicación móvil<sup>4</sup> que ofrece un front desk virtual, si bien no está implementado dentro de una cadena de hoteles, es un ejemplo que está establecido para uso exclusivo de huéspedes de la plataforma digital.

## 1.2 Target

### 1.2.1 Milenials

La generación milenial se define como aquellos nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio (en plena prosperidad económica antes de la crisis). “Según el reporte de *Tendencias Digitales Conecta tu marca con los milenials*, actualmente en Latinoamérica un 30% de la población es milenial. Y según una proyección de la consultora Deloitte, en 2025, representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo”. (Gutiérrez, 2014)

Mariana Villarreal (2014), en su artículo: “Soy milenial no me mientas” refiere que tanto el INEGI como el Conapo, cuentan con estadísticas que muestran que el 35 por ciento de los mexicanos son parte de este segmento de edad, el cual va de los 15 a los 34 años. Hoy en día 5 de cada 10 personas que están conectadas a Internet son milenials. Haber nacido en un cierto periodo, no es lo que hace exclusivamente ser milenial a una generación. Ante las marcas y publicidad, va más allá en la forma particular que tienen en la manera del consumo de contenidos. Esta generación no tiene confianza en la publicidad, ni en los medios y por lo mismo tratan de evitarla a toda costa, puesto que su actitud sobre el consumo, es muy diferente a las generaciones de antes.

En el año 2025 los milenials comprenderán el 75% de la población activa<sup>5</sup>, consecuentemente el marketing tradicional ha tenido que adecuarse a sus necesidades, haciendo estudios a profundidad para conocerlos y poder aprender a relacionarse. Concretamente, la industria de la hospitalidad tiene que instruirse para ser atractiva a este nuevo tipo de consumidor.

---

<sup>4</sup> Una App es una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o tablets para ayudar al usuario en una labor concreta, ya sea de carácter profesional o de ocio y entretenimiento, a diferencia de una webapp que no es instalable. (“¿Qué es una app? | Blog de Tecnología Qode Apps”, 2017)

<sup>5</sup> “El reto del 86% de los ‘millennials’ es vivir sin deudas”, 2017

Esta generación ha crecido en medio de acontecimientos que han marcado su camino hacia la vida adulta como una crisis financiera, una amenaza terrorista a nivel mundial y una innovación tecnológica exponencial que los ha hecho tener una perspectiva muy diferente a la de otras generaciones. Su vida se ha caracterizado por el rápido desarrollo de nuevas tecnologías y plataformas, de la misma manera por el uso que hacen de las nuevas plataformas y de las redes sociales. En el último reporte de Deloitte<sup>6</sup> comenta que actualmente, los milenials son quienes hacen el mayor uso de las redes sociales y reconocen el potencial que tiene el tener espacios de trabajo automatizados para apoyar el crecimiento de las empresas.

Según el portal en español Forbes: “los milenials son, por tanto, la futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas” (Takahashi, 2017).

### **1.3 Antecedentes**

Las “sharing economies” se describen como plataformas tecnológicas donde los usuarios utilizan servicios de manera colaborativa y, de acuerdo con Ahmed Mahmoud (2016) en su artículo “*The Impact of Airbnb on Hotel and Hospitality Industry*”, es cuando el usuario mismo es quien da el servicio y otro usuario lo consume, digamos que es un sistema peer-to-peer, donde, un ejemplo muy claro de esto es Uber y Airbnb. Justamente, Airbnb, es ahora el proveedor de alojamiento para viajes más grande del mundo. Funciona mediante un marketplace digital para publicar o reservar viviendas privadas. Esta empresa pionera en este tipo de economías emergentes, ha llegado a tener a más de 30 millones de usuarios desde que fue fundada en 2008. Aunque Airbnb sigue siendo una empresa privada, su valor de más de 10,000 millones de dólares ahora supera la de las cadenas hoteleras globales como Hyatt o Marriott. Las cadenas hoteleras, ofrecen productos menos personalizados que las plataformas peer-to-peer, afectando directamente a la industria hotelera en todos los sentidos. El objetivo de este escrito es proponer una estrategia innovadora donde la industria hotelera minimice el impacto socio-técnico que la competencia de plataformas como Airbnb está causando a la industria.

---

<sup>6</sup> “Millennial Survey 2017 | Deloitte | Social impact, Innovation”, 2017

Eventualmente el surgimiento de estas plataformas tecnológicas, ha influido de manera directa a la industria hotelera mundial perjudicandola en cierto sentido. Ya que, los consumidores han adoptado con entusiasmo los servicios ofrecidos por este tipo de empresas. No hace falta decir que en el año 2016 la industria hotelera fue reconocida como una industria que generó sólidas inversiones, compañías como Hilton, Marriott y Starwood tuvieron un crecimiento anual de 9%, 8%, y -2% respectivamente en el año 2015, más sin embargo fue Airbnb quien lideró el mercado con crecimientos del 90% (Wall Street Journal, 2015).

Hay que tomar en cuenta el hecho de que la industria hotelera de los últimos años ha sido considerada como una de las que mayormente están sufriendo los estragos de la digitalización, por consiguiente dicha situación está teniendo alto impacto en la dimensión social, cultural y económica del país. Desde el 2014 Airbnb entró a la Ciudad de México en un mundo globalizado donde las conductas de los consumidores estaban cambiando por completo. Esto es debido a que la emergente generación milenial se está integrando a la vida laboral y son estos quienes prefieren hospedarse en la plataforma Airbnb antes que cualquier cadena de hoteles.

Culturalmente hablando, el impacto que ha tenido el internet en la industria, ha creado una generación de consumidores excesivamente consentidos a los que se les cumple cada uno de los caprichos solo por el simple hecho de que compren o consuman algún servicio.

Los viajeros milenial ya no valoran los servicios del hotel de la misma manera que alguna vez sucedió hace algunas décadas cuando los huéspedes se asombraban cada día con las innovaciones que los hoteles ofrecían, por consiguiente hoy en día se han estandarizado los servicios, así como las habitaciones al grado que los milenials son una generación que desea experiencias únicas de viaje. Ya no es tan fácil satisfacer a este tipo de clientes, la experiencia de esperar en fila es muy cansada, así mismo tomar el teléfono para hacer alguna petición al front desk ya no es tan placentero, ni siquiera soportan la idea de tener una tarjeta de plástico que tienen que estar llevado consigo a todas partes. Ellos buscan algo único que haga de su viaje algo diferente.

Justamente la economía mundial ha estado muy inestable desde la crisis de 2008 y eliminar si a esto se le agrega la amenaza progresiva de las empresas digitales, la industria de la

hospitalidad se está viendo muy competida por una industria emergente. Esta industria necesita levantarse y dar respuesta inmediata en la mejora de sus servicios así como en la adaptación de los nuevos consumidores. Ya que es una industria que emplea a miles de millones de personas, aunque esta es flexible y rentable debido a que la movilidad de las personas siempre persiste, hoy en día puede dar un salto hacia la digitalización y automatización de servicios que puedan estar a la altura de lo que exige el mercado.

Hoy en día lo que los usuarios milenial esperan cuando viajan por motivos de negocios es tener una estancia temporal en un lugar que se asemeja a la experiencia de vivir ciudad que visitan. Un viajero moderno está buscando algo más que un lugar para dormir, ahora ellos tienden a elegir hoteles con características específicas que les ofrecen un ambiente inusual por ejemplo Airbnb. Debido a esto y otros factores externos, los hoteles deben ofrecer algo diferente, algo que los haga volver a tener ese valor agregado para competir y que los haga recuperar este mercado milenial, porque como ya se mencionó anteriormente las nuevas tendencias de la industria hotelera están cambiando. No todo es tan malo si se propone atender esta situación inmediatamente innovando en algún sentido para fortalecer y no tener pérdidas tan dramáticas.

Como se mencionó anteriormente, Airbnb se está convirtiendo rápidamente en una elección de los milenials para el alojamiento de negocios. Ellos están obsesionados digitalmente, son aventureros, y quieren encontrar un balance entre hacer negocios y sus momentos recreativos. Vuelan en clase de negocios, buscan los upgrades y de la misma forma están dispuestos a pagar el precio por servicios que los haga tener un viaje más placentero y con una experiencia fácil (Modak, 2017). Esto nos da pauta para mencionar que en un tiempo antes de la interconexión digital mundial, era la élite de empresarios quien prefería estos servicios. Ahora esta generación milenial está aquí para satisfacer sus necesidades como usuarios digitales emergentes, que usan a toda costa la tecnología y prefieren ante todo la inmediatez de los servicios.

Los servicios exclusivos y personalizados podrían ser una buena opción para atraer al público milenial; los hoteles dan un servicio poco personalizado y si a este se le suma la tecnología se podría ver apoyado para hacer un proyecto hotelero exitoso. Además, se podrían utilizar las nuevas tendencias de la tecnología y así automatizar los procesos a la vez que se mejore el servicio de los hoteles con plataformas digitales.

Internet es un medio 100% dinámico, donde los contenidos y las interfaces con las que interactúa el usuario pueden estar perfeccionándose continuamente. Ya que existen muchos procesos automatizados que optimizan la experiencia de un huésped dentro de un hotel. Una fuerza disruptiva que está emergiendo es el aumento del servicio al cliente digital. Cada vez más, los viajeros están recurriendo a las plataformas digitales para planificar viajes, hacer consultas con las empresas y compartir experiencias. Desde hacer el registros en línea o mejor conocido como hacer check in, hasta aplicaciones de mensajería instantánea como Whatsapp, la tecnología está cada vez más avanzada y a la mano para los consumidores. Existe un abanico de posibilidades en los que se puede enfocar el negocio de la hospitalidad, claramente hay muchas tareas elaboradas por seres humanos, que ahora tienen el potencial de ser realizadas por computadoras.

Los procesos de operación de un hotel son muy arcaicos pese a que actualmente se trabaja arduamente capacitando al personal día a día en estrategias digitales y tendencias tecnológicas, aún no se ha podido llegar a que puedan resolver y facilitar la experiencia integral de los huéspedes. Es por eso que se necesita una plataforma que ofrezca la solución para automatizar ciertos procesos y que trabaje adecuadamente para otros en los que los humanos aún encuentran dificultades y así los usuarios obtengan experiencias funcionales y que realmente aporten soluciones. Esto no quiere decir que se puede de operar un hotel sin la ayuda de una persona, de hecho es indispensable que los humanos están presentes en la operación en caso de algún incidente en el que las computadoras no puedan resolver una situación en particular. Al momento de complementar sus tareas cotidianas con una plataforma tecnológica se espera que los empleados del hotel serán más productivos, esto los ayudará a empoderarse y poder transmitir una mejora en el servicio, lo cual tiene grandes impactos socio-técnicos tanto para ellos, como para los huéspedes en incluso hasta para los hoteles reforzando así la industria hotelera del país enfocada al turismo de negocios.

Todos los puntos expuestos con anterioridad, indican que se debe reforzar el impacto social ante la expectativa de inmediatez que se está teniendo en la industria hotelera, las personas que operan o trabajan en el sector son las más afectadas en primera instancia, los empleados pueden llegar a tener una optimización y mejora en los procesos de comunicación de los clientes con los usuarios donde la comunicación sea más rápida, fluida y sencilla entre el hotel y el usuario. Se deben de mejorar los tiempos de respuesta del servicio del hotel al usuario, lo

que libera la reducción de estrés y ansiedad al huésped facilitando el acceso a su reservación y servicios.

Como rédito a la industria al mejorar la comunicación, el cliente puede solicitar servicios adicionales o productos adicionales desde antes de su arribo al hotel, otorgándole una satisfacción placentera a la vez que puede ofrecer garantías de seguridad a los usuarios de que la aplicación les dará certidumbre sobre cualquier transacción, reservación, o información que les sea proporcionada.

## Capítulo 2 Turismo de negocio en México

### 2.1 Situación actual

Existe un amplio potencial turístico del país que representa una palanca de crecimiento, es un escenario que despierta el apetito por invertir. De acuerdo al portal de negocios Expansion.mx, la industria del turismo de negocios en México creció alrededor del 8% en 2017, a comparación con el año anterior que fue del 9.9% (Valle, 2016). Esto se debe a la incertidumbre que prevalece en torno a la economía global, aún así, estas cifras son bastante alentadoras. “En México el turismo de negocios tiene una derrama económica de 15,000 millones de dólares lo que representa alrededor del 1.4% del producto interno bruto (PIB) nacional.” (Valle, 2016).

Según el portal de negocios El Financiero en su artículo “Turismo de negocios en México llegará a nivel histórico” (2015), el mayor volumen de viajeros de negocios en México generará una inversión más alta en infraestructura, como hoteles y centros de convenciones, para atender la demanda, pero también refleja la fortaleza de la economía mexicana, lo que podría atraer más inversiones. Se ha generado una inestable posición de la economía mundial desde 2008 y si a eso le sumamos la creciente amenaza de las firmas digitales como Airbnb, es la razón por la cual la industria de la hospitalidad es quien debe dar respuesta rápida a los cambios externos. Si bien ésta es una industria que emplea a miles de millones de personas, es flexible y rentable debido a que la movilidad de las personas siempre persiste, hoy en día se está viendo altamente competida por una industria emergente que está dedicada casi exclusivamente a la nueva generación de consumidores.

El informe, *La industria de viajes mexicana: El efecto de los viajes de negocios en el empleo y la economía mexicana de 2015* realizado por *Global Business Travel Association Foundation* nos proporciona los siguientes datos relevantes para el tema:

- El 68% de los viajes de negocios en México son via transporte aéreo.
- El 69.2% osea 7 de cada 10 viajes realizados por motivos de negocios en el país fueron por motivos de tratos directos con las personas como por ejemplo, viajes de atención al cliente o de ventas, y el otro 30.8% son por motivos laborales como seminarios,

capacitación grupal, convivencias de integración, ferias, conferencias y congresos.

- En México los viajes de turismo de negocios contribuyeron \$273.5 mil millones de pesos al PIB nacional, lo que representa que cada dólar gastado en estos viajes generó \$1.04 para el PIB.
- El gasto total de los viajeros de negocios aumentó un 9.9%. y la capacidad total de viajes tuvo un incremento de 7.1% en 2015.
- La distribución de los viajes de negocios a lo largo del país estuvo muy repartida por todos los estados en el 2015; sin embargo el centro sur del país es la zona que tuvo una proporción mayoritaria de viajes de negocios.
- La mayoría de los viajeros de negocios mexicanos se encuentran a mitad de su carrera (entre 35-54 años de edad).
- El ingreso mensual del hogar de los viajeros de negocios es en promedio \$59 783 pesos mensuales; el 61% son hombres de los cuales el 82% ha estudiado algún posgrado.
- En México los viajes de negocios suceden bajo una extensa gama de industrias, un 12% se realiza en el sector de la educación y capacitación como la mayor dimensión de los mismos.

De hecho, México es el país con mejores perspectivas de crecimiento para el turismo de negocios en la región, seguido por Colombia, así como otras naciones que recién comienzan a tomar impulso.

Como ya se mencionó anteriormente el turismo en México se encuentra en una cresta de ola donde definitivamente esta industria es una de las áreas que más crecimiento económico tiene en Latinoamérica y su aportación al valor del producto interno bruto es significativa. Se puede incidir social, económica y culturalmente en un segmento de punta de la economía mexicana, esto refiere al impacto que se tendría a nivel nacional. Dentro de este sector específico de turismo de negocios que está creciendo, se tejen dos segmentos en el que uno está muy digitalizado tipo las *sharing economies* y por el otro lado están los hoteles que operan tradicionalmente. Esta brecha intenta cerrarse al ofrecer al usuario un servicio donde los hoteles tradicionales se suban a la era digital y de esa forma generar una mayor empatía con los huéspedes, esto reforzará el servicio de los hoteles de negocios alegando que gracias a esa anticipación, proximidad y movilidad, pueda brindarle un mayor impulso a esta industria.

## 2.2. Contexto general

### 2.2.1 Demografía del viajero de negocios.

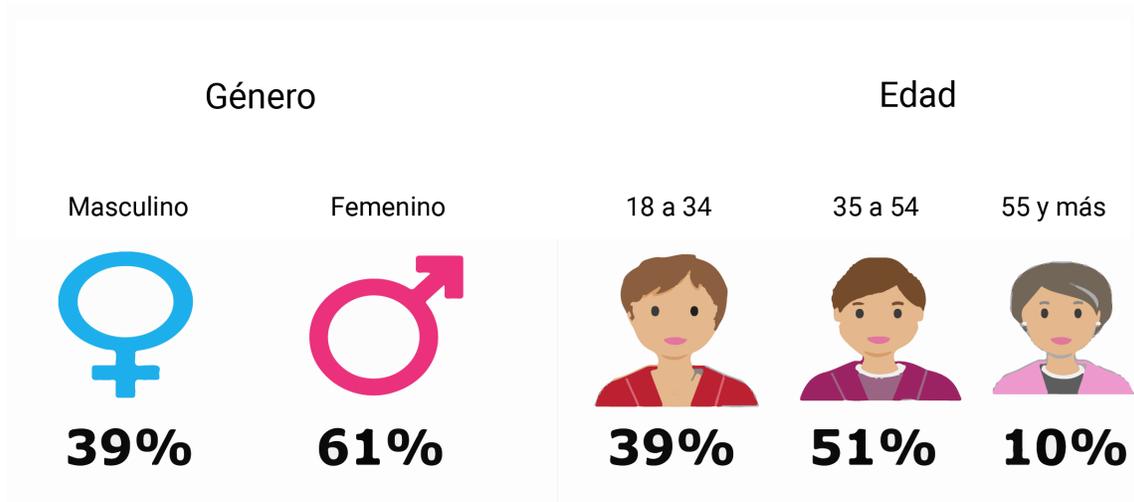


Figura 1. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

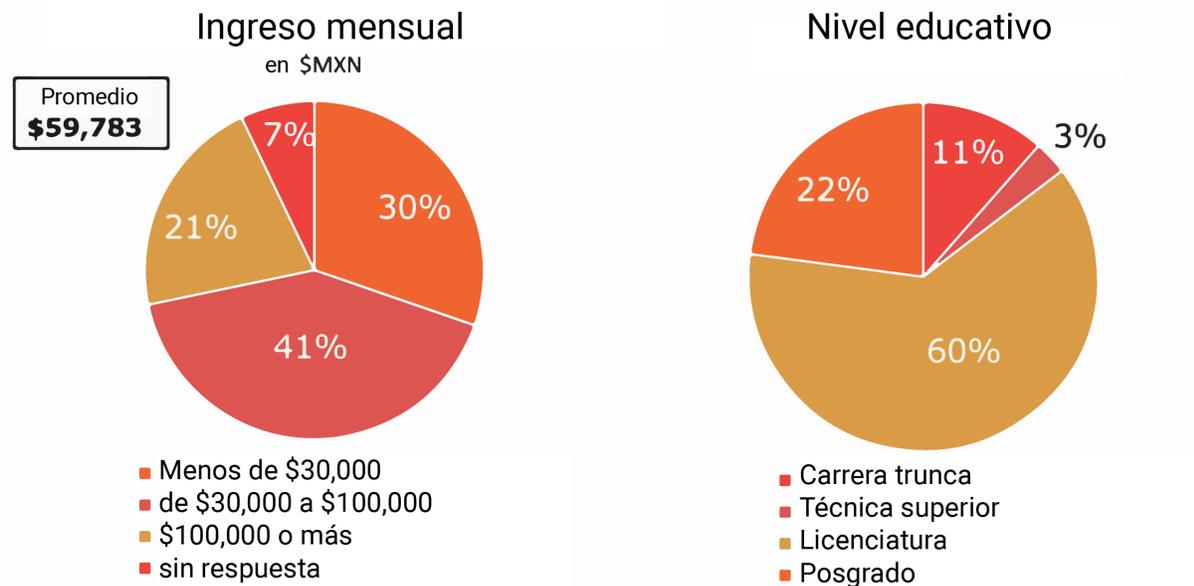


Figura 2. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

### 2.1.2. Motivos de viaje

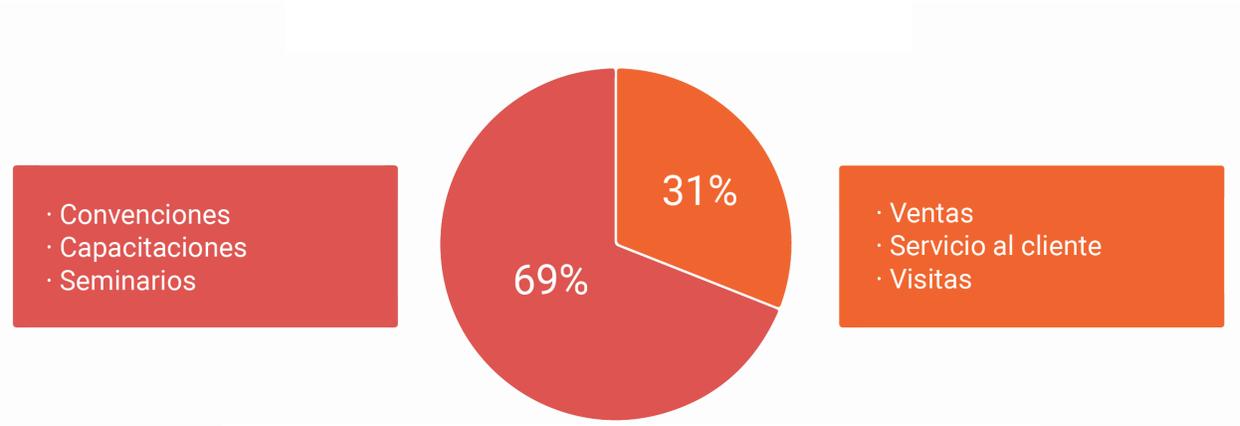


Figura 3. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

### 2.1.3. Destinos que visitan con mayor frecuencia

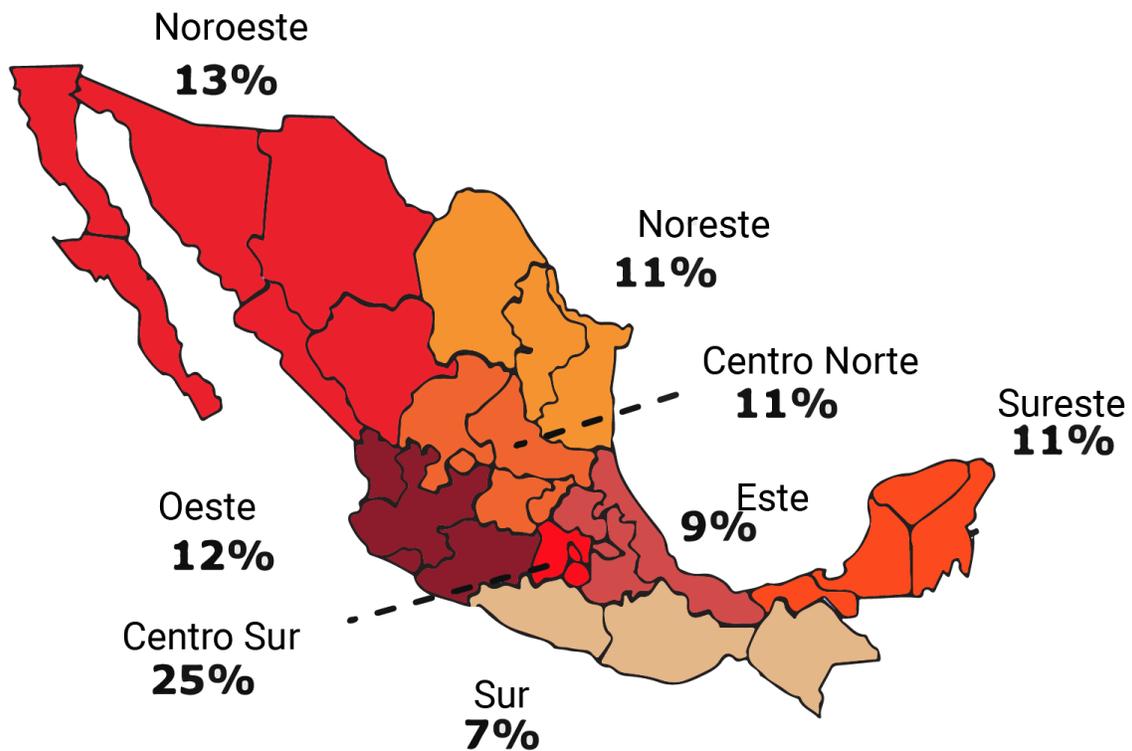


Figura 4. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

Entre los principales destinos para el turismo de negocios en México, se encuentran las tres ciudades más grandes del país: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Otras zonas importantes son el Bajío, debido al auge de la industria automotriz y la aeroespacial, y la frontera norte, gracias al sector maquilador. Es en estos estados donde los milenials empiezan a tener la mayoría de sus viajes de negocios, buscando opciones de alojamiento que les propicien nuevas experiencias y mucho más fáciles de acceder.

#### 2.1.4. Duración normal de los viajes de negocios.

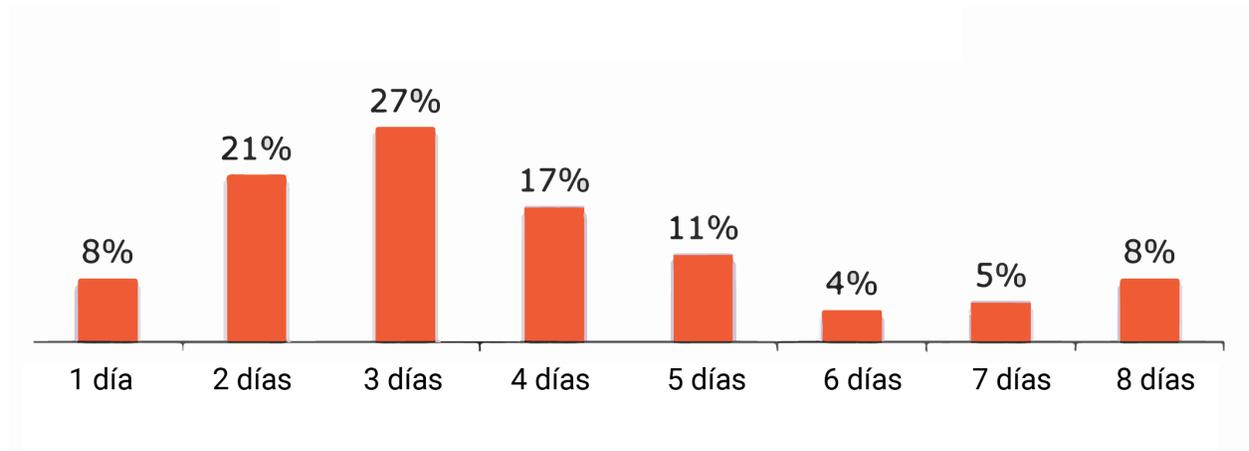


Figura 5. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

#### 2.1.5 Tipo de industria

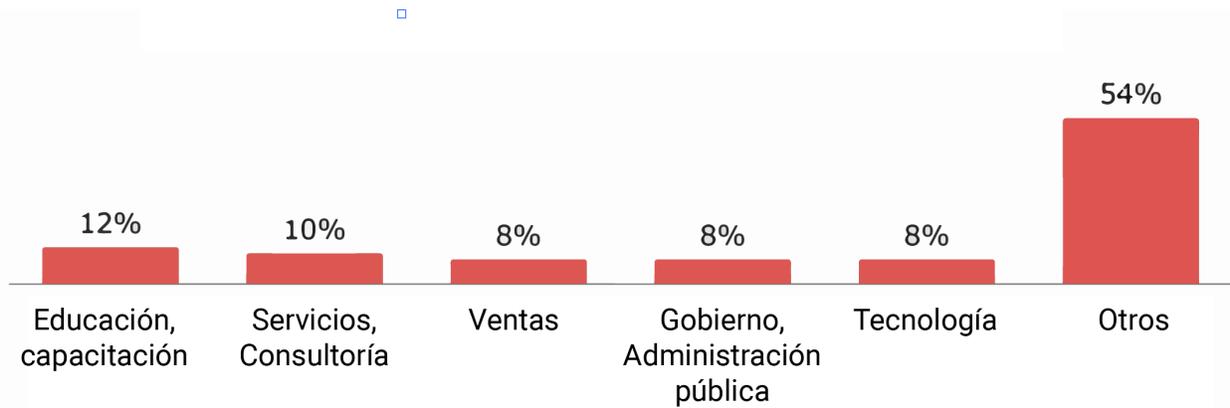


Figura 6. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

### 2.1.6 Costo promedio de un viaje de negocios

En 2015, los viajeros de negocios en México gastaron una media de \$11, 472 pesos por viaje, incluyendo \$3,356 en el pasaje, \$3,331 en alojamiento, \$956 en transporte terrestre, \$2,027 en comida y bebida en restaurantes, \$508 en entretenimiento y \$1 294 en compras y mercancía.

A continuación se muestran los datos de la derrama económica anual, relacionada con el viaje de negocios por categoría en mil millones de pesos mexicanos, para entender el costo promedio de un viaje de negocios.

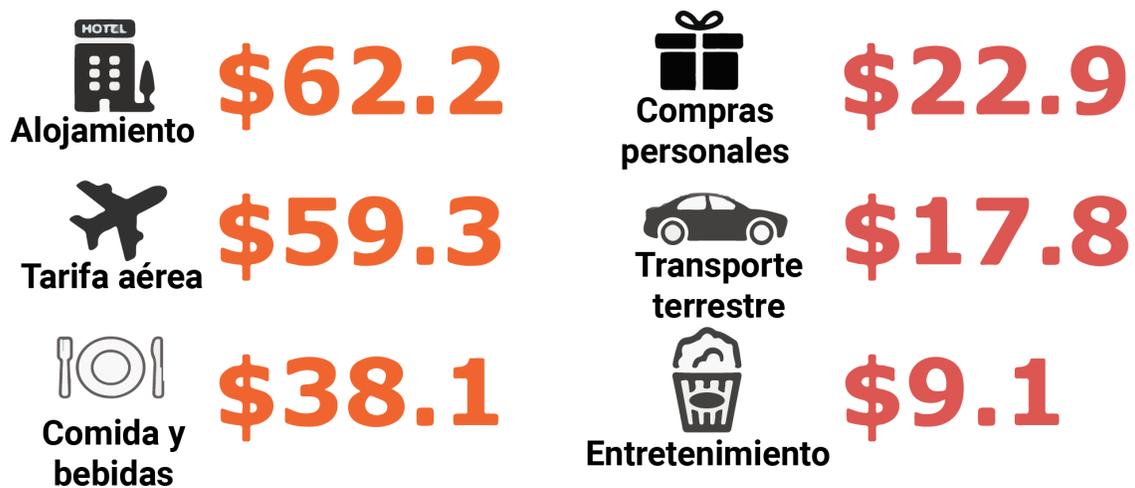


Figura 7. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

Actualizando los datos, según el boletín de turismo 2017 de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO), el costo promedio de un viaje de negocios se divide de la siguiente manera: en 19 por ciento en hospedaje, 40 por ciento en cuotas de registro, 12 por ciento en transporte hacia y desde el lugar del evento, y 13 por ciento en alimentos y bebidas, entre otros.

## Gastos generados

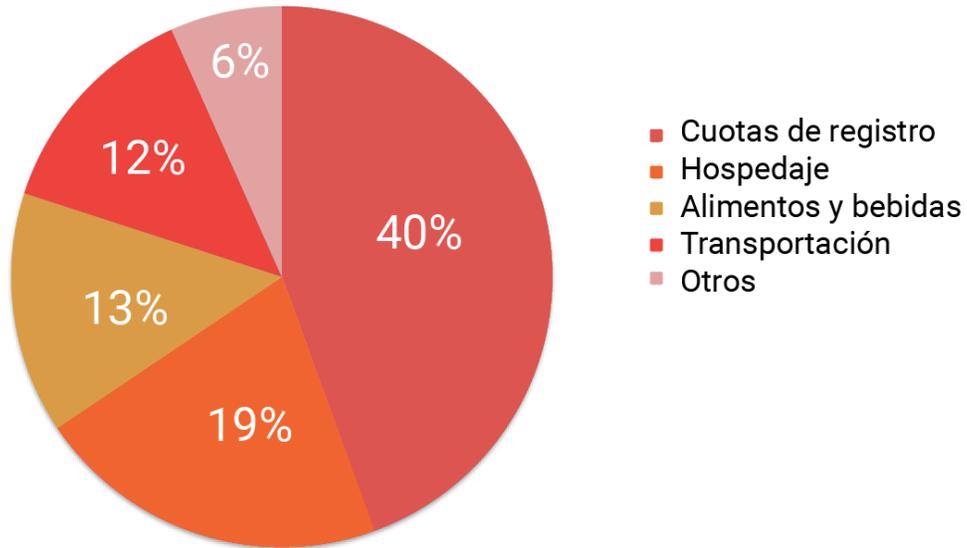


Figura 8. Fuente: Boletín turismo CONCANACO 2017.

### 2.1.7 Impacto económico

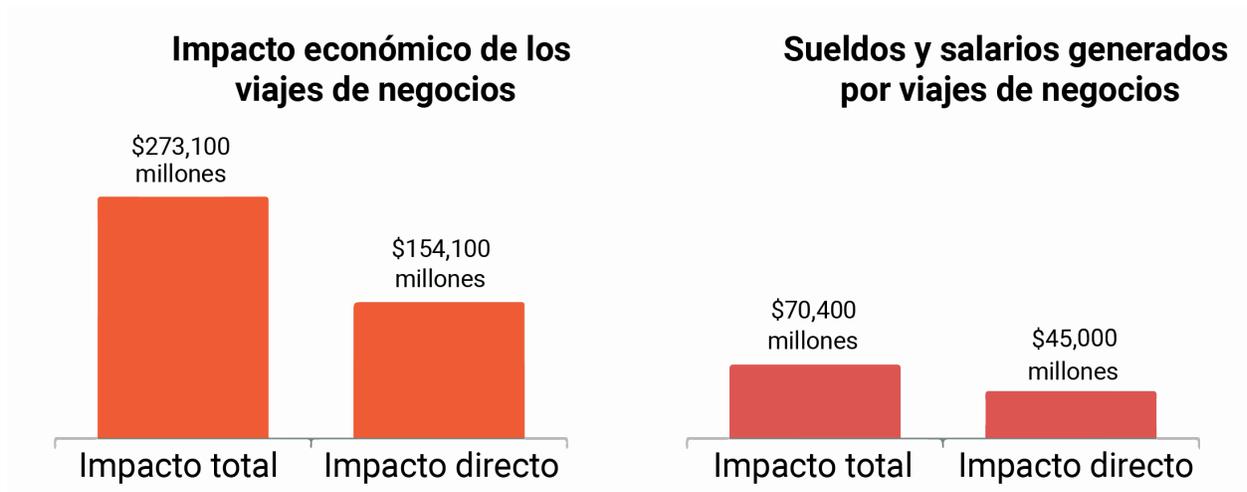


Figura 9. Fuente: Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

## 2.2 Hoteles en México enfocados a los viajes de negocios.

Los hoteles enfocados al turismo de negocios cuentan con características similares. Generalmente están ubicados en las rutas industriales, comerciales y turísticas más importantes de México, y ofrecen instalaciones prácticas a precios accesibles. Su modelo de expansión consiste en la apertura de un hotel nuevo cada 10 semanas en promedio según cifras publicadas por la cadena de hoteles City Express. Los *godinez* se hospedan en Hoteles creados para gente que viaja con presupuesto limitado y que requiere sólo lo necesario para descansar y seguir adelante con el día de trabajo. Las grandes firmas hoteleras han creado sus propios conceptos donde están enfocados a la cadena de servicio Business Class que ofrece un concepto hotelero diseñado para satisfacer las necesidades de quienes viajan por negocios. Su servicio está dirigido para que los huéspedes logren sus objetivos y su viaje sea un éxito. En México las marcas de hoteles de este segmento son:

- City Express (MÉXICO)
  - Plus, Suites, Junior
- NH HOTEL GROUP (ESPAÑA)
  - NH hotels, NH Collection
- Grupo Posadas (MÉXICO)
  - Fiesta Inn, Fiesta Inn Loft, GAMMA, ONE
- Marriott (EU)
  - Courtyard, AC, Aloft
- IHG (REINO UNIDO), Choice Hotels (EU)
  - Holiday INN, Holiday INN Express, Comfort INN

## Capítulo 3 Investigación Documental

### 3.1. Antecedentes de las Tecnologías utilizadas para la industria turística.

El uso de la tecnología al servicio de los huéspedes en los hoteles ha ido en aumento, modernizando así, el sistema de los hoteles, por ejemplo:

- La asignación de cuartos y los estados de cuentas están integradas en un software que administra ambos procesos pero para que funcione como tal, es necesaria la operación humana. Estas plataformas de administración hotelera son muy conocidas en la industria una de ellas es Hospitality OPERA Property de la empresa ORACLE y otro ejemplo es InnQuest.
- Las agencias de viajes en línea tienen el mercado en sus manos, ya que cada vez más los usuarios de internet usan estas plataformas para reservar y planear sus viajes por mencionar algunas: Expedia, BestDay, Orbitz y las líderes en México son Despegar y Al mundo. En el mundo de los negocios, los usuarios, puede ser que usen estas plataformas o las propias agencias en línea que cada empresa maneja como por ejemplo, Cisco Travel Network.
- La plataforma Concur es una de la más codiciadas por los viajeros de negocios, aún no es tan famosa en el país pero su gran característica es que en ella se pueden contabilizar los gastos y hacer facturas con procesos automatizados. Es muy fácil de usar, se evitan muchos errores y el fastidioso papeleo. Los usuarios pueden tomar rápidamente una foto de los recibos, enviar informes de gastos desde cualquier dispositivo móvil y mantener la productividad.

### 3.2. Determinación de una APP como plataforma tecnológica hacia la problemática de servicio al cliente del turismo de negocios

Las aplicaciones o mejor conocidas por su abreviación en ingles, apps— están presentes en los teléfonos desde hace aproximadamente 10 años; de hecho, las empresas de tecnología pioneras en incluirlas en sus teléfonos fueron Nokia o Blackberry algunos años antes de que el mundo reconociera a los teléfonos como smartphones. Los teléfonos móviles

antes de los smartphones, contaban con pantallas reducidas, muchas veces no táctiles, pero gracias a su rápido crecimiento, ahora los dispositivos móviles son inteligentes, y además cuentan con múltiples aplicaciones. Generalmente los teléfonos de hoy en día cuentan con pantalla táctil, cámara, y con internet. Actualmente encontramos aplicaciones de todo tipo, y estas están enfocadas mayormente a mejorar la productividad personal: alarmas, calendarios, calculadoras, mensajería instantánea y buzón de correo electrónico. Y si bien la mayoría de las aplicaciones cumplen tareas específicas, existen otras que están enfocadas a la distracción por lo que existen muchos juegos también. Básicamente, una aplicación no deja de ser un software.

Cuando el teléfono de la compañía Apple fue lanzado al mercado en el 2007 hubo un cambio enorme en el mercado, ya que con él se generaron nuevos modelos de negocio que hicieron de las aplicaciones algo rentable, tanto para desarrolladores independientes como para los mercados de aplicaciones, ya que se abrió la puerta para que estas pudieran ser desarrolladas por el fabricante del dispositivo, o por un tercero. Facilitando la tarea de producir una aplicación y lanzarla al mercado, incluso por cuenta propia.

### **3.3. Tendencias tecnológicas: *Chat bot***

Un *bot* (aféresis de robot) es un software que sirve para comunicarse con el usuario, imitando un comportamiento humano. Algunos bots cuentan con inteligencia artificial más sofisticada, incluso han llegado a imitar el lenguaje humano, están diseñados para realizar una serie de tareas por su cuenta y sin la ayuda de personas. Los *bots* existen desde hace más de 50 años cuando el matemático británico Alan Turing inventó los conceptos que hoy en día hacen funcionar las computadoras modernas y la inteligencia artificial. Su modelo más conocido son los chatbots. Los chatbots son programas de mensajes informáticos con los cuales es posible mantener una conversación de manera coloquial a través de sistemas de inteligencia artificial. Estos programas funcionan dentro de aplicaciones y proveen tanto información como ayuda al usuario.

Sin embargo, el auge de las apps de mensajería móvil como Facebook Messenger, Slack o Telegram, ha provocado que los chatbots vuelvan a ser relevantes. La compañía líder de ventas en línea, Amazon lanzó Alexa en 2016, Microsoft creó a Cortana la asistente virtual de Windows, Apple a Siri y Google tampoco se ha quedado atrás con Google Home. Estos *bots*

interactúan por medio de la voz o mensajes y pueden hacer búsquedas, pedir un taxi o poner música, además aprenden los gustos y rutinas del usuario, se adelantan a sus necesidades y hacen sugerencias sobre lo que saben de él. El paso siguiente del "Internet de las cosas" será controlar todos los dispositivos desde casa y llevar los bots al mundo offline. Según Alberto Haj-Salen (2017) en el artículo ¡Alerta! ¡Los bots quieren dominar el mundo! "El sueño de los desarrolladores de tecnología es romper para siempre la barrera entre el humano y la máquina, creando una interfaz que simplemente, escuche, comprenda y haga todo lo que el usuario quiere que haga".

Los consumidores están cambiando su manera de usar sus dispositivos móviles, esto quiere decir que antes la gente usaba alrededor de 30 apps que no eran nativas del teléfono y ahora tienen alrededor de 5, por ejemplo en un reporte de Nielsen (So Many Apps, 2017), se informa que la gente está gastando más del 84 por ciento de su tiempo en sus teléfonos inteligentes con motivo de comunicarse a través de mensajes o estar conectados en las redes sociales. En resumen, los consumidores milenials buscan estar conectados pero no de la manera tradicional en la que las aplicaciones funcionaban antes, sino que ahora esperan la inmediatez y la comunicación instantánea. La ventaja de usar un chatbot es que puede enviar un mensaje de forma más natural a lo que las aplicaciones tradicionales pueden hacer con notificaciones push, lo que representa una barrera en la experiencia para el usuario en contraste a las experiencias ofrecidas por el chatbot que son más agradables, con interacciones instantáneas al servicio de atención al cliente de manera más rápida y sencilla.

Es por eso que se tomó la decisión de usar chatbots para la realización de este proyecto, Finalmente, los chatbots pueden manejar el ajuste de una interfaz de comunicación instantánea muy naturalmente.

### **3.4 Bleisure**

El término bleisure es relativamente nuevo, es una combinación de dos palabras en inglés business and leisure, en su traducción al castellano son negocios y ocio. Al principio, "bleisure" sólo se refería a viajes de negocios que se extendían por placer. Ahora, la palabra abarca ir más allá la simple extensión de un viaje pagado por la compañía sino también a las experiencias de ocio que se pueden hacer a lo largo de un viaje de negocios. Es importante describir este término ya que los milenial viajeros de negocios son adeptos a aplicar el término

en cuanto a este refiere. Para describir la situación, un ejemplo es como hoy en día, un millennial viaja de Lunes a Viernes por motivos de negocios extiende su estancia el fin de semana cubriendo el gasto por él mismo. Paralelamente, la industria de la hospitalidad ha demostrado que está deseosa de ayudarles, ya que muchos hoteles ofrecen este servicio comúnmente a los viajeros. No se cuenta con el dato más reciente para la industria en México pero en 2014, la empresa BridgeStreet Global Hospitality publicó un informe en el que los investigadores encontraron que 60 por ciento había tomado un 'bleisure' en algún momento de los viajes de negocios a lo largo del año.

## Capítulo 4 Investigación de Campo

### 4.1 Entrevistas semi estructuradas

#### 4.1.1 Entrevistas a Usuarios

Se entrevistaron a 10 personas que trabajan en Ciudad de México, en un rango de edad entre 25 y 35 años milenials, que hacen viajes relacionados con su trabajo. Todos ellos aseguraron hospedarse en hoteles y es por esto que este perfil era el indicado para aplicar las entrevistas y así poder llevar una investigación más profunda acerca de las necesidades de los usuarios en hoteles de turismo de negocios.

A continuación, la batería de preguntas:

Nombre:

Edad:

Puesto

Compañía:

Viajes haces por mes por negocios:

1. ¿Qué hotel frecuentes en tus viajes de negocios?
2. ¿Quién escoge que te quedes en ese hotel?
3. ¿Por qué eliges quedarte en ese hotel? (en caso de que elijan por ti ¿Qué razones determinan esa decisión?)
4. ¿Cuál es la rutina de ingreso desde que llegas al hotel? (Check-in hasta llegar a tu cuarto)
5. Con respecto a la experiencia del front-desk ¿Cuál es tu opinión del servicio ?
6. ¿Crees que podrían mejorar? (Especificar en cuál proceso y cómo sugieres la mejora)
7. ¿Cuáles son tus expectativas típicas al hospedarte en un hotel por un viaje de negocios?
8. ¿Cual es tu mejor experiencia que has tenido en estos viajes de negocios con respecto a tu estancia y los servicios del hotel?
9. ¿Alguna vez tuviste alguna experiencia particular con algún miembro del staff del hotel?
10. Si dependiera de la ayuda que te pueda facilitar el hotel, ¿Qué harías para que tu estancia fuera más efectiva y fácil?

Los resultados de las encuestas, así como el análisis de estos hallazgos se describen detalladamente en el Capítulo 6.

#### 4.1.2 Entrevistas a Concierge y Front-Desk

Se entrevistó a empleados que trabajan en el front desk de los hoteles donde tienen huéspedes que viajan por motivos de trabajo, no obstante también se tomó en cuenta al personal que atiende los servicios de concierge o gerentes del hotel.

A continuación la batería de preguntas:

Nombre:

Puesto:

Empresa:

Fecha:

1. ¿Cuales son las actividades primordiales de un concierge/gerente/front desk?
2. ¿Cómo te ha preparado tu entrenamiento o experiencia de trabajo para ser un eficaz concierge del hotel?
3. ¿Cuál es la diferencia con el concierge/gerente/front desk?
4. Describe un día típico de su trabajo ¿Cómo priorizas tu tiempo?
5. Cuéntanos la mejor experiencia que hayas tenido con un cliente
6. ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas típicas/atípicas?
7. Recuerde una vez que resolviste una situación difícil.

Ver respuestas en Anexos.

#### 4.2 Netnografía

En un sondeo sobre los sitios de viajes como Tripadvisor, se recopiló información relevante acerca de las opiniones que usuarios de hoteles de negocios escriben en los foros de opinión que ofrecen estas plataformas. Con esto se obtuvo una muestra más participativa, así como activa con la que se pudieron obtener hallazgos significativos de las necesidades que los consumidores de este tipo requieren.

En las siguientes opiniones podemos ver explícitamente que el servicio de recepción, en específico al elaborar los procesos de check in, los usuarios se quejan de que deben de esperar demasiado tiempo.



edgaraar0nr  
Zapopan,  
México

1

Opinión escrita 26 noviembre 2016

### Estadía general

Sumamente lentos en la recepción al realizar el check in, espere por 15 minutos para realizar el check in, en la noche solicité una cobija y tuve que llamar 2 veces más porque no la llevaban, espere 30 minutos para recibirla, situación que retraso que conciliara el sueño, al día siguiente no me dejaron shampoo y tuve que salir de la ducha para solicitar uno, esto retraso mi salida, igualmente lentos para realizar el check out, 10 minutos esperé!, definitivamente no regreso a este hotel!

[Mostrar menos](#)

**Estadía:** noviembre de 2016, viajó por negocios

Calidad/precio	Habitaciones
Ubicación	Limpieza
Calidad del descanso	Servicio

Opinión obtenida en colaboración con este hotel

[Pregunta a edgaraar0nr sobre City Express Plus Santa Fe](#)

Figura 10. Fuente: www.tripadvisor.com



David F  
Chihuahua,  
México

16 9

Opinión escrita 25 julio 2016

### DOS HORAS Y MEDIA PARA HACER CHECK INN

Deberian de tener mas personal en la noche, el dia que llegamos duramos dos horas y media en hacer el check inn por un evento de mary kay dandoles toda la atencion y dejando a los demas huespedes sin atencion, les falto organizar con el guardia la cantidad exagerada de clientas que estaban llegando y sin hacer fila se metian y lo mas triste es que sin reservacion

[Mostrar menos](#)

**Estadía:** julio de 2016, viajó por negocios

Calidad/precio	Habitaciones
Ubicación	Limpieza
Calidad del descanso	Servicio

Opinión obtenida en colaboración con este hotel

[Pregunta a David F sobre City Express Plus Santa Fe](#)

Figura 11. Fuente: www.tripadvisor.com

Enrique  
Meteppec Mex

18 de feb de 2017

## 4.0 Bien y sin problema

Trato normal y buena actitud. Solo en la llegada mucho tiempo en espera en la resepcion había mucha gente y solo dos personas atendiendo. De lo demás agradable y limpio el Hotel. Buena disposición para resolver detalles y favorable dando la atención al cliente. Y

Figura 12. Fuente: www.expedia.com

El usuario de la red social Twitter Víctor Gómez, protesta en la plataforma hacia un hotel ubicado en el aeropuerto donde muestra una fotografía de la fila que hay para hacer check-in.



Figura 13. Fuente: www.twitter.com

Uno de los problemas que también se pueden notar es que no se atienden las llamadas en la recepción, y los huéspedes tienen que hacer varios intentos para comunicarse.



Figura 14. Fuente: www.tripadvisor.com

Otra ventaja de este tipo de estudios es que los datos obtenidos muestran la opinión real de los consumidores ya que las conversaciones se generan de forma espontánea, un usuario de la plataforma Tripadvisor comenta que le gustaría que le proporcionarían ofertas locales, lo cuales muy buena oportunidad para los hoteles, el difundir opciones de entretenimiento puesto que esto puede complementar la experiencia en un viaje de negocios.

por un huésped verificado

18 de feb de 2015

#### 4.0 Sugerencias de mejora

Comenté en recepción que les hace falta difundir sus ofertas locales en particular cuando hay eventos que convocan dependencias, ya que los asistentes podrían optar por aprovecharlas. En cambio en mi caso contraté por página de hoteles.com más caro que la tarifa que el hotel ofrecía a los asistentes pero hasta que llegaban a él. Otra cosa es el ruido de la tubería de los excusados de otros pisos que no deja conciliar el sueño

Utilidad | 0

Figura 15. Fuente: www.expedia.com

Entre las dificultades que se encontraron al hospedarse en un hotel es el trato del staff hacia los huéspedes, la atención al cliente es crítica en todo momento ya que es muy notorio cuando no se tiene la actitud, como es el caso de Alicia R. que comparte su experiencia.



ALICIA R  
1 2

Opinión escrita 13 julio 2016

#### Terrible la atención del chico de recepción

en horario de 3pm, 13 de Julio. Teníamos dudas sobre las reservaciones ya que las hizo un tercero, el joven en lugar de apoyarnos estaba con una cara de impaciencia, No me dio la contraseña para mi habitación y me mando por el camino más largo para mi habitación. y por si fuera poco, dejó hablando a la compañera con la que iba y se fue a platicar con sus compañeros...

[Mostrar menos](#)

**Estadía:** julio de 2016

[Pregunta a ALICIA R sobre Courtyard Mexico City Airport](#)

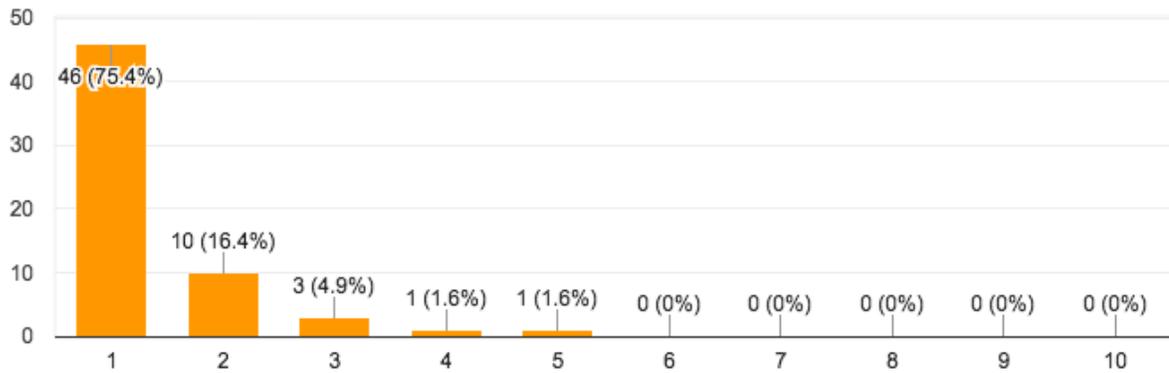
Figura 16. Fuente: www.tripadvisor.com

### 4.3 Encuesta

Se entrevistaron a 61 personas, que efectúan viajes de trabajo en la República Mexicana. Con un rango de edad entre 18 a 60 años.

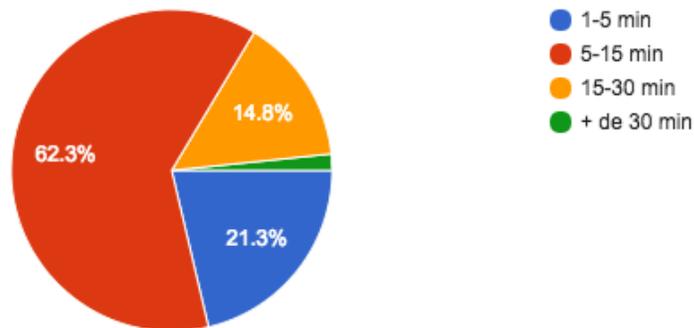
#### ¿Cuántos viajes haces al MES por negocios?

61 respuestas



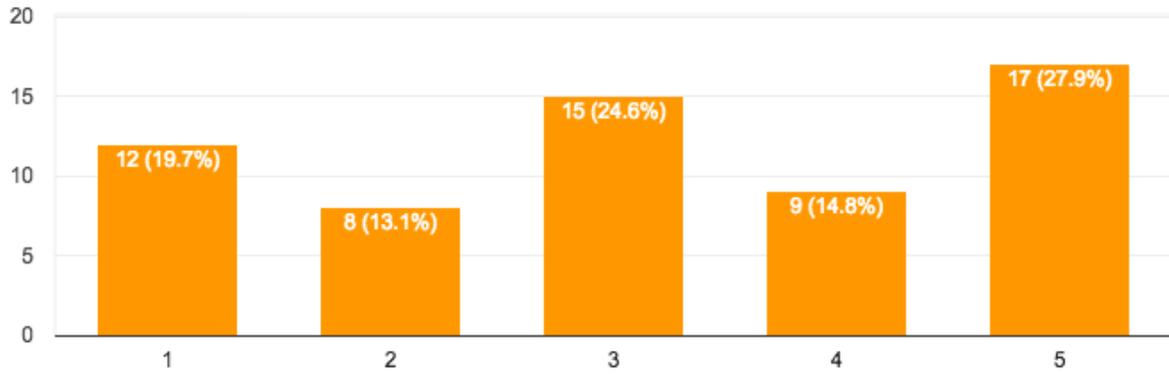
#### Cuando has llegado al hotel a registrarte ¿Cuánto tiempo esperas generalmente?

61 respuestas



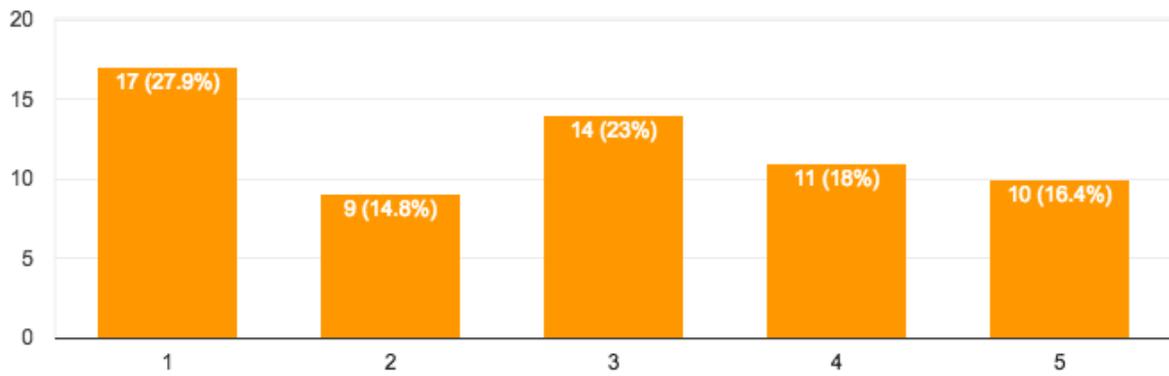
## ¿Te gustaría que el front desk fuera digital? Del 1 al 5

61 responses



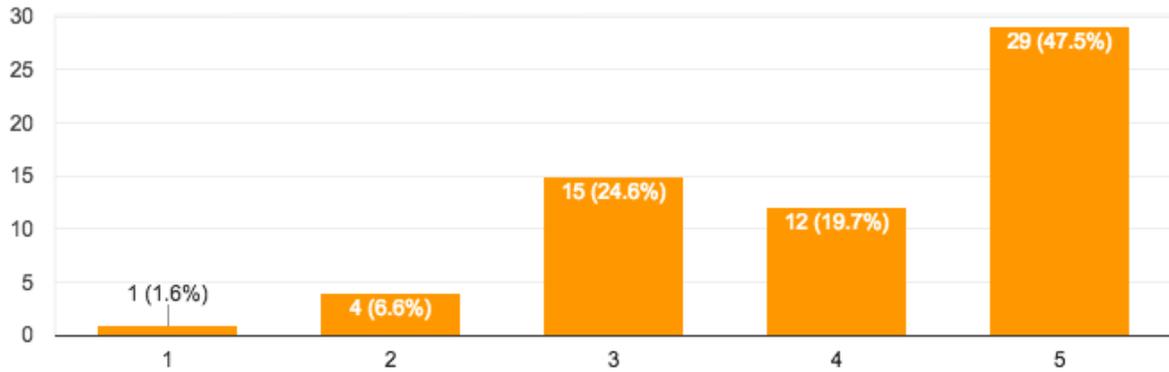
## ¿Te da desconfianza hablar con un chatbot(robot/chat automatizado)? Del 1 al 5

61 responses



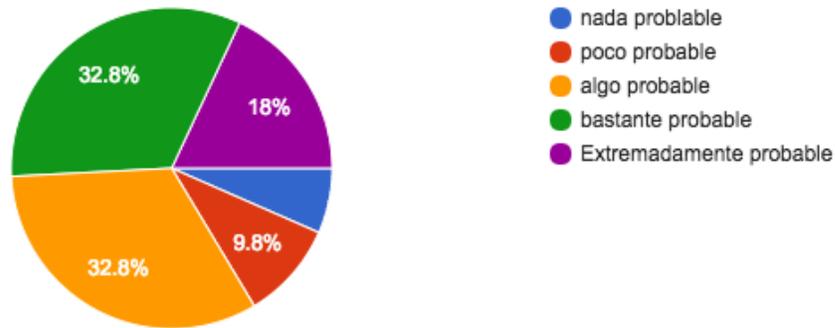
## ¿Qué tan útil te sería usar un servicio de chat con el hotel, para hacer reservaciones de restaurantes o pedir room service?

61 respuestas



## Al tener tus datos como: preferencias en el hotel, gustos de comida/actividades, horarios, comport...tu estancia mas agradable y practica?

61 respuestas



#### 4.4 Observación

La práctica de observación es comúnmente utilizada por la investigación de campo, esta comprende analizar debidamente el objeto de estudio, en este caso se observó la operación del front desk en los hoteles, así como el comportamiento de los usuarios que hicieron uso del mismo. A continuación se describen las conductas perfectamente identificadas con los que se obtuvieron datos fiables que explican los eventos y situaciones insertas en el contexto.

Lugar: City Express Santa Fe

Horario: 6-7pm

Fecha: 24 octubre 2017

Lugar: AC Hotel by Marriott Santa Fe

Horario: 7-8pm

Fecha: 24 octubre 2017

Resultados: En el front desk había dos personas atendiendo pero cuando aumentó el número de personas, el número de personas atendiendo también aumentó a tres. Siempre estaban de 1 a 2 botones esperando a subir las maletas cuando los huéspedes llegaban.

Las personas que atienden el front desk le informa a los huéspedes si su desayuno está incluido o no, también contestan el teléfono y se escucha mucho ruido de la engrapadora.

Llegó un huésped americano y preguntó si había un reglamento interno, también hizo una pregunta muy peculiar, cuestionó si alguna vez habían visto un borracho o un desnudo.

La gente pregunta qué puede hacer, como actividades cerca del hotel, o la ubicación del Starbuck más cercano, acerca de sus traslados, indicaciones para llegar a sus reuniones y el tiempo aproximado de traslado a las mismas.

Cuando sonaba el teléfono se escuchaba decir a los del front desk “este es el hotel de Santa Fe” como que la gente llama y pregunta otro hotel de la misma cadena.

Cuando la gente realizó el check-in los empleados le pidieron tanto su correo para enviar la factura así como los datos de la tarjeta a la que se hará el cargo.

Lugar: Stadia Suites

Horario: 1-2pm

Fecha: 25 octubre 2017

Dentro del marco de una convención en el hotel, se observó cómo la gente llegaba en grupos, esto hacía que el proceso fuera más lento de lo normal porque el hotel ya tenía habitaciones asignadas para estos grupos de gente, y los huéspedes estaban cambiando de compañeros de habitación entre ellos.

Una señora llegó muy enojada y preguntó si se le podía cambiar a otro cuarto porque el que ella tenía ofrecía una cama king size y ellas eran dos personas que si bien compartían cuarto, no deseaban dormir en la misma cama.

#### 4.5 Análisis de la Investigación de Campo

A continuación se presenta la tabla 1.1 que resume las categorías de análisis identificadas en la investigación de campo.

Categoría	Frecuencia de viaje
Hallazgo 1	La mayoría de las personas entrevistadas viaja aproximadamente en promedio de 2 a 3 días.
Hallazgo 2	Los viajes promedio realizados al mes son 2 veces.
Hallazgo 3	Generalmente los viajes se realizan entre semana.
Categoría	Ciudades más visitadas en viajes de trabajo
Hallazgo 1	Los viajes se realizan alrededor de la República Mexicana en las principales ciudades: Guadalajara, Monterrey así como CDMX y area metropolitana. Aunque los entrevistados también nombraron ciudades como Puebla, Tuxtla, Tepic, Mexicali, Tijuana, Hermosillo, Tlaxcala, Querétaro, Cancún, Saltillo, Campeche y los Estados de México e Hidalgo.

Categoría	Hoteles más utilizados
Hallazgo 1	Se mencionaron los siguientes hoteles que se encuentran en de la República Mexicana: Fiesta Americana, Fiesta Inn, Presidente Intercontinental, Camino Real, Holiday Inn, City Express, Riu, Hilton, Westin, Holiday Inn Express, Crowne Plaza, Casa Inn, One y/o regionales (Alameda, Morelia)
Categoría	Criterios de elección de hotel
Hallazgo 1	Los sistemas que usan las empresas para manejar sus reservaciones ya cuentan con convenios, por lo que la tarifa ya está establecida de acuerdo al puesto de los empleados, esto influye mucho en la toma de decisión al escoger un hotel. Algunos mencionaron que también influye el programa de puntos que se maneja con el convenio. Es una buena oportunidad para que la oferta de hoteles a escoger podría hacerse a las personas y/o departamentos que toman estas decisiones.
Hallazgo 2	La mayoría menciona que la cercanía hacia el trabajo a realizar o la cercanía con los proveedores es lo que más influye, con esto se confirma que la ubicación sobretodo hace que la experiencia del viaje mejore.
Hallazgo 3	Cumplir con el estándar, así como con calidad es primordial para los viajes de negocios, se mencionan características como limpieza, seguridad, room service, internet para trabajar, y buenas instalaciones.
Hallazgo 4	Recomendación del proveedor o de compañero de trabajo.
Categoría	Rutina del viajero
Hallazgo 1	Generalmente los hoteles tienen como norma estándar hacer el checkout de las habitaciones a las 11:00 am por lo que si un viajero llega temprano, no hay habitaciones disponibles, ya que las están limpiando o aún no han sido desocupadas. Por lo que muchas veces tienen que dejar sus pertenencias resguardadas y regresar después al hotel para que les puedan asignar una habitación, lo cual resulta muy tedioso.
Hallazgo 2	La mayoría de la veces la rutina de ingreso al hotel es llegar al hotel, dirigirse al front desk, en cuanto son atendidos, se les pide una identificación, llenar un formato y se asigna una habitación.
Hallazgo 3	El hotel solicita una forma de pago, ya sea una tarjeta corporativa, a veces los huéspedes dejan su tarjeta para cubrir gastos personales.
Hallazgo 4	El tiempo de espera es de 5 a 15 minutos para poder ser atendido.
Categoría	Experiencia Front desk
Hallazgo 1	Este paso es de los más críticos, ya que todo lo que suceda en este momento marca el rumbo de la estancia, desde el tiempo de espera si es que hay fila para ser atendido hasta la asignación de habitación, que

	algunas veces no es del agrado del huésped.
Hallazgo 2	Es un proceso muy repetitivo, que podría ser más rápido, si ya se tienen los datos y preferencias de los viajeros frecuentes. Los entrevistados sugieren que se podrían guardar los datos en una base de datos para ahorrar tiempo al registrar a los huéspedes.
Hallazgo 3	Las tarjetas del cuarto se desactivan, y es muy molesto bajar por la activación.
	Cuando hay convenciones o se esperan grupos, ser más ordenados y eficientes en los procesos.
Categoría	Valoración del servicio
Hallazgo 1	Hacer empatía con los usuarios es vital, ya que muchos vienen cansados, con la única esperanza que el proceso sea rápido para poder irse a descansar.
Hallazgo 2	Los usuarios demostraron requerir los siguientes servicios <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gadgets de urgencia (cargador, transformador de corriente, cables de red, conectores)</li> <li>● Secadora.</li> <li>● Kit de limpieza. (artículos de higiene personal)</li> <li>● Servicio habitación</li> <li>● Gym</li> <li>● Botellas de agua</li> <li>● Almohadas extra</li> <li>● Box lunch/snacks</li> <li>● Internet rápido</li> <li>● Mesa para trabajar</li> </ul>
Categoría	Servicios del hotel
Hallazgo 1	Desayuno incluido.
Hallazgo 2	Los usuarios de hoteles son muy felices si se les proporcionan <i>upgrades</i> de habitación.
Hallazgo 3	Cama cómoda, semi-destendida cuando sea de noche.
Hallazgo 4	Cuidar factor ruido.
Categoría	Requerimientos para una estancia efectiva
Hallazgo 1	Buen servicios, limpieza en los cuartos y amabilidad del personal.
Hallazgo 2	Facturación rápida.
Hallazgo 3	Menú restaurante sano.

Hallazgo 4	Realizar las encuestas para que se dejen sus comentarios, sugerencias y quejas.
Hallazgo 5	Programar actividades (despertador, reservaciones de restaurantes, salas de juntas, masajes, limpieza, room service) de manera automatizada.
Hallazgo 6	Más de 5 entrevistados comentaron que facilitar el check in y check out con procesos más automatizados aprovechando recursos digitales, les simplificará su estancia. Además sugirieron automatizar sistemas incluyendo las reservaciones en línea.
Categoría	Información del hotel
Hallazgo 1	Existe un desconocimiento del usuario sobre la información provista por la cadena de hoteles en su sitio o donde sea que provee ésta.
Hallazgo 2	Difundir opciones de entretenimiento, porque los usuarios no tienen tiempo para dedicarlo a hacer búsquedas de actividades o lugares ya que a veces llegan muy cansados y tienen otras prioridades que a su trabajo refieren.
Hallazgo 3	Los huéspedes usualmente tienen preguntas persistentes sobre las instrucciones del aire acondicionado, el reglamento del hotel, generalmente solicita tour del cuarto, y también piden el mapa de hotel o indicaciones de la ubicación del cuarto o de los lugares clave dentro del mismo.
Hallazgo 4	Se pregunta mucho por indicaciones para traslados hacia y para el hotel, así como de lugares cercanos para comer, o comprar café.
Categoría	Front desk automatizado
Hallazgo 1	En un rango de respuesta del 1 al 5(1 siendo poco agradable y 5, muy agradable), la mayoría de los encuestados tuvo una respuesta superior al 3 lo que representa un 67.3% refiriendo que si le agradecería que este tipo de servicios estuviera automatizado.
Categoría	Chatbot
Hallazgo 1	La mayoría de los encuestados mostró que no les importaría hablar con un chatbot, de hecho el 65.7% dice tener confianza al tener que interactuar con el.
Categoría	Servicio de chat
Hallazgo 1	47% dijo que si le sería muy útil poder usar un servicio de chat para comunicarse con el hotel y así poder hacer reservaciones de restaurantes o pedir room service.
Categoría	Uso de datos (preferencias en el hotel, gustos de comida/actividades, horarios, comportamiento)
Hallazgo 1	83.6% argumentaron que, su estancia podría ser más agradable y práctica si hubiera una herramienta que les diera un servicio personalizado.

Categoría	Bleisure
Hallazgo 1	Los entrevistados dijeron que sí les gusta alargar su estancia, aunque ellos corran con los gastos extras.
Categoría	Recepción/Concierge
Hallazgo 1	El equipo de recepción que atiende el front desk, dijo hacer en la mayoría de los casos funciones que incluyen servicio concierge cómo dar recomendaciones, hacer reservaciones
Hallazgo 2	Suena mucho el teléfono para preguntar dudas acerca del hotel, como por ejemplo la programación del aire acondicionado, información acerca de las amenities del hotel, o pedir un taxi.

Tabla. 1

De acuerdo con toda la información recabada en la investigación, los usuarios de hoteles de negocios creen que su experiencia en sus viajes puede mejorar significativamente, se encontraron oportunidades que pueden aportar valor agregado en cuanto a los servicios.

Por lo tanto hay que tener siempre presente el papel que juega la calidad en el servicio en un viaje de negocios, ya que los encuestados establecen que en los viajes realizados, en general estuvieron por debajo de sus expectativas y esto demerita mucho los esfuerzos realizados por los hoteles. Es por esto que es necesario un enfoque distintivo a que proponga nuevas funciones y beneficios para el cliente.

## Capítulo 5 Service Design Thinking

Quizás la principal razón por la que el Design Thinking es poderoso, es que conecta a las personas o los usuarios con lo que sea que está siendo diseñado. Cuando el proceso de diseño se complementa con la etnografía se responde con éxito a las necesidades y los puntos de debilidad de los usuarios previstos, lo cual incide en que esos usuarios acepten el diseño resultante. Siguiendo las metodologías adecuadas y utilizando las herramientas correctas, es probable que se logren objetivos más amplios con un proyecto de diseño estratégico de servicios de calidad.

Coloquialmente la palabra diseño se usa para referirse a la actividad creativa que define el estilo o apariencia de un objeto tal como resultado del mismo, pero el significado puede ir más allá de eso. En particular, el enfoque del diseño de servicios se refiere al proceso de diseño en lugar del resultado. El resultado de un diseño de servicio, como proceso puede tomar varias formas, estas pueden ser: estructuras organizacionales, procesos de operación, servicio de experiencias e incluso objetos físicos concretos. Pero aun así no está definido, es un enfoque en evolución y si existiera una única definición se limitaría mucho todo lo que involucra puesto que se usa una combinación de medios intangibles y tangibles para desarrollar las experiencias de servicio. Para describir la forma de pensar requerida para diseñar servicios, a continuación los cinco principios básicos referidos del libro *This is service design thinking* de Stickdorn, M., & Bisset, F (2016)

El diseño de servicios debe ser:

1. Centrado en el usuario: Los servicios deben ser experimentados a través de los ojos del cliente.
2. Co-creativo: Todas las partes interesadas deberían incluirse en el proceso de diseño del servicio.
3. Secuencial: El servicio debe visualizarse como una secuencia de comportamientos relacionados entre sí.
4. Evidencial: Los servicios intangibles deben visualizarse en términos de artefactos.
5. Holístico: Se debe considerar TODO el entorno de un servicio.

## 5.1 Customer Experience

El término se refiere a *experiencia del usuario* más que servicio al cliente, porque va más allá de un simple contacto con el cliente. La experiencia de usuario es todo un proceso que va de extremo a extremo, desde la mercadotecnia hasta el periodo de garantía, y por ende el servicio directo al cliente es solo una parte de la experiencia. El mayor reto de proveer una buena experiencia al cliente es el punto crítico en el cual, las compañías entiendan que si no se esfuerzan por entender lo que esto representa, nunca van a saber las necesidades reales de su mercado y así podrían evitar muchos clientes enojados a la vez que podrían ahorrar mucho dinero. La importancia de este tema es que este proyecto se basa en mejorar un servicio y no es posible desarrollarlo sin poder entender realmente lo que esto conlleva.

Los clientes son muy sencillos, simplemente no les gusta tener sorpresas desagradables, lo único que esperan es tener un acceso fácil, respuestas rápidas y saber que la compañía los entiende. Lo anterior, evidencia que los clientes tienen ciertas expectativas y una fórmula de complacerlas o anticiparlas se prevé en este proyecto. . No es que siempre se les tenga que ofrecer un "factor wow" lo único que ellos solicitan es que el servicio cumpla con lo que se ha ofrecido o lo que han pedido sin ninguna molestia.

La comunicación es la base de la relación con los clientes y entre más directa sea, puede marcar la diferencia entre una buena y mala experiencia. Una buena experiencia es aquella que nunca llegó a tener un problema, porque si esto existe, la relación se daña y la confianza se rompe. Los clientes necesitan saber que están siendo atendidos justamente como ellos se merecen y efectivamente hacerles notar que ellos son lo más importante para la compañía. Crear lazos emocionales que involucran al usuario con el servicio es crucial para generar la lealtad y así permanecer en la mente del consumidor. Esto puede lograrse resolviendo los problemas y es más efectivo que dejarlos sin resolver, porque se gana un cliente de por vida.

El enfoque correcto para la experiencia de usuario, es la gestión proactiva de extremo a extremo que ahora depende en gran medida de la tecnología. La tecnología que hoy tenemos disponible incluye herramientas para rastrear, analizar y actuar sobre los datos y transacciones de los clientes; así como administrar las interacciones de los usuarios tanto en los teléfonos como en las páginas web. No solo se puede explotar la comunicación inalámbrica desde el lado comercial sino también para ayudar a los consumidores a mejorar

sus experiencias de compra y utilización de servicios. Estas herramientas de tracking utilizadas inteligentemente pueden ayudar fácilmente a reducir sorpresas desagradables, aumentar la respuesta efectiva, de la misma manera que pueden apoyar a proporcionar una resolución de problemas de servicio rápidamente y demostrar al usuario que la empresa se está preocupando por él. El mejor beneficio es que la fórmula resulta que al tener clientes felices y leales se reducen costos tanto directos como indirectos.

El siguiente cuadro de cuatro partes diseñado por John A. Goodman (2014) muestra cómo todas las actividades de la organización impactan la experiencia del cliente y ayuda a garantizar que la experiencia de los clientes esté diseñada para todas las actividades de la organización. Lo que resulta en una experiencia completa, constante y de mejora continua con menos necesidad de servicios caros e innecesarios. Las partes son: hacerlo bien desde la primera vez, fomentar el acceso fácil sin esfuerzos al servicio, crear un servicio al cliente completo a través de cada canal de comunicación, y finalmente, escuchar y aprender creando un proceso eficaz de voz del cliente.

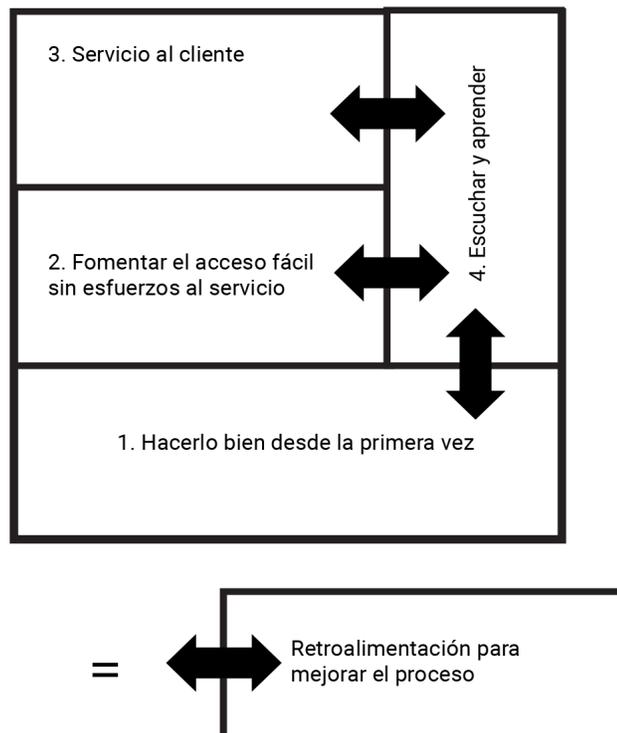


Figura 17. Cuatro componentes de la estrategia de experiencia del cliente. Adaptado de Goodman 2014.

El uso de la tecnología puede mejorar el desempeño del personal en los procesos y en los componentes de la experiencia del cliente mediante la anticipación, la comunicación proactiva y la adaptación de la experiencia a cada cliente. Según Goodman no se puede administrar lo que uno no mide y pocas compañías se aseguran de que los cuatro componentes del cliente sean efectivos, por consiguiente es muy importante almacenar los datos de comportamiento y preferencias, para construir un historial.

## 5.2 Herramientas de Service Design Thinking

Estas herramientas se utilizan no solo para obtener una visión general rápida de ciertos procesos de servicio, también con proveedores, con los clientes y otras partes interesadas a explorar y evaluar servicios. Además de simplificar visualmente servicios existentes, también se usa para diseñar el servicio, mejoras e innovaciones.

### 5.2.1 Customer Journey Canvas

Esta herramienta ilustra la relación de un usuario con un servicio durante un periodo de tiempo determinado. El usuario va narrando su experiencia desde su perspectiva en un formato determinado que brinda información para poder visualizar, adquirir una mejor comprensión y atender a las necesidades y los puntos débiles. A continuación se presenta una muestra de la herramienta que se aplicó a tres personas.

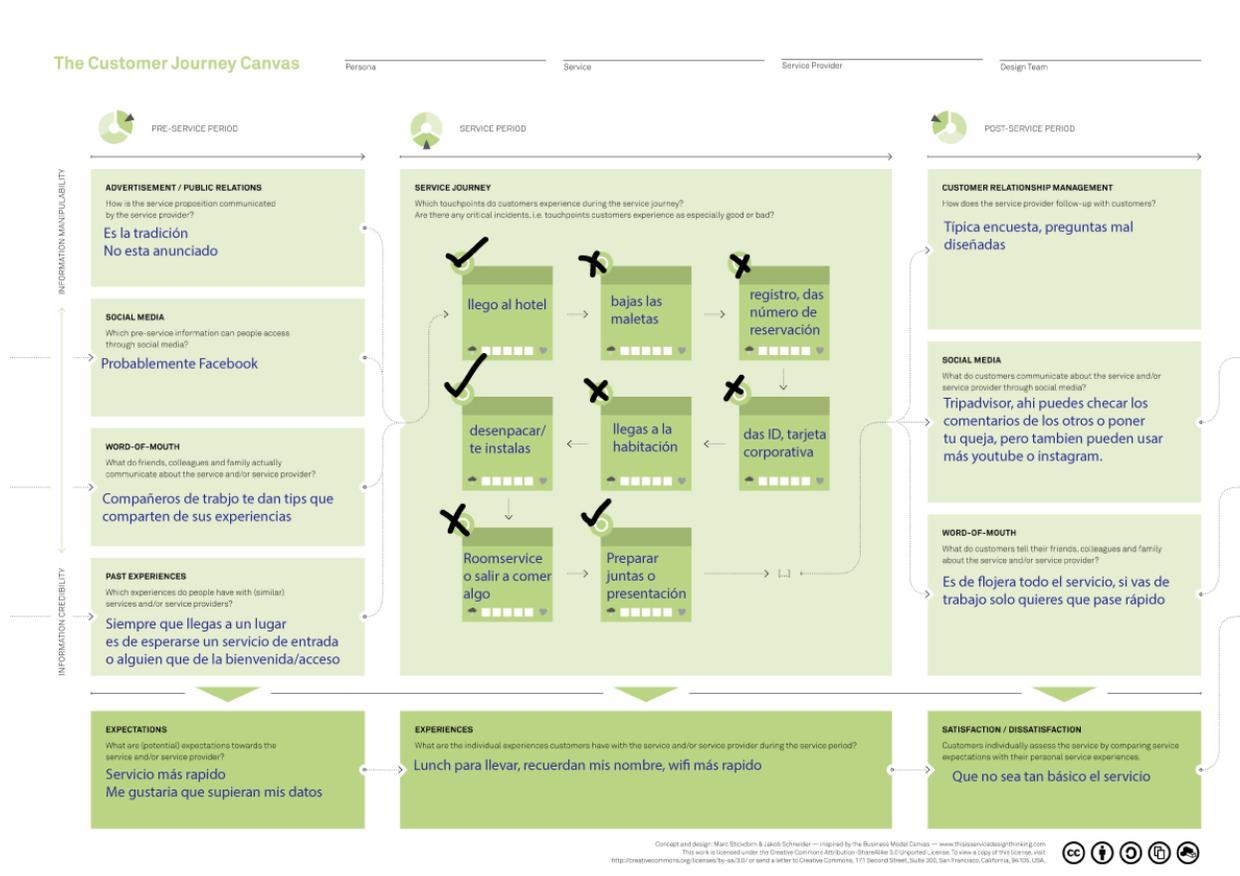


Figura 18. Customer Journey Canvas.

En la aplicación del Customer Journey Canvas como hallazgos se encontró que al ser viajes de negocios sus expectativas principales son tener un servicio rápido y les gustaría que el hotel tuviera a su llegada, datos sobre ellos, ya que son viajeros frecuentes. Las experiencias individuales que marcaron su estancia positivamente, fue que les dieron comida o almuerzo, que recordaran su nombre y que el internet del hotel tuviera una buena velocidad. Como evaluación de comparación entre las expectativas del usuario y el servicio que han recibido los tres concluyen que los servicios y atención recibida son muy básicos. El customer journey de cada uno de los entrevistados se puede ver en la sección de anexos.

### 5.2.2 Customer Journey Timeline

Esta herramienta es una visualización compacta de extremo a extremo de la experiencia del cliente. Se contempla desde que un usuario hace una reservación de un viaje hasta que llega a hospedarse en el hotel.

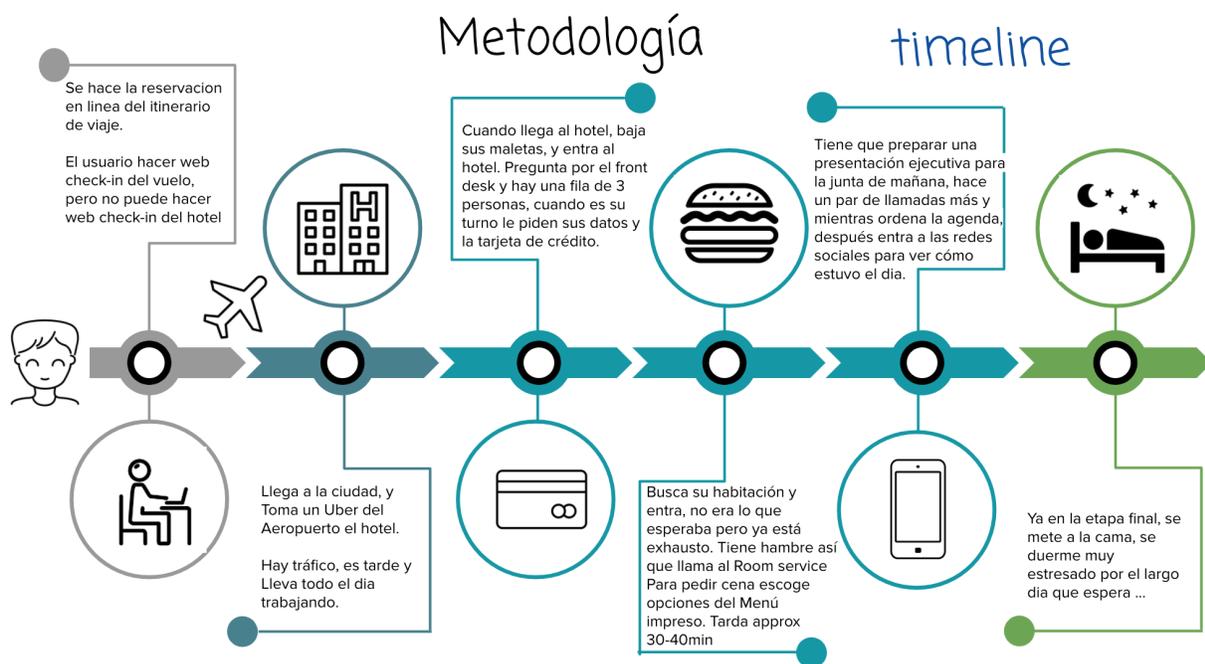


Figura 19. Customer Journey Timeline.

En resumen se puede ver como es el proceso para hacer un viaje de negocios y ayuda a profundizar la comprensión de los comportamientos, pensamientos y sentimientos de los usuarios, por ejemplo se menciona que el viajero se encuentra exhausto y tiene hambre cuando llega a su habitación ya que lleva todo el día trabajando y trasladándose hacia y de vuelta para el hotel. Del mismo modo, el usuario tiene que preparar una presentación ejecutiva,

hacer llamadas mientras ordena su agenda, esto muestra que los viajes de negocios tienen un ritmo de vida muy ajetreado y al estar de viaje sus esfuerzos por vivir el día a día son superiores a cuando se encuentran en su lugar de origen.

### 5.2.3 Touchpoints

Con esta herramienta se busca conocer los canales y puntos de contacto más influyentes a lo largo del recorrido de un cliente y su relación con el servicio.

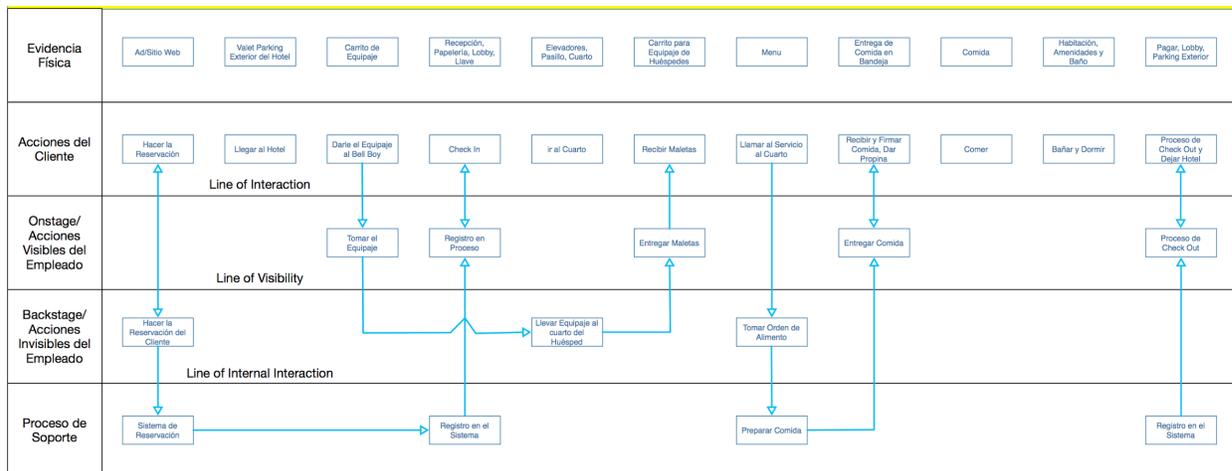


Figura 20. Touchpoints.

En el recorrido de un viajero milenial de negocios, lo que muestra la herramienta, son los puntos de contacto más importantes durante el proceso previo a la admisión de un huésped hasta el proceso de check out donde incluso surge la posibilidad de ofrecer algún tipo de oferta para mantener cautivo al cliente.

### 5.2.4 Persona

La herramienta de persona sirve para establecer un entendimiento común del usuario final. Es utilizada en estudios de experiencia de usuarios. Las personas se describen como arquetipos hipotéticos de usuarios reales, y se definen por sus objetivos. Se crean originalmente con base en entrevistas y responden a tres preguntas básicas: cuáles son las necesidades, los deseos y las limitaciones del usuario. Para este proyecto, después de haber entrevistado a 10 personas dentro del target milenial, se encontraron tres arquetipos, que definen el perfil de viajero de negocio. A continuación se presentan las tres personas o los arquetipos, así como su perfil que describe sus intereses y aspiraciones.

# Tere

Mujer, soltera, 30 años. \$50,000

Economista y MBA

Trabaja en la Secretaría de Hacienda.

Asiste a un programa fitness, vive en la colonia Polanco, desea escaparse de la ciudad cada fin de semana que puede y eliminar así su estrés. Es vegana y foodie.

Red social favorita: 



# Fernando

Hombre, soltero, 26 años. \$40,000

Abogado, trabaja en un despacho desde hace 2 años.

No le gusta hacer ejercicio, vive en la colonia Lomas Verdes y su pasatiempo es el arte moderno. Disfruta los festivales de música electrónica.

Red social favorita: 



# Joaquina

Mujer, casada, 29 años. \$30,000

Contadora, Trabaja en una editorial, su puesto es de Editora de una revista especializada en contaduría y asesoría fiscal.

Tiene un hijo, va a clases de yoga, vive en la Colonia Roma y tiene un perrito Yorkie. Está encargada de pagar todos los gastos de la casa, su esposo esta desempleado.



Red social favorita:



## 5.3 Metodología Lean Startup

Durante los últimos años el principal modelo de innovación utilizado tanto por emprendedores como por grandes empresas ha sido Lean Startup cuyo, término fue definido por Erick Ries (2014), donde se plantean los cimientos del modelo lean startup, también conocidos como customer development. Precisamente, muchas de las start ups empezaron a usar esta metodología porque se empezó a tomar en cuenta la importancia de las metodologías de innovación y que la tecnología en sí no es tan importante, sino el método.

La metodología *Lean Startup* es un acervo de prácticas pensadas para apoyar a los emprendedores a intensificar las probabilidades de crear una compañía con éxito; en el caso del método lean start se pretende incubar a las startups y guiarlas de la mano para que estas tomen impulso. Una start up es una empresa emergente que propone un producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema, se basa en un modelo de negocio con un crecimiento potencial y que hace uso de de tecnologías digitales.

La mayoría de las herramientas tradicionales de dirección y gestión de empresas no están diseñadas para hacer crecer a las organizaciones emergentes en el panorama de incertidumbre extrema al que se enfrentan. Los consumidores milenials disponen de una

creciente variedad de alternativas y la velocidad con la que el cambio sucede es cada vez mayor.

El enfoque Lean Startup es la metodología en la que este proyecto se basa, ya que está diseñado para enseñar a conducir a una empresa desde el inicio a través de la experimentación. Esto quiere decir que se lleva a un método que hace pruebas, investigación entorno al desarrollo del servicio para fallar de forma barata y fracasar rápido pero aprendiendo y componiendo los errores. Esto bajo un ciclo iterativo llamado el circuito de Crear-Medir-Aprender, que al ser el eje central de este proceso de dirección, se puede detectar si se tiene la oportunidad de hacer un cambio drástico llamado pivote o si se debe perseverar el camino ya existente.

Al final del proceso, se debe aplicar la validación del aprendizaje, esto es un método riguroso para demostrar el progreso de algún error detectado. Este aprendizaje se puede comprobar científicamente, realizando experimentos que nos proporcionen datos con los que se pruebe cada elemento de nuestra visión. Por consiguiente, este proyecto seguirá siendo desarrollado sobre la marcha, puesto que se requiere pasar por experimentos, hasta encontrar la manera de evolucionar el negocio.

Para desarrollar los resultados empresariales bajo el modelo de Lean Startup, la organización debe centrarse en tres aspectos: medir el progreso, establecer hitos, y cómo priorizar el trabajo. Esto requiere un nuevo tipo de contabilidad específica para startups, ya que las startups son financieramente imprescindibles para que las predicciones y los objetivos contables sean precisos.

## Capítulo 6 Análisis y principales hallazgos

Con este proyecto se pretende conocer el estado actual en cuestiones de servicio en lo que a los hoteles de negocios refiere, así como, analizar la experiencia de los huéspedes milenials al hacer check in y check out desde diferentes puntos de vista y perspectivas; este análisis resume los datos destacados en la materia, que fueron extraídos de las entrevistas, encuestas, la etnografía, y la observación, para conocer la opinión de los propios usuarios de hoteles de negocios acerca de la atención recibida, la esperada y la que debería realmente haber sido.

Entre los múltiples hallazgos se refirió constantemente que la decisión de hospedarse en cierto hotel viene por recomendación de la empresa, compañeros de trabajo o proveedores pero la gran mayoría es por convenios que la empresa tiene con las cadenas de hoteles donde se le proporciona a los empleados que viajan, una lista de oferta de hoteles y de donde deben elegir. Ya después ellos tomarán su decisión, por lo que el servicio que los hoteles proveen es la línea decisiva para que el usuario haga su elección de hospedaje. Asimismo, gracias a este análisis, se ha encontrado otra oportunidad para que la oferta de los hoteles pudiera hacerse ya sea a las personas o bien a los departamentos que toman estas decisiones para elaborar nuevos o mejores convenios para las empresas.

Hablando de calidad en el servicio que es el eje central de análisis, es muy importante cuidar el aspecto de la relación entre los empleados del hotel con los huéspedes, ya que se encontraron frases como “hay unas[señoritas] que son de mal modo o[personajes] mal encarados” ya que es muy notorio cuando no se tiene la actitud de servicio y esto puede impactar todos los esfuerzos en las demás áreas de servicio que se implementen en un hotel.

Se encontró que entre las principales necesidades de los viajeros de negocios son: solicitar un taxi, facturación, gadgets de urgencia y el servicio a la habitación. También se mencionaron ideas de mejora que cambian la experiencia dentro del hotel y que logran que el cliente tenga una estancia más placentera al ofrecer: Happy Hour en sus instalaciones, promociones 2x1 en algún consumo, agua gratis, así como del recorrido o la explicación de las áreas, amenidades o aire acondicionado en la habitación.

Si bien se podría pensar en una solución que mejore los servicios, Rinklee se podría establecer como una generadora de productos adicionales ofertados al hotel para ganancia del hotel y sus huéspedes. Un ejemplo, gracias a los datos obtenidos en el perfil en las cuentas de sus usuarios, la cadena de hoteles, vía Rinklee, podría ofrecer un kit hipoalergénico como un servicio adicional al cuarto o haciendo posibles alianzas con un proveedores de servicios como Rapi o Uber. Otro hallazgo clave, que pudiera ofertar Rinklee hacia su usuario, es poder sugerirle un menú sano del restaurante que tuviera la capacidad de tener un "tope calórico" y saber las preferencia de comida de los clientes. E incluso, por qué no, sugerir servicios adicionales que serían de más redituables para el Hotel, como un entrenador personal o coach por una hora, programable al horario del cliente y con una rutina general, para la edad o intensidad deseada del huésped.

La rapidez, la agilidad, y la limpieza son valores que saltan mucho dentro de los datos y lo es también, el difundir opciones de entretenimiento puesto que esto puede complementar la experiencia en un viaje de negocios. Aprovechar más los recursos digitales de manera más directa. Como ya se tienen los datos de los huéspedes que viajan frecuentemente y se hospedan en ese hotel, se puede lograr que todo el papeleo administrativo, como las facturas y recibos, se envíen por correo electrónico o incluso, recibir esta información desde que el huésped llega y no tener que pedirla ya que en las entrevistas se menciona que "El check in es lo más tedioso, me molesta mucho porque estoy muy cansada y ya tienen mis datos o he ido mil veces ahí" o "cómo vas de paso no te quieren hacer la experiencia grata".

El término gamification consiste en premiar a los clientes por algún valor obtenido de ellos, y ya que en la investigación, se observó que los huéspedes de los hoteles de negocios prefieren obtener algún beneficio en caso de apoyar alguna clase de retroalimentación hacia el servicio, Rinklee, podría utilizar esta expectativa si el viajero responde una encuesta para recibir cenas, o noches gratis en ese o subsecuentes viajes.

Por último, se mencionaron algunas situaciones del servicio que desmotivan a los viajeros que se encuentran en estos hoteles, prácticas arcaicas en la recepción y la mala o pobre atención hacia sus huéspedes, y que con el uso de la tecnología podrían reducir el factor de frustración. En cuestiones de tecnología, las quejas fueron, que las tarjetas se desactivan para el ingreso a sus cuartos, o que en la experiencia de trabajo extendido, no hay buenas condiciones para hacerlo (brindando a Rinklee de proporcionar un cojín para trabajar en la cama ya que nadie

utiliza el escritorio, si es que lo hay en la habitación) o incluso disminuir la frustración al proveer información frecuente como actividades cerca del hotel, la ubicación del Starbucks más cercano, cuestiones vitales acerca de sus traslados, indicaciones para llegar a sus reuniones y el tiempo aproximado de traslado a las mismas.

## Capítulo 7 Ideación

El propósito de este proyecto es ofrecer a los hoteles de negocios una alternativa innovadora para mejorar significativamente el servicio y la experiencia front desk a los ejecutivos milenial que se hospeden en los mismos, integrando toda la información de una huésped común en una aplicación, que le permita anticipar sus necesidades, así como facilitar procesos de fricción habituales.

Con base a lo anterior se realizó un lluvia de ideas las cuales fueron clasificadas de la siguiente manera:



Figura 21. Cuadrante de ideas.

Se tomaron las ideas ganadoras como principal línea de trabajo para este proyecto, pues es en esta área de intersección donde se encuentran los enfoques primordiales, puesto que se notan las reflexiones más esclarecedoras.

Se propone una aplicación donde exista una experiencia 360° donde se integren elementos claves como la comunicación, servicios, preferencias, deseos, expectativas, y conocimiento del comportamiento del usuario para así lograr que todos estos elementos de una persona, transformados en datos, se crucen para que los algoritmos de la app puedan primero, conocer al usuario y crear un perfil personalizado, logrando así un mejor servicio desde antes de llegar al front desk hasta el check-out del hotel.

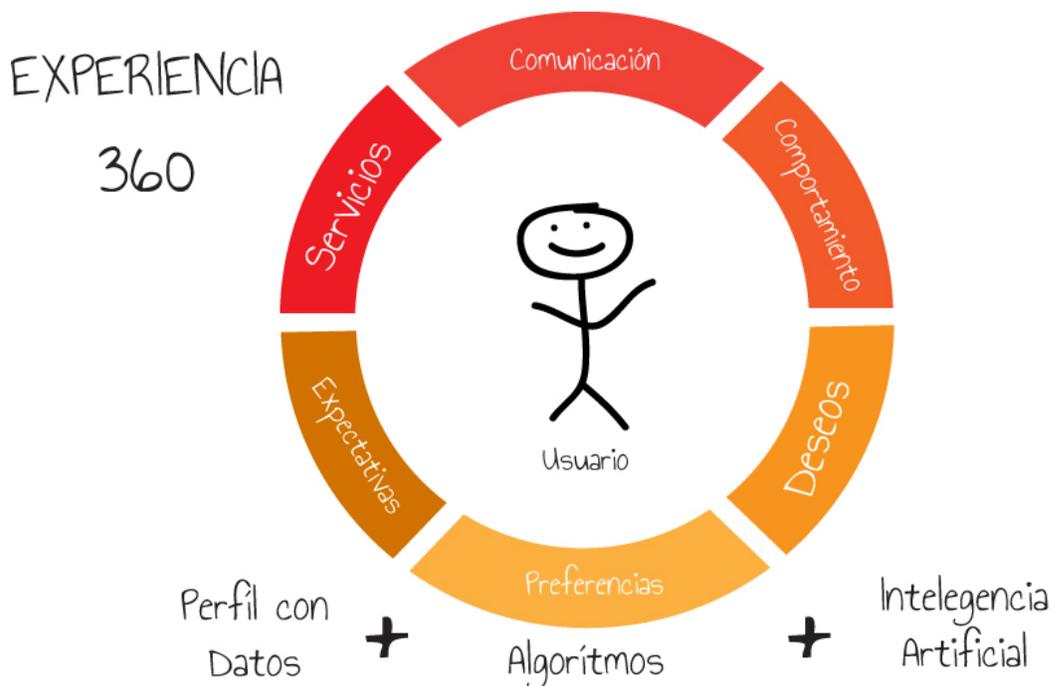


Figura 22. Experiencia 360.

La app será muy sencilla ya que simplemente desde la instalación se abrirá una pantalla de espera (aproximada de 1 a 3 segundos), en la que se carga la pantalla inicial. Después el usuario tendrá que proporcionar sus datos personales en los cuales se le pedirá su correo electrónico, número de reservación, ciudad donde se encuentra el hotel y el nombre del mismo. Al momento de ingresar estos cuatro campos, podrá acceder al servicio, iniciando así una sesión en la cual el chat será guiado por un bot.

Una vez comenzada la sesión la experiencia de estancia en el hotel será totalmente digital, Basta con que el usuario escriba “Hola Rinklee” para empezar el diálogo. Se puede hacer el check in, tan solo chateando con el bot. Por ejemplo, el dialogo en la pantalla solamente le solicitara al huésped que proporcione una identificación oficial y como ya se tienen sus datos de reserva que previamente él ingresó cuando inicio la sesión, la aplicación en ese momento puede asignar una habitación directamente. Al usuario se le proporcionará el número de habitación y una clave confidencial que tendrá que teclear en la chapa de la puerta de su cuarto para poder acceder a él.

Se pretende que el chat sea muy amigable y coloquial como si se estuviera hablando con un amigo y además un punto muy importante de esta propuesta es que no hay margen de error, todos los procesos serán automatizados, procurando que la comunicación dentro de la red de servicios del hotel sea más eficaz y rápida. Cabe mencionar que el objetivo específico está centrado en el usuario para lograr que los huéspedes tengan experiencias funcionales y que realmente aporten valor al negocio.

Mientras el usuario está hospedado en el hotel puede elaborar una infinidad de acciones interactivas con la aplicación, como ordenar room service, hacer una reservación, consultar sugerencias de actividades fuera del hotel, preguntar la clave de internet inalámbrico, solicitar instrucciones acerca del aire acondicionado, pedir un taxi, reservar una cita en el spa, preguntar por la amenities hotel y horarios, llamar a la recepción, solicitar la limpieza del cuarto, hacer recordatorios, llamar a otra habitación, solicitar una factura, ver el menú de los restaurantes del hotel, programar una alarma despertador, pedir servicio de lavandería, solo por mencionar algunos. La idea es que el huésped pueda comunicar sus necesidades al hotel, para que fácilmente sus deseos sean complacidos.

Después de que el usuario hace uso de la aplicación y es momento de dejar el hotel, solamente tiene que indicar al chatbot que ya es momento de hacer el check out para terminar la estancia, puede solicitar el servicio de botones y agendar su transporte para comenzar su proceso de salida.

## Capítulo 8 Prototipo

La interfaz de usuario será integrada por medio de una aplicación móvil (App) que en conjunto con el chatbot resultará en un modelo de comunicación fácil y cómodo para los usuarios. Integrando a través de una aplicación las necesidades de los viajeros de negocios, les ayudará a tener mejores experiencias ya que la app puede aprender sus comportamientos, deseos y expectativas.

El método de prototipado rápido es utilizado para describir las especificaciones del diseño y desarrollo de cómo debe comportarse un producto o sistema y así después validarlo con los usuarios para crear la interfaz con la que se hará un producto o aplicación digital. Es sumamente importante la interacción del proceso ya que no es tan factible que salga bien a la primera, sino que la subsecuente aplicación de pruebas con usuarios es fundamental para la simulación de interacción con el producto o sistema, debido a que sus comentarios o la observación de ciertas dudas expresadas por el mismo, ayudan a mejorar el diseño final y reducir la necesidad de cambios durante el desarrollo.

Este proceso se documentó por fases, en la fase inicial se muestra como sería la experiencia cuando un usuario entra a la aplicación. La primera imagen (Figura 23) muestra una pantalla de inicio también conocida como *splash screen*<sup>7</sup> que sirve como puente entre el teléfono y la aplicación para que esta se cargue y abra el programa; tarda aproximadamente de 1 a 3 segundos.

---

<sup>7</sup> Las pantallas de bienvenida o *splash screen* son típicamente usadas por aplicaciones para notificar al usuario que el programa está en proceso de carga.

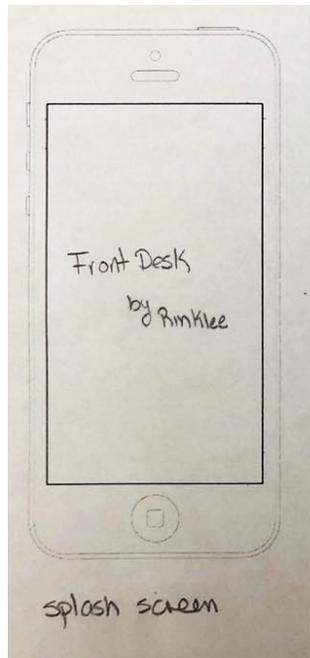


Figura. 23 Prototipo

La pantalla de bienvenida (Figura 24) demarca 4 campos de un formulario que sirven para validar los datos de reservación e iniciar la sesión, donde el usuario debe teclear su correo electrónico con el cual hizo la reservación, el número de reservación, y seleccionar la ciudad donde se encuentra el hotel, para finalmente seleccionar el nombre del hotel.



Figura. 24 Prototipo

En seguida viene una pantalla de carga o loader (Figura 25), donde se conecta a las bases de datos y se crea una nueva sesión con el huésped.



Figura. 25 Prototipo

Como se muestra en las pantallas de chats (Figura 26), se desea mantener una interfaz muy sencilla como si se estuviera chateando con un amigo, este puede recibir fotos y también dar sugerencias en las funciones interactivas de los carruseles. Estos carruseles de navegación pueden mostrar opciones para que el usuario seleccione algún tipo de contenido, por ejemplo se pueden dar opciones de comida para seleccionar algún platillo del menú del restaurante o también se pueden ofrecer sugerencias de ciertas actividades.

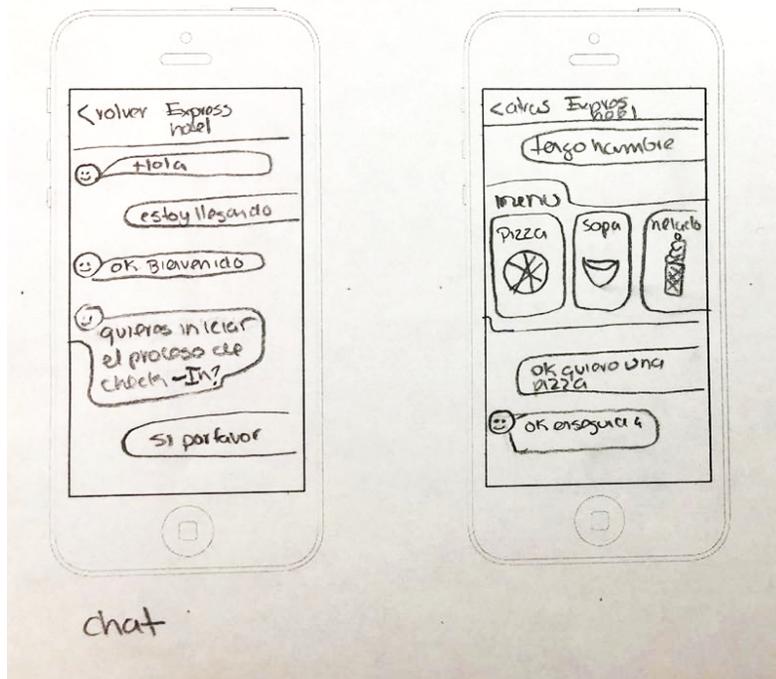


Figura. 26 Prototipo

Con las pruebas de usabilidad los usuarios sugirieron agregar un botón de pánico en caso de una emergencia (Figura 27). Este se implementó en la esquina superior derecha con la leyenda de "S.O.S", donde el usuario puede dar click y la acción inmediata es una llamada al front desk (Figura 27) para hablar con algún miembro del staff del hotel.



Figura. 27 Prototipo

En la pantalla de despedida y finalización (Figura 28), la aplicación debe preguntar al usuario si está de acuerdo de finalizar el chat, en caso de ser así, se muestra un botón dentro del chat para que el usuario pueda finalizar la sesión.

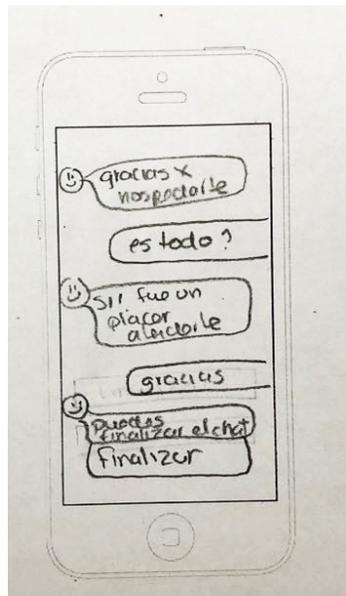


Figura. 28 Prototipo

Pantalla final (Figura 29), se agradece al usuario por haber usado la app y se elimina la sesión.

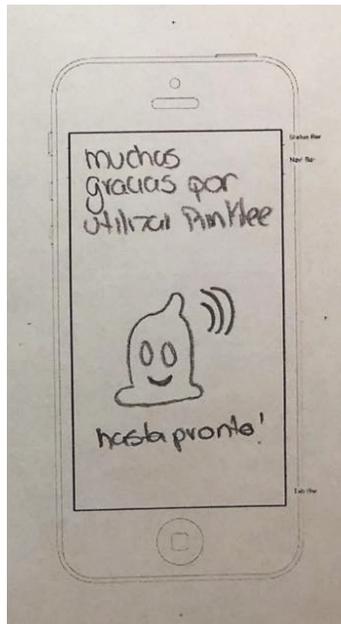


Figura. 29 Prototipo

En la pantalla final (Figura 30), se descubrió que en ese momento surge una oportunidad ideal para hacer un levantamiento acerca del servicio recibido por usar la aplicación, por lo que se agregó una pantalla extra para que el huésped califique su experiencia. Se le hará una breve encuesta de calidad en el servicio y con eso se finaliza el uso de la aplicación y posteriormente, se cierra su sesión.

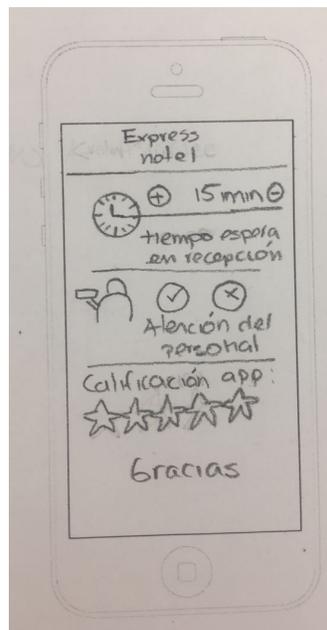


Figura. 30 Prototipo

## **Capítulo 9 SOLUCIÓN FINAL**

### **9.1 Rinklee**

Es una APP (aplicación móvil) para tabletas y smartphones, que por medio de un chatbot que aprende día a día con inteligencia artificial, será capaz de automatizar los procesos de servicio al cliente del front desk de un hotel de negocios para los milenials.

Rinklee está diseñado para ayudar a los usuarios a hacer las cosas comunes cuando ingresan a un hotel por un viaje de negocios. Se encuentra listo desde el primer día para entregar respuestas y realizar tareas básicas, con la intención de aprender con el paso del tiempo para volverse cada día más útil. Por lo tanto, siempre estará al tanto de todos los recordatorios y funciona con todos los dispositivos móviles.

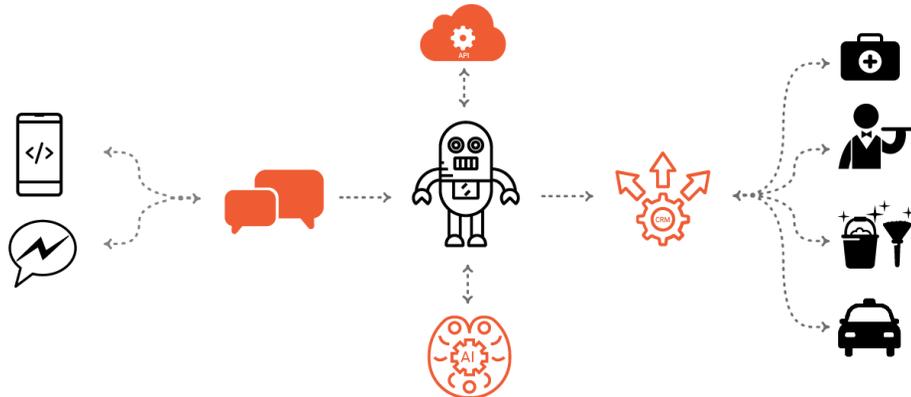
### **9.2 Plataforma de programación y desarrollo de la aplicación**

La plataforma para construir la aplicación será desarrollada con Microsoft Azure que es un servidor en la nube que ofrece alojamiento y servicio en los Data Centers de Microsoft para poder conectar, probar y desplegar bots potentes e inteligentes.

El Azure Bot Service será implementado en el proceso de desarrollo de este chatbot. Ya que proporciona un host web que contiene plantillas de bots que se puede modificar en un entorno integrado. Existen dos planes de alojamiento diferentes para crear bots. Uno que es bajo un código fuente que aprende con inteligencia artificial y otro es un proceso manual. Debido a los requerimientos de programación para esta plataforma, se desarrollará bajo el proceso manual ya que se piensa lograr que este programa se pueda integrar con las bases de datos que los hoteles proporcionan para poderse comunicar a manera de conversación con mensajes de texto del modo que los usuarios interactúan con él.

# ¿CÓMO FUNCIONA RINKLEE?

1. Puede ser a través (o vía) de una app, o FB messenger
2. El usuario llega al chat y escribe
3. El bot se integra a la API del hotel y la inteligencia artificial
4. Se notifica en el CRM que ya utiliza el hotel
5. De ser necesario, una persona ejecuta un servicio



No sólo se ocupará de proveer una experiencia única antes de llegar al front-desk, sino que dará seguimiento al huésped a lo largo de toda su experiencia en el hotel, incluso una vez que se ha ido.

la aplicación

“Un bot puede ser tan simple como una coincidencia de patrones básica con una respuesta, e igualmente ser un tejido sofisticado de técnicas de inteligencia artificial con un complejo seguimiento del estado de una conversación y la integración a servicios empresariales existentes”<sup>8</sup> el cual será integrado a las operaciones del hotel.

El bot Framework Azure de Microsoft es la plataforma de desarrollo que permitirá construir bots que soportan diferentes tipos de interacciones con los usuarios, es por esto que se ha escogido para el desarrollo de esta aplicación ya que cuenta con los requerimientos necesarios para diseñar la interacción. Una de las características importantes es que el bot también puede tener más interacciones guiadas donde proporciona opciones o acciones al usuario. La conversación puede usar cadenas de texto simples o tarjetas enriquecidas más complejas que contienen texto, imágenes y botones de acción. Y puede agregar interacciones de lenguaje natural, que permiten a los usuarios interactuar con Rinklee de forma habitual y expresiva.

<sup>8</sup> Traducción propia. "Azure Bot Service - Bot Framework", 2017

Microsoft Cognitive Services ofrece servicios de inteligencia artificial que permiten acceder a una creciente colección de poderosos algoritmos de inteligencia artificial desarrollados por expertos en los campos de visión artificial, voz, procesamiento del lenguaje natural, extracción de conocimiento y búsqueda web. Los servicios simplifican una variedad de tareas basadas en inteligencia artificial, ofreciéndole una forma rápida de agregar tecnologías de inteligencia de última generación a sus bots con solo unas pocas líneas de código. Las API<sup>9</sup> se integran en la mayoría de los lenguajes y plataformas modernas. Las API también mejoran constantemente, aprenden y se vuelven más inteligentes, por lo que las experiencias siempre están actualizadas.

“La interacción entre los usuarios y los bots tiene que manifestarse de forma libre, por lo que los bots necesitan entender el lenguaje natural y contextual en la situación de interacción. Las API de *Cognitive Service Language* proporcionan potentes modelos de lenguaje para determinar lo que los usuarios desean, para identificar conceptos y entidades en una oración determinada y, en última instancia, para permitir que sus bots respondan con la acción adecuada.” (“Add intelligence to bots with Cognitive Services - Bot Framework”, 2017) Las API admiten varias capacidades de análisis de texto, como la revisión ortográfica, la detección de sentimientos, el modelado de idiomas y la extracción de información precisa y enriquecedora del texto.

El proceso de desarrollo se desarrollará de la siguiente manera:

Se comenzará con el SDK<sup>10</sup> de AZURE Bot Builder usando lenguajes de programación C# y Node.js. Después se agregará la inteligencia artificial al bot con los servicios cognitivos. Posteriormente se registrará en el Portal de Desarrolladores y se conectará a los usuarios a través de los canales que tradicionalmente utilizan, como Facebook Messenger, o se podrá descargar de las tiendas de aplicaciones tanto de Google Play para Android y de Apple Store para iPhone o iPad. Cuando la aplicación esté lista, se implementará para que corra en un servicio en la nube.

---

<sup>9</sup> Abreviatura del término en inglés Application Programming Interfaces, que significa conjunto de comandos, funciones y protocolos informáticos que permiten a los desarrolladores crear programas específicos para ciertos sistemas operativos.

<sup>10</sup> Acrónimo de “Software Development Kit” (Kit de desarrollo de software). El SDK es un paquete que contiene herramientas que permiten la programación de aplicaciones móviles.

## 9.3 Imagen Corporativa

### 9.3.1 Nombre

Rinklee es una palabra generada para fungir como nombre de marca, la onomatopeya se adaptó del sonido de timbre comúnmente conocido como “Ring-ring”, haciendo alusión al timbre o campana que está en los mostradores de los hoteles, con el cual los huéspedes informan de su ingreso para poder ser atendidos.

### 9.3.2 Logo



Figura. 32 Logotipo

### 9.3.3 Slogan

*El sonido en tus viajes de negocios*

### 9.3.4 Propuesta visual

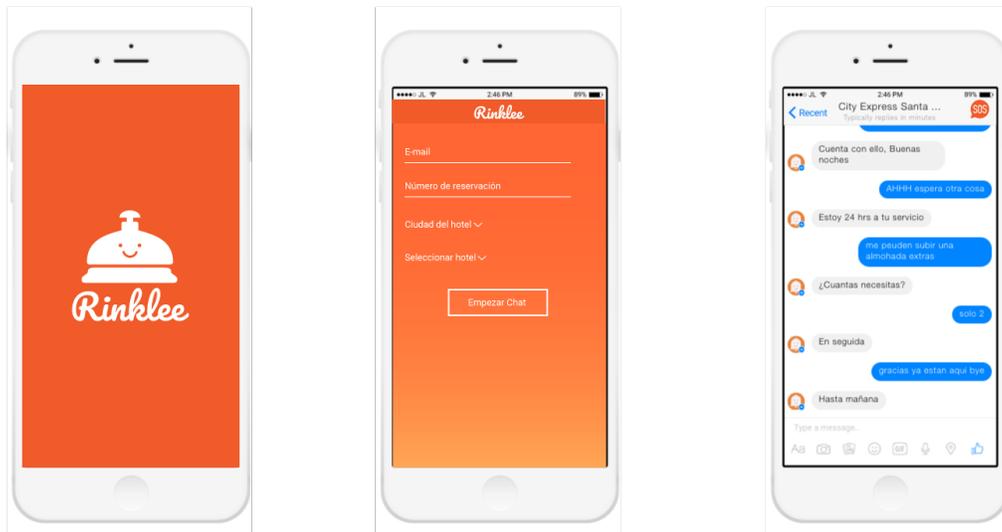
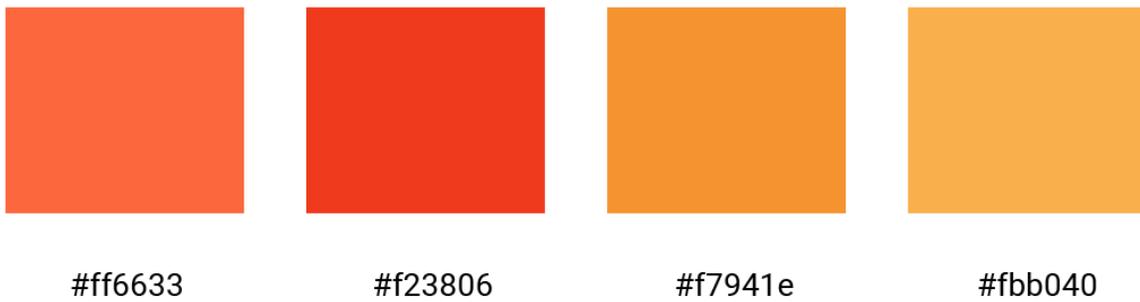


Figura. 33 Propuesta visual

### 9.3.5 Paleta de color



#ff6633

#f23806

#f7941e

#fbb040

Es una paleta cálida porque es lo que se espera de cualquier servicio al hospedarse en un hotel.

### 9.3.6 Tipografía del logotipo:

Se propone la fuente tipográfica Pacifico, ya que al simular una escritura manual tiene un sentido humano, lo que la hace amigable.

Glifo



Caractéres

A B C C' C'' D E F G H I J K L M N O P Q R  
S S' T U V W X Y Z Z' a b c c' c'' d e f g h i j k l m n o  
p q r s s' t u v w x y z z' ã â ê ô õ Ů ä å ê ô õ Ů 1 2 3 4  
5 6 7 8 9 0 ' ? ' " ! " ( % ) [ # ] { @ } / & \ < - + ÷  
x = > ® © \$ € £ ¥ ¢ ; , . \*

### 9.3.7 Brochure



**Rinklee**  
El sonido en tus viajes de negocios

**INTELIGENCIA VISIONARIA,  
SERVICIO SUBLIME**

Actualmente, el huésped de la hospitalidad de negocios espera que se le cumplan excepcionalmente bien, al menos tres de las siguientes características de la estancia en un hotel.

1. Coordinación entre áreas del hotel y la eficiencia integral
2. Servicio e inmediatez en la oferta de servicios internos y externos del hotel
3. Anticipación y conveniencia a cada posible necesidad dentro de su estancia

Imagina una App, que con dos sencillos pasos le resuleva TODO a tu huésped.

Rinklee es la primera aplicación creada para el huésped del mercado mexicano de hospitalidad de negocios que permitirá ofrecer un mejor servicio en éstas tres áreas esenciales.

### ¿CÓMO FUNCIONA RINKLEE?

1. Puede ser a través (o vía) de una app, o FB messenger
2. El usuario llega al chat y escribe
3. El bot se integra a la API del hotel y la inteligencia artificial
4. Se notifica en el CRM que ya utiliza el hotel
5. De ser necesario, una persona ejecuta un servicio

No sólo se ocupará de proveer una experiencia única antes de llegar al front-desk, sino que dará seguimiento al huésped a lo largo de toda su experiencia en el hotel, incluso una vez que se ha ido.

### Tenemos la solución

Integrando toda la información de una persona (huésped) como sus **deseos, preferencias y conductas**, en una aplicación con un chatbot para proporcionarte un mejor servicio para que su experiencia al hacer uso de los servicios de front desk sea más placentera y eficaz.

Creando un Perfil con **Inteligencia Artificial** mejorando la comunicación entre el huésped y el hotel.

Ver Demo:

CONOCE MÁS EN  
rinklee.com

Figura. 34 Brochure

## Capítulo 10 Propuesta de valor

“Ofrecer a los huéspedes milenials una solución digital automatizada para mejorar sus experiencia en los viajes de trabajo”, así se resume el objetivo primordial de este caso de estudio, que es siempre y será mejorar la experiencia desde antes de hacer el check in e incluso hasta después del check out.

### 10.1 Las 5 llaves de la propuesta de valor

La mayoría de las propuestas de valor pueden ser descritas empleando las 5 llaves de la propuesta de valor (Byers, Dorf & Nelson, 2011) dichas llaves se basan en un modelo donde se exponen los cinco valores clave que posee un cliente. Estos cinco valores que se enumeran en la Tabla 2, se pueden resumir como producto, precio, acceso, servicio y experiencia, junto con descripciones específicas para cada valor. En la práctica una de estas llaves es dominante en la propuesta, una segunda se ajusta a las normas de la industria y las tres restantes marcan diferencia de la propuesta.

	Rinklee	Onefinestay	App Four seasons
Producto <b>DOMINANTE</b>	Automatizado Desempeño Sencillez de uso Acceso Experiencia	Marca Calidad Búsqueda	Marca Calidad Selección
Precio <b>DIFERENCIADOR</b>	Justo	Visible	Razonable
Acceso <b>DIFERENCIADOR</b>	Descarga propia	Se le proporciona un teléfono móvil al huésped, que ya contiene la app	
Servicio <b>NORMA DE LA INDUSTRIA</b>	Almacenamiento de datos Chat 24 hrs	Instructivos precargados Mapas de sugerencias	Tradicional
Experiencia <b>DIFERENCIADOR</b>	Emocional, responde a preferencias necesidades y expectativas, puede predecir y ofrecer personalización	Crea vínculo de relación entre el host y el huésped, ya que está basada en preferencias del host y de la plataforma.	Típica a una app de servicio al cliente Dividida por secciones, botones y servicios precargados como menú

Tabla. 2

## 10.2 Cuadro estratégico

El cuadro estratégico se desarrolla definiendo una curva determinada para darnos una idea de la inversión en cada una de las variables de la industria en la que se encuentra una empresa. Esta curva se traza al unir los distintos puntos de las variables en el cuadro estratégico y se denomina curva de valor a aquello que representa el desempeño de la empresa ante los valores referentes a los de sus competidores.

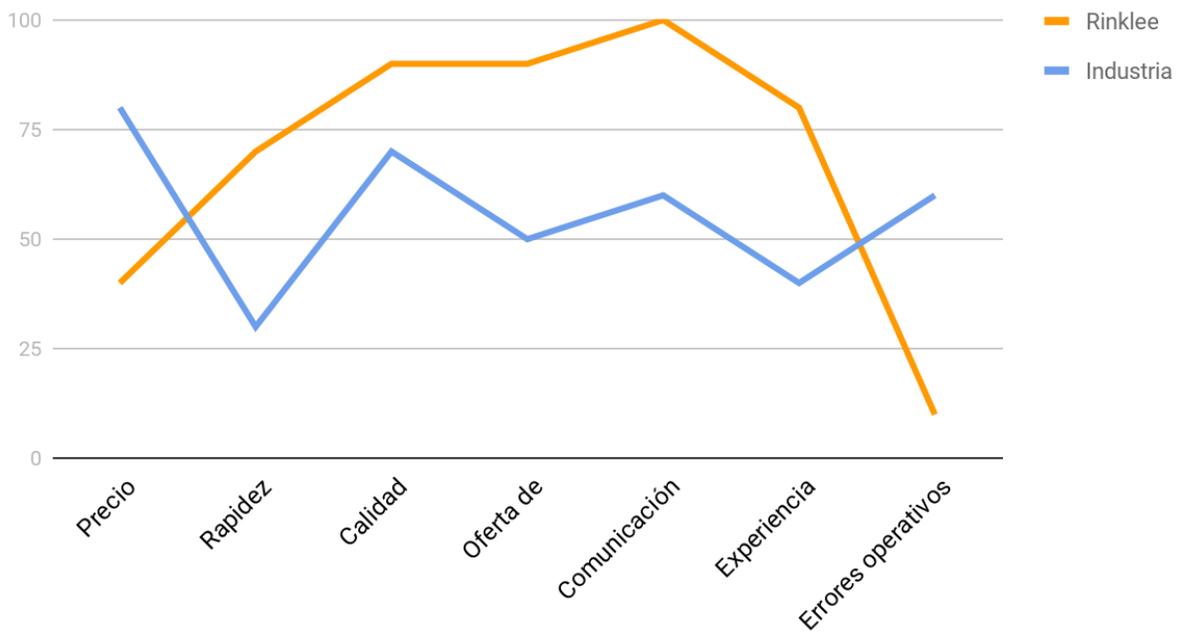


Figura. 35 Cuadro estratégico

### 10.3 Matriz eliminar - incrementar - reducir - crear

Esta herramienta que se presenta a continuación permite encontrar el océano azul (Kim, Mauborgne & Hassan, 2005). Partiendo de la curva de valor del cuadro estratégico que se planteó anteriormente, se trató de buscar una nueva curva donde la empresa destaque del resto del mercado y para eso se aprovechó el esquema de las 4 acciones que nos conlleva a pensar en esa dirección.

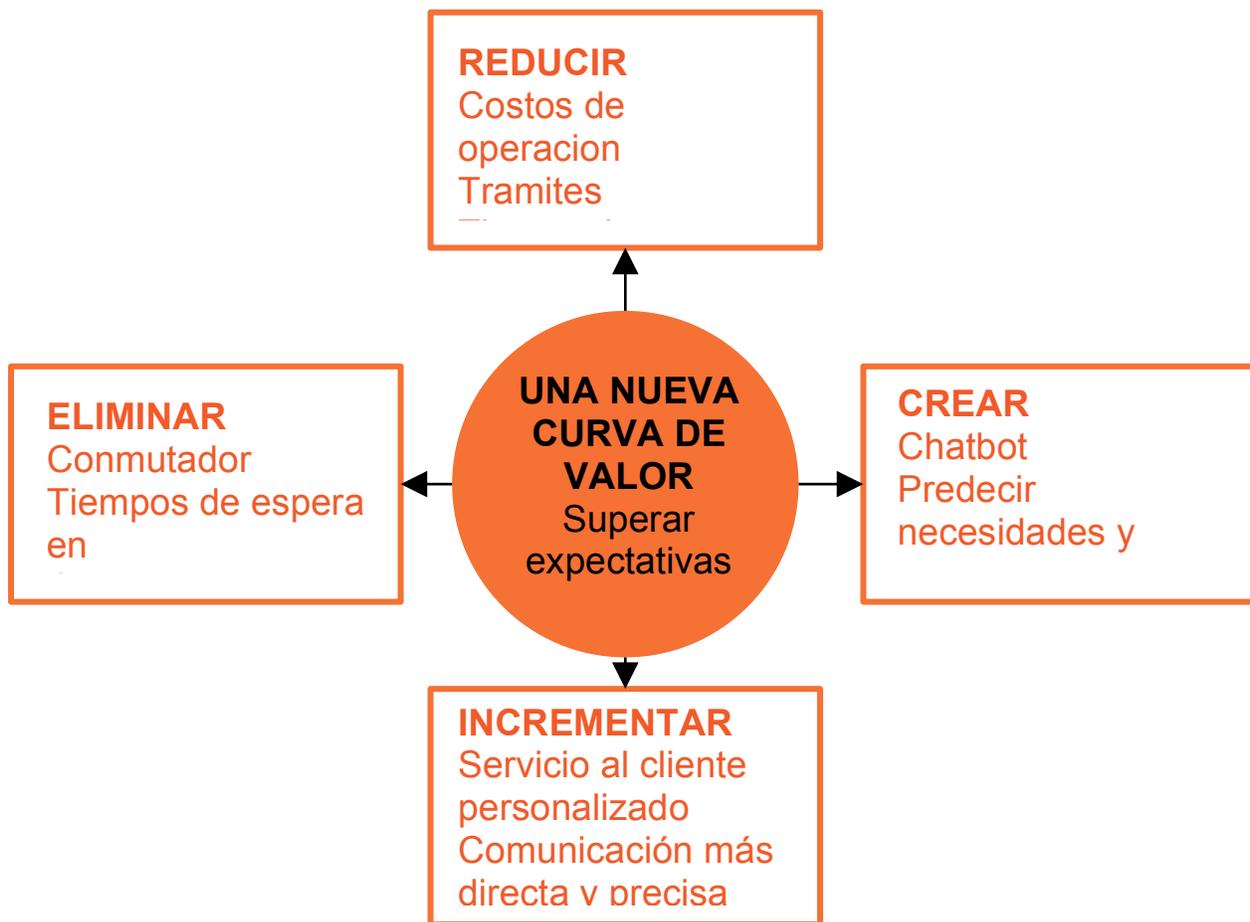


Figura. 36 Matriz eliminar - incrementar - reducir - crear

# Capítulo 11 Diseño de la Estrategia

## 11.1 Modelo de Negocio

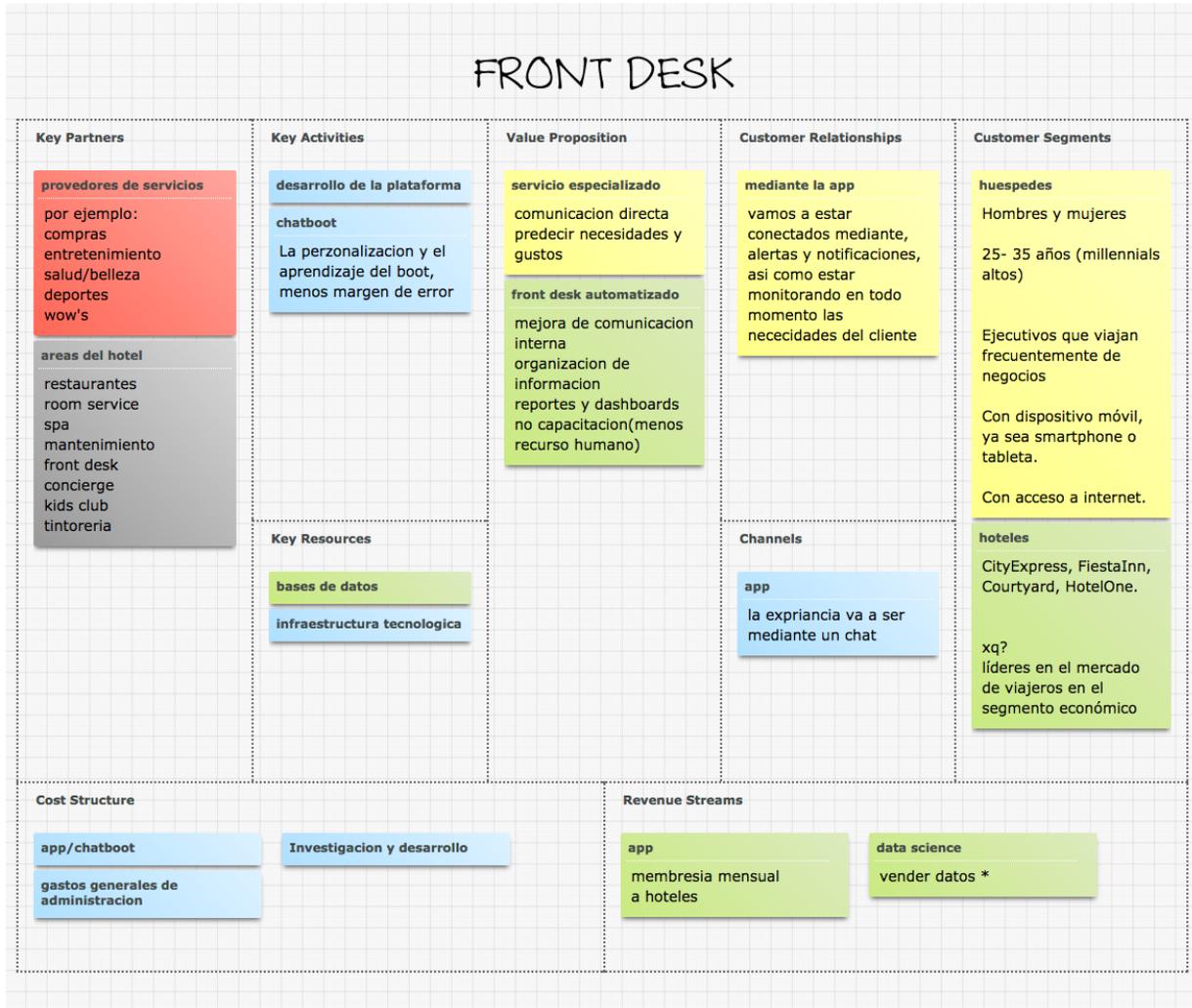


Figura. 37 Business model canvas

### 11.1.2 FODA

#### Fortalezas:

Proactividad en la gestión y operación de las funciones y servicios del hotel.

Capacidad para innovar en áreas claves.

Ofrecer una experiencia digitalizada y personalizada.

Planeación estratégica en mejora de tiempos y calidad en el servicio de front desk.

#### Oportunidades:

Ofrecer servicios de calidad superiores a los estándares del mercado.

Apertura a canales de promoción, sugerencias de productos y servicios del hotel.

Alianzas estratégicas con otros proveedores de servicios (Uber, Rappi, Ticketmaster, restaurants).

Bajar la contratación de empleados y por consiguiente, los costos operativos del recurso humano.

#### Debilidades:

La alimentación de los datos por parte del huésped o cliente, por lo que en un inicio, se depende de este paso.

Competencia de servicios independientes automatizados.

No se tiene el control total de los servicios del hotel.

Se necesita que el usuario utilice un dispositivo móvil.

#### Amenazas:

Resistencia al cambio por parte de los usuarios.

Generar un ambiente de confianza para hacer pagos y proporcionar datos personales.

Capacitación a los empleados para fusionar la plataforma con su trabajo convencional.

Adaptabilidad al uso de un plataforma tecnológica.

## 11.2 Modelo Financiero

### 11.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial se estima que sea de \$4,080,000.00 m.n considerando ya, que por los gastos necesarios para iniciar una empresa por mencionar algunos ejemplos serian: el registro de la empresa, creación de la marca, sitio web, así como infraestructura necesaria para desarrollar el producto.

CONCEPTO	CANTIDAD
Registro Empresa	\$200,000.00
Creación Marca	\$250,000.00
Desarrollo	\$3,380,000.00
Sitio Web	\$250,000.00
TOTALES	\$4,080,000.00

Tabla. 3

\*El tipo de cambio es considerado en \$20.00 m.n por dólar.

### 11.2.2 Gastos mensuales

Los gastos a continuación se muestran como referencia para poder estimar el gasto mensual por la operación de la empresa.

#### Gastos fijos

CONCEPTO	CANTIDAD
Renta Oficinas	\$25,000.00
Conectividad	\$10,000.00
Luz	\$1,000.00
Limpieza	\$3,000.00
Agua	\$290.00
Seguridad	\$15,000.00
Hardware (Arrendamiento)	\$40,000.00
Mobiliario (Arrendamiento)	\$20,000.00
Tecnología	\$15,000.00
Servidores	\$5,000.00
<b>TOTALES</b>	<b>\$134,290.00</b>

Tabla. 4

**Gastos variables**

CONCEPTO	CANTIDAD
Snacks	\$2,000.00
Papelería	\$5,000.00
Contabilidad	\$10,000.00
Jurídico	\$8,000.00
Viáticos	\$20,000.00
TOTALES	\$45,000.00

Tabla. 5

### 11.2.3 Publicidad

En este rubro, la inversión mensual de publicidad es muy baja ya que no se requiere de tanta, porque el motivo para incentivar la venta es la oferta directa a los hoteles, más no al consumidor. Solo el primer mes se piensa hacer una inversión mayor y los siguientes meses será variable

CONCEPTO	Primer mes	Siguientes meses
Video	\$40,000	\$0
Página Web	\$3,000	\$3,000
Branding	\$0	\$5,000
Redes sociales	\$5,000	\$5,000
<b>TOTALES</b>	<b>\$48,000.00</b>	<b>\$13,000.00</b>

Tabla. 6

#### 11.2.4 Comisiones por ventas

El porcentaje de las comisiones de ventas son relacionados al número de hoteles vendidos por mes. Si los vendedores llegan a cerrar la venta de 1 a 5 hoteles reciben 10% de comisión al mes, y si venden de 5 en adelante se ganaran un comisión del 15%. Como meta tendrán mínimo una venta al año y un bono anual del 5% por 12 ventas al año.

Comisionista mínimo año	\$108,000.00
Sueldo base	\$8,000.00
Ingreso anual	\$116,000.00
Ingreso mensual	\$9,666.67
Comisionista 2 ventas mes	\$216,000.00
Sueldo base	\$8,000.00
Ingreso anual	\$224,000.00
Ingreso mensual	\$18,666.67
Comisionista 4 ventas mes	\$432,000.00
Sueldo base	\$8,000.00
Ingreso anual	\$440,000.00
Ingreso mensual	\$36,666.67

Tabla. 7

### 10.2.5 Costo por producto

Cabe mencionar que el modelo de negocio está planeado para ofertarse por medio de una membresía mensual con un costo de \$60,000.00 m.n . por hotel. Ésta cantidad será cobrada como renta mensual al hotel por el uso de los servicios de Rinklee, tomando en cuenta que los hoteles de negocios tienen un promedio de 110 habitaciones.

Producto	Precio
Actualización datos	\$ 35,000
Mantenimiento	\$ 30,000
Total	\$ 60,000

Tabla. 8

### 11.2.6 Costo de Operación por clientes

Teniendo en cuenta que los costos de operación aumentarán dado a que se requerirá más personal y tiempo para dar el servicio, se considera aumentar gradualmente el personal, como se muestra en la tabla siguiente.

CLIENTES	1 a 2	25 a 31	70 a 71	85 a 100	101 a 110	141 a 200
PERSONAL	1	7	12	17	18	20
	\$40,000.00					
		\$280,000.00				
			\$480,000.00			
				\$680,000.00		
					\$720,000.00	
						\$800,000.00

Tabla. 9

### 11.2.7 Análisis de Mercado

Se hizo un análisis de mercado para investigar tarifas, costos, el promedio de ocupación en los hoteles de negocios, así como gastos por operación con el front desk tradicional, con la finalidad de proveer a los hoteles una evaluación profunda sobre los beneficios de contratar Rinklee como opción más viable para su negocio.

Modelo hotel negocios tradicional (City Express)

TARIFA PROMEDIO	\$1,269.23	
OCUPACIÓN	77.08%	
HABITACIONES PROMEDIO	110	
UTILIDAD PROMEDIO	14.26%	
<b>INGRESOS POR HOTEL</b>		<b>UTILIDAD</b>
DÍA	\$107,927	\$15,393
MES	\$3,291,760	\$469,487
AÑO	\$39,501,118	\$5,633,847
<b>COSTO DE OPERACIÓN</b>	85.74%	
DÍA	\$92,533.53	
MES	\$2,822,272.60	
AÑO	\$33,867,271.20	

Tabla. 10

### 10.2.8 Oportunidad de Negocio

Lo que gasta un hotel teniendo en front desk tradicional vs Rinklee

	FRONT DESK TRADICIONAL	RINKLEE
Tarifa Promedio	\$1,269.23	\$1,269.23
Costo de Operación (%)	85.74%	79.22%
Costo Personal (%)	6.52%	0
TOTAL	\$44.34	\$-

Tabla. 11

Lo que representa 22.45% de incremento en la utilidad usando Rinklee:

	MES	AÑO
Tradicional	\$165,409.53	\$1,984,914.42
Rinklee	\$60,000.00	\$720,000.00
Ahorro Real	\$105,409.53	\$1,264,914.42
Tradicional	\$165,409.53	\$1,984,914.42

Tabla. 12

Como complemento a este ahorro en gastos de operación para los hoteles se debe tomar en cuenta que al contratar los servicios de Rinklee, también se deben considerar aspectos intangibles como capacitación, rotación uniformes, primas vacacionales, aguinaldos, seguro social entre otros, que hacen el servicio tradicional la opción menos óptima.

### 11.2.9 Perspectiva a 3 años

Tomando en cuenta todos los factores antes mencionados, se requiere empezar con una inversión de **\$4,080,000.00 m.n.** como se menciona anteriormente, con la operación de un hotel en el mes número 13, llegando un punto de equilibrio a los 19 meses dónde las utilidades comienzan a ser positivas y se estima que en 36 meses se pueda llegar a tener una utilidad al mes de **\$26,651,092.99 m.n.**, aproximadamente.

	Acumulado	Año 1	Año 2	Año 3
INFLACIÓN			6.67%	0.08%
PRECIO UNITARIO	\$60,000.00	\$60,000.00	\$64,002.00	\$68,270.93
NÚMERO DE HOTELES	110	0	41	69
INGRESOS	\$71,082,496.46	\$0.00	\$8,448,264.00	\$62,634,232.64
COSTO DE VENTAS	\$1,017,012.26	\$0.00	\$34,410.70	\$674,601.56
BONOS	\$522,490.13	\$0.00	\$0.00	\$522,490.13
UTILIDAD BRUTA	\$69,542,994.06	\$0.00	\$2,374,474.20	\$61,437,140.76
INVERSION	\$4,080,000.00	\$4,080,000.00	\$0.00	\$0.00

GASTOS	\$6,673,672.12	\$176,290.00	\$2,053,859.97	\$2,577,332.15
SUELDOS	\$18,278,082.60	\$2,900,000.00	\$4,711,759.00	\$10,666,323.60
PUBLICIDAD	\$226,804.40	\$8,000.00	\$67,202.10	\$73,602.30
EGRESOS TOTALES	\$25,178,559.12	\$184,290.00	\$6,832,821.07	\$13,317,258.05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$44,364,434.94	-\$184,290.00	\$1,273,032.23	\$42,318,671.11
IMPUESTOS	\$16,533,341.95	\$0.00	\$1,134,979.48	\$13,541,974.76
UTILIDAD NETA	\$27,831,092.99	-\$184,290.00	\$138,052.74	\$28,776,696.35
UTILIDAD TOTAL	-\$4,080,000.00	-\$6,208,480.00	-\$83,457,578.97	\$26,651,092.99

Tabla. 13

### 11. 3 Modelo ExO

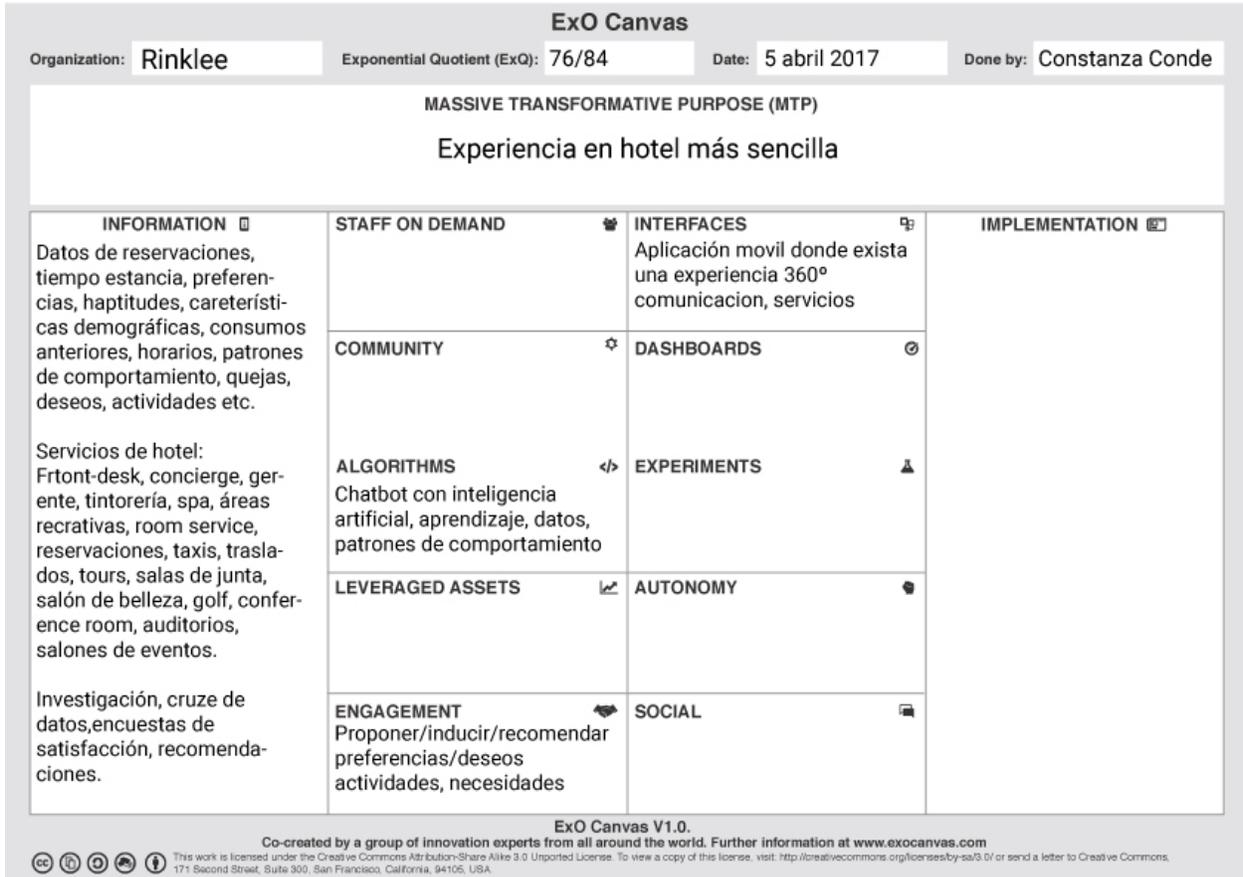


Figura. 38 Modelo ExO

## 11.4 ¿Quién conforma Rinklee?

Se requiere de un grupo multidisciplinario de emprendedores que pueda desarrollarse en un ambiente innovador y desafiante que otorgue diversas responsabilidades y gran libertad de acción en cada área de trabajo.

### 11.4.1 Descripción de puestos

1. CEO  
Operaciones administrativas y financieras
2. OFFICE MANAGER  
Apoyo a todo el equipo, ayuda en la adquisición de requisitos.
3. PEOPLE OPS  
Recursos humanos, atracción de talento, desarrollo de carreras, administración de personal.
4. CONTADOR  
Se dedica a todo lo relacionado con la materia contable, administrativa y jurídica.
5. SALES DEVELOPMENT REPRESENTATIVE  
Ventas y Atención a Clientes
6. MARKETING  
Desarrollo de estrategias comerciales y lanzamiento de campañas publicitarias, así como planes de mercadotecnia e implementación en medios digitales.
7. DATA SCIENTIST  
Encargado de controlar la tecnología y las bases de datos para traducir los grandes volúmenes de información disponibles.
8. PROGRAMADOR IOS  
Programador de la aplicación para plataforma IOS.
9. PROGRAMADOR ANDROID  
Programador de la aplicación para plataforma Android.
10. PRODUCT DEVELOPER  
Diseño de productos digitales.
11. FULL STACK ENGINEER  
Desarrollará la programación, para tener código de calidad que pueda ser mantenible y escalable.
12. IT SECURITY  
Se encargará de integrar a los servicios de software y la infraestructura de seguridad siguiendo los protocolos de candados y claves.

A continuación se muestran los puestos en el organigrama:

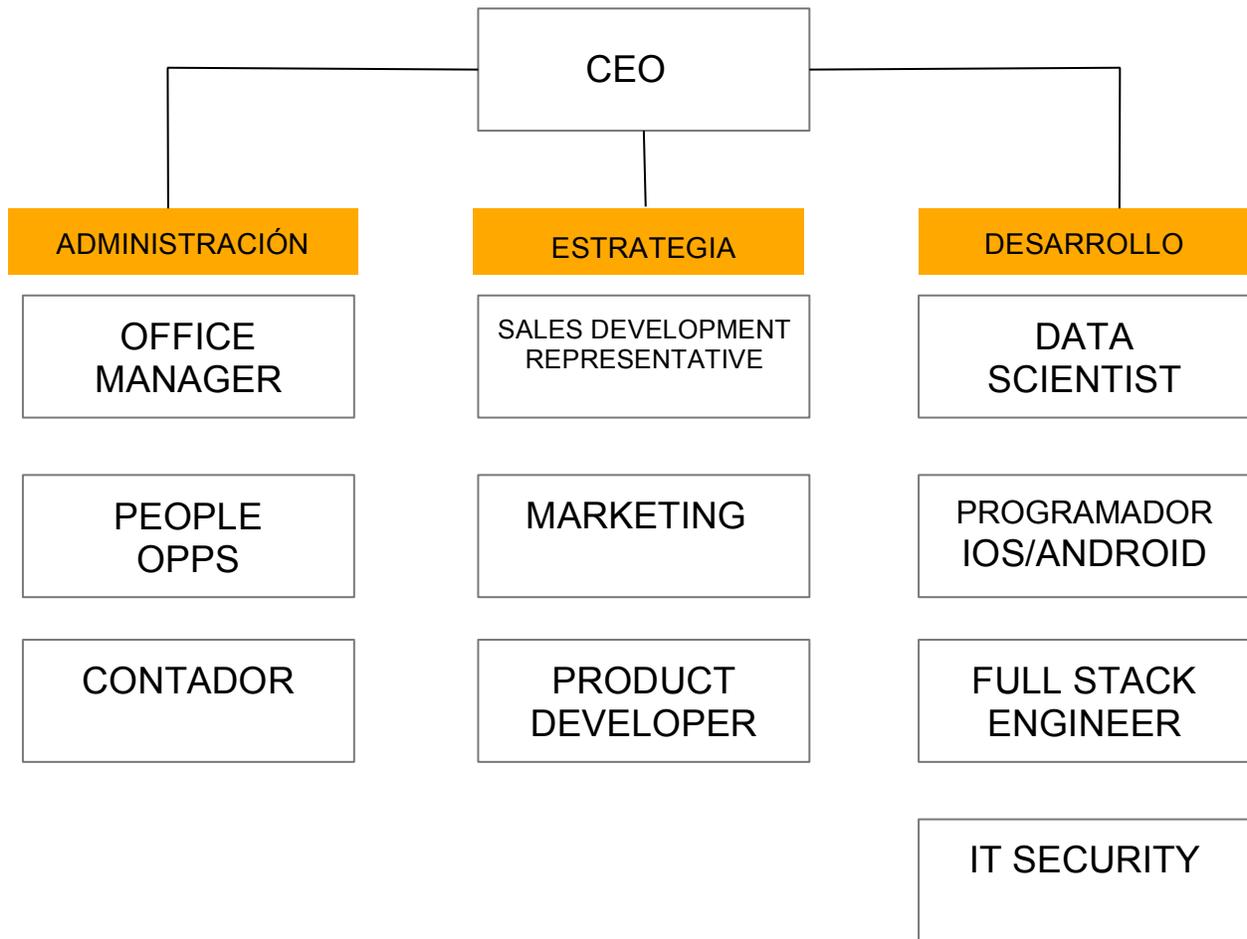


Figura 39. Organigrama

## 11.5 Plan de Marketing

### 11.5.1 Estrategia de posicionamiento

La Pirámide de Maslow es una representación visual en la que las necesidades humanas se muestran categorizadas jerárquicamente según su fuerza. Es vital para el desarrollo de este proyecto ya que a continuación se identifican las necesidades de un huésped con respecto al servicio de front desk y es gracias a estos parámetros que se quisiera llegar a lograr la mayor satisfacción respecto a la experiencia en su viaje de negocios. Además es importante para identificar dónde se posicionará Rinklee en la mente de los consumidores.



Figura 40. Pirámide de Maslow para Rinklee

### 11.5.1.1 Elementos de Valor de Almquist, Senior y Bloch

En el artículo Elements of Value de Almquist, Senior y Bloch (2017) publicado en Harvard Business Review este año, se plantea que el modelo de Maslow está más enfocado a las necesidades de los consumidores pero que hoy en día si además se analiza el valor que este le da al producto o servicio, puede ser que rinda frutos con una mayor lealtad del cliente, así como una mayor disposición del consumidor para probar una marca en particular y lograr un crecimiento sostenido de los ingresos. Ellos identificaron 30 elementos de valor y crearon una pirámide. Estos elementos se dividen en cuatro Categorías: funcional, emocional, cambio de vida e impacto social. Los elementos del enfoque del valor amplían la "jerarquía de necesidades" de Maslow. A continuación se muestra la pirámide con los valores que diferencian a Rinklee en el mercado.

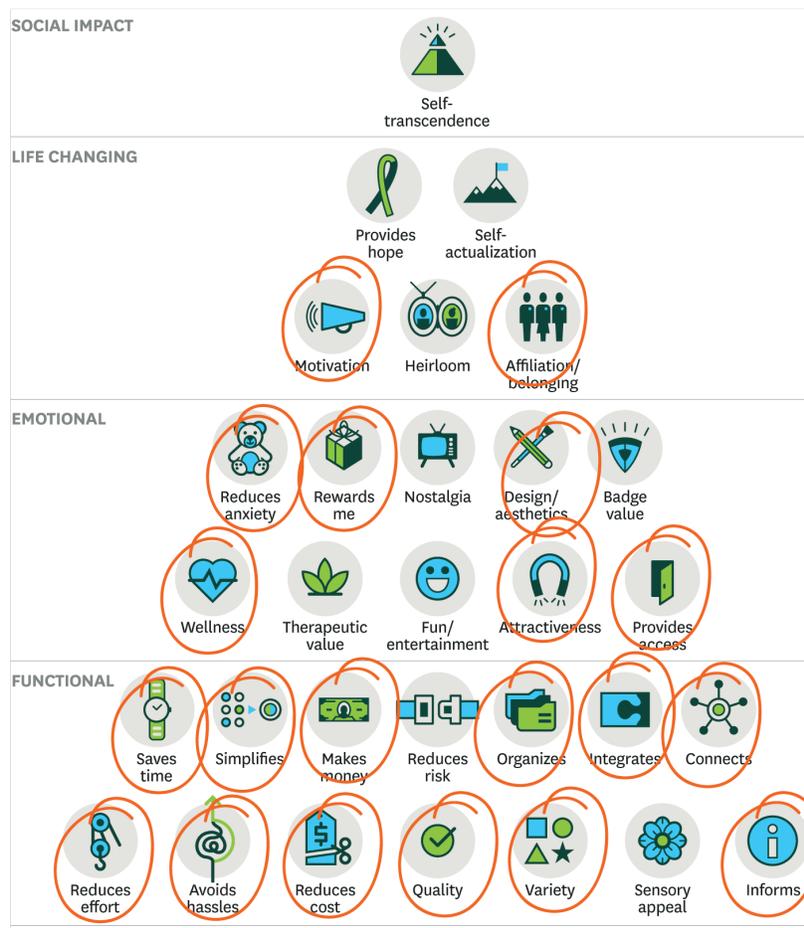


Figura. 41 Fuente: 2015 BAIN & COMPANY INC. de "Elements of value", Sep, 2016 HBR.ORG

## 11.5.2 Estrategia de comunicación

Se propone la creación de un sitio web como estrategia para tener presencia en internet y convertirlos en clientes mediante la generación de contenido de valor. Estará posicionada en los principales motores de búsqueda contratando campañas de marketing digital en Google AdWords, así como en las redes sociales de Facebook y Twitter. Con esto se tendrá la oportunidad de realizar *testings* a través de Google Analytics y tener la posibilidad de hacer cambios sobre la marcha en función de los resultados obtenidos y el comportamiento de los usuarios respecto a una campaña en estos u otros medios. Aunque no es el núcleo para hacer las ventas es un punto de apoyo para reforzarlas, ya que el cliente realmente es el hotel. El marketing se hará directamente a través de reuniones para hacer las debidas presentaciones con los altos ejecutivos de las cadenas de hoteles, donde se les mostrará un video, y se les proporcionará un brochure como dossier de venta.

Además, se buscará hacer alianzas con las cadenas de hoteles para impulsar el uso y descargas de la app, usando las redes sociales de la aplicación así como del mismo hotel con lo cual se dará visibilidad al servicio de Rinklee.

Figura. 42 Representación en Facebook

En las agencias de viajes en internet tales como Expedia.com, Despegar.com, Booking.com, Hoteles.com etc, se contempla que el ícono de Rinklee se muestre en los hoteles que cuentan con el servicio. Como se puede observar en las siguientes imágenes.

Hoy con -30%

🎁 25% de descuento en alimentos y bebidas

**Grand Fiesta Americana Guadalajara Country Club**

★★★★☆ +VIP Rinklee

Providencia  
1-800-925-0396 • Tarifa de Expedia

✓ Cancelación gratuita  
5 personas reservaron este establecimiento en las últimas 48 horas

4.7/5 ¡Excepcional!  
(574 reseñas)

Puntos de Expedia+ aplicados

~~MXN\$2,626~~

**MXN\$1,712**

promedio por noche  
precio para socios

¡Oferta!

✓ Reserva ahora, paga después

Figura. 43 Muestra de Rinklee dentro de www.expedia.com

Holiday Inn Express Puebla ★★★★★ Promocionado

📍 Puebla – Mostrar en el mapa (a 1.9 km del centro )

Reservado 2 veces en las últimas 6 horas

Ganga de hoy Rinklee

Habitación Doble 👤

¡Solo quedan 6 habitaciones!

Muy bien 8.5  
258 comentarios

Precio para 3 noches  
**MXN 2,706**

Ver nuestras últimas habitaciones disponibles >

Figura. 44 Muestra de Rinklee dentro de www.booking.com

Monterrey

**NH Collection Monterrey**

8.3 ★★★★★ 6.20 km del centro Ver mapa

❄️ 📶 🚶 🚗 Rinklee

82% lo recomendó

-30%

Precio por noche  
Impuestos y tasas no incluidos  
~~MXN\$ 2,046.72~~

**MXN\$ 1,432**<sup>70</sup>

Ver detalle

¡Hasta en 18 meses sin interés!  
Ver bancos y meses

Figura. 45 Muestra de Rinklee dentro de www.despegar.com

## Conclusión

Una motivación para llevar a cabo este proyecto de diseño estratégico ha sido la necesidad de innovar para mejorar y complementar los servicios ya existentes en los hoteles de negocios que por ciertos motivos, sus implementaciones tecnológicas no han tenido hasta ahora, gran alcance y muchas ni existían como es el caso de la automatización de front desk. Si bien el diseño de los servicios no ha tenido tradicionalmente enfoque de diseño riguroso, se acerca el momento. Este proyecto, junto con otras novedosas incursiones como el diseño del servicio, destaca la capacidad de los diseñadores estratégicos para llevar a las personas a la más alta calidad de servicios de la misma manera que lo han estado haciendo durante años para productos convencionales.

Después de toda la investigación se deduce que Rinklee es una herramienta de gran ayuda para los usuarios de hoteles de negocios ya que en la mayoría de los datos recabados, era una constante respuesta la necesidad de automatizar los procesos que hoy en día se llevan de manera tradicional. Hay muchas áreas de oportunidad para esta aplicación ya que los huéspedes que viajan por motivos de trabajo no tienen tiempo, ni ganas de pasar por el lento proceso que los hoteles les requieren.

Uno de los principales aciertos en este caso es centra la atención al nicho específico del milenial en los viajes de negocios, que resulta un sector muy desatendido en México. Los hoteles hacen mayores esfuerzos por brindar un buen servicio al sector turístico y de viajes de placer relegando a aquellos que viajan por motivos de trabajo porque saben que estas personas “van de paso”, por unos cuantos días y no es tan redituable brindarles un mejor servicio , lo que de alguna manera los convierte en “clientes cautivos”. El análisis de las prácticas existentes en los hoteles hacia los huéspedes, me llevó a establecer un punto de vista diferente hacia ellos, el cual expone que en México es de carácter imperativo que se tome en cuenta que este tipo de viajeros son quienes más sufren el servicio porque el hotel se convierte en su segunda casa entre semana en su día a día. Es así cómo pude identificar las necesidades específicas y los requisitos de comunicación que surgen durante un proceso de diseño de servicios para lo cual propongo la aplicación de Rinklee no solo como una herramienta tecnológica sino como un servicio de alta calidad, con mejores estándares de satisfacción pero sobre todo que mejore la calidad de vida que estos usuarios merecen.

No hay que olvidar que el turismo de negocios en México y en el mundo se encuentra en una cresta de ola donde definitivamente como industria es una de las áreas que más crecimiento económico tiene y su aportación al valor del producto interno bruto es significativa. Se puede incidir social, económica y culturalmente en un segmento de punta en la economía mexicana, esto refiere al impacto que se tendría a nivel nacional con el desarrollo e implementación de este proyecto. Dentro de este sector específico de turismo que está creciendo, se tejen dos segmentos, por un lado están los servicios digitalizados tipo las sharing economies como Airbnb y por el otro lado están los hoteles que operan tradicionalmente. Esta brecha que se pretende cerrar por cualquier directivo actual de la Hospitalidad, pretende ofrecer al usuario un servicio donde los hoteles tradicionales se suban a la era digital y sus servicios estén mucho más automatizados y así generar empatía con una generación milenial de huéspedes, lo que a su vez reforzará el servicio de los hoteles de negocios alegando que puede tomar un mayor impulso en la industria. También, en el momento en que se realice una mejora, la comunicación y atención al cliente tendrán un cambio significativo tanto para la industria como para los usuarios, porque implica atender diferentes necesidades, pero también ofrecer un nivel diferente de definición de la idea del servicio que debe prevalecer en cada estancia.

No podemos perder de vista algunos impactos negativos que esto pueda provocar, y es justo prever a futuro lo que puede suceder al emplear nuevas herramientas digitales, debido a que puede impactar de alguna manera en el desempeño de algunas personas que se encuentran en puestos como el front desk, gerentes, o concierge. Todo cambio e innovación genera impactos en ambos rumbos, es por eso que hay que pensar en ellos para considerarlos y así poder encauzar los cambios hacia algo preferible o deseable, más que inevitable. Y para reducir este posible impacto negativo Rinklee puede dar capacitaciones al personal para que ellos mismos sean los que ayudan a que la herramienta funcione de manera adecuada, ya que la inteligencia artificial no supone que opera al 100% todo el servicio, de hecho se necesita la injerencia humana para tener las respuestas adecuadas y llevar de la mano la ejecución de este proyecto en línea. El diseño social es prever qué va a suceder en el futuro cercano cuando estas herramientas se implementan en mayor medida dentro del mundo de diseño de servicios. Cuando se utiliza la digitalidad hay una serie de cambios que se pueden gestar en relación a temas de empleo y desempleo, así que si se planea como un proyecto de digitalización total, puede que impacte en los servicios operativos del hotel donde en este ámbito la industria se transforma.

Finalmente cabe destacar que mientras más aplicaciones inteligentes como Rinklee, se utilicen e implementen en el sector de servicio, pueden llegar a influir en en la política de un país para mejorar en su imagen, su economía, y en lo más importante que es en su gente. Se generarán empleos, la industria hotelera se fortalecerá en su campo, los usuarios tendrán servicios de mejor calidad, la plataforma será desarrollada por mexicanos y aunado a todo esto, se podrá confirmar una vez más que la calidad humana jamás será reemplazada por nada ni nadie, sino puede ser complementada con la tecnología para hacer la vida de las personas mas fácil, inmediata y personalizada.

## Bibliografía

Add intelligence to bots with Cognitive Services - Bot Framework. (2017). Docs.microsoft.com. Recuperado el 23 Septiembre 2017, de <https://docs.microsoft.com/en-us/bot-framework/cognitive-services-bot-intelligence-overview>

Almquist, Senior y Bloch (2017) The 30 Elements of Consumer Value: A Hierarchy.. Harvard Business Review. Recuperado el 2 Noviembre 2017, recuperado de: <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Azure Bot Service - Bot Framework. (2017). Docs.microsoft.com. Recuperado el 28 Octubre 2017, de <https://docs.microsoft.com/en-us/bot-framework/azure-bot-service-overview>

Boletín turismo concanaco. (2017) (7th ed.). Recuperado de: <http://www.concanaco.com.mx/wp-content/uploads/2016/boletines/TURISMO-Enero-2017.pdf>

Business Travel's Impact on Jobs and the Mexican Economy in 2015. (2015) GBTA. CDMX.

The Bleisure Report 2014 (2014) BridgeStreet Global Hospitality's. EU

Byers, T., Dorf, R., & Nelson, A. (2011). Technology ventures. New York, NY: McGraw-Hill.

Deloitte UK. (2016). The 2016 Deloitte milenial Survey Winning over the next generation of leaders. 6 de Octubre 2016, de Deloitte Touche Tohmatsu de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/millennial-survey-2016.pdf>

El reto del 86% de los 'millennials' es vivir sin deudas. (2017). Centrodeinnovacionbbva.com. Recuperado el 7 Noviembre 2017, de [http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/el-reto-del-86-de-los-millennials-es-vivir-sin-deudas?utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social&utm\\_term=news&utm\\_campaign=rrsscibb](http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/el-reto-del-86-de-los-millennials-es-vivir-sin-deudas?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_term=news&utm_campaign=rrsscibb)

Expense Management Software, Travel Software & Invoice Management Software - Concur. (2017). Concur.com. Recuperado el 16 Noviembre 2017, de <https://www.concur.com/>

Goodman, J. (2014). Customer Experience 3.0 : High-Profit Strategies in the Age of Techno Service. Amacom.

Gutiérrez-Rubí, A. (2014). 6 rasgos clave de los milenials, los nuevos consumidores. Forbes México. 8 de Octubre 2016, de <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-milenials-los-nuevos-consumidores/>

Haj-Salen, A. (2017). ¡Alerta! ¡Los bots quieren dominar el mundo!. GQ España, (230), 154-157.

Kim, W., Mauborgne, R., & Hassan, A. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

Mariana Villareal. (2014). Soy milenial, no me mientas... . El Financiero. Recuperado el 2 Septiembre 2016, de <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/soy-milenial-no-me-mientas.html>

McClouse, S. (2017). Why does it take so long to check in at hotels?. QUORA. Recuperado el 13 Octubre 2017, de <https://www.quora.com/Why-does-it-take-so-long-to-check-in-at-hotels>

Milénico y milenial, mejor que millennial. (2017). Fundeu.es. Recuperado el 28 Noviembre 2017, de <http://www.fundeu.es/recomendacion/milenico-mejor-que-millennial/>

Millennial Survey 2017 | Deloitte | Social impact, Innovation. (2017). Deloitte. Recuperado el 23 Noviembre 2017, de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Net, H. (2017). The Impact of AirBnb on Hotel and Hospitality Industry | By Ahmed Mahmoud – Hospitality Net. Hospitality Net. Recuperado el 28 Noviembre 2017, de <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4074708.html>

¿Qué es una app? | Blog de Tecnología Qode Apps. (2017). Blog de Qode. Recuperado el 2 Noviembre 2017, de <http://qode.pro/blog/que-es-una-app/>

¿Quiénes son los Godínez? y 20 modos de saber si eres uno. (2017). Portodoslosmedios.com. Recuperado el 22 Noviembre 2017, de <http://www.portodoslosmedios.com/2014/05/que-son-los-godinez-y-25-modos-de-saber-si-eres-uno.html>

Ries, E. (2014). The lean startup. New York: Crown Business.

So Many Apps, S. (2017). So Many Apps, So Much More Time for Entertainment. Nielsen.com. Recuperado el 28 Noviembre 2017, de [http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/so-many-apps-so-much-more-time-for-entertainment.html?afflt=ntrt15340001&afflt\\_uid=xFK-rqIRH1U.7Xr6coS3J7rgQ204bA0WbH\\_RQWt60TY&afflt\\_uid\\_2=AFFLT\\_ID\\_2](http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2015/so-many-apps-so-much-more-time-for-entertainment.html?afflt=ntrt15340001&afflt_uid=xFK-rqIRH1U.7Xr6coS3J7rgQ204bA0WbH_RQWt60TY&afflt_uid_2=AFFLT_ID_2)

Stickdorn, M., & Bisset, F. (2016). This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

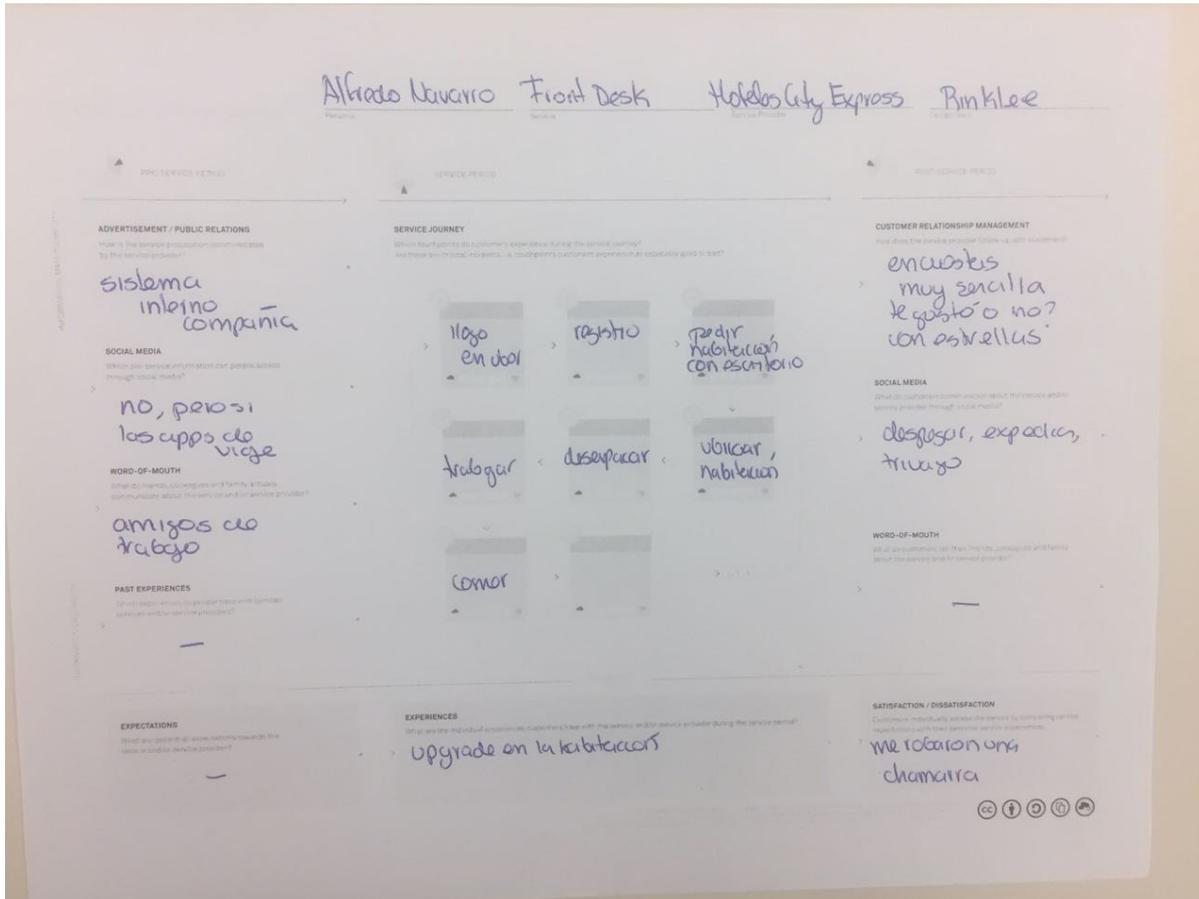
Takahashi, H. (2017). 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores • Forbes México. Forbes México. Recuperado el 2 Noviembre 2017, de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Valle Ana, "El turismo de negocios crecerá 8% en 2017". Expansión. publicado el 27 de septiembre de 2016 accesado el 25 de Octubre de 2017, <http://expansion.mx/empresas/2016/09/27/turismo-de-negocios-crecera-8-en-2017>

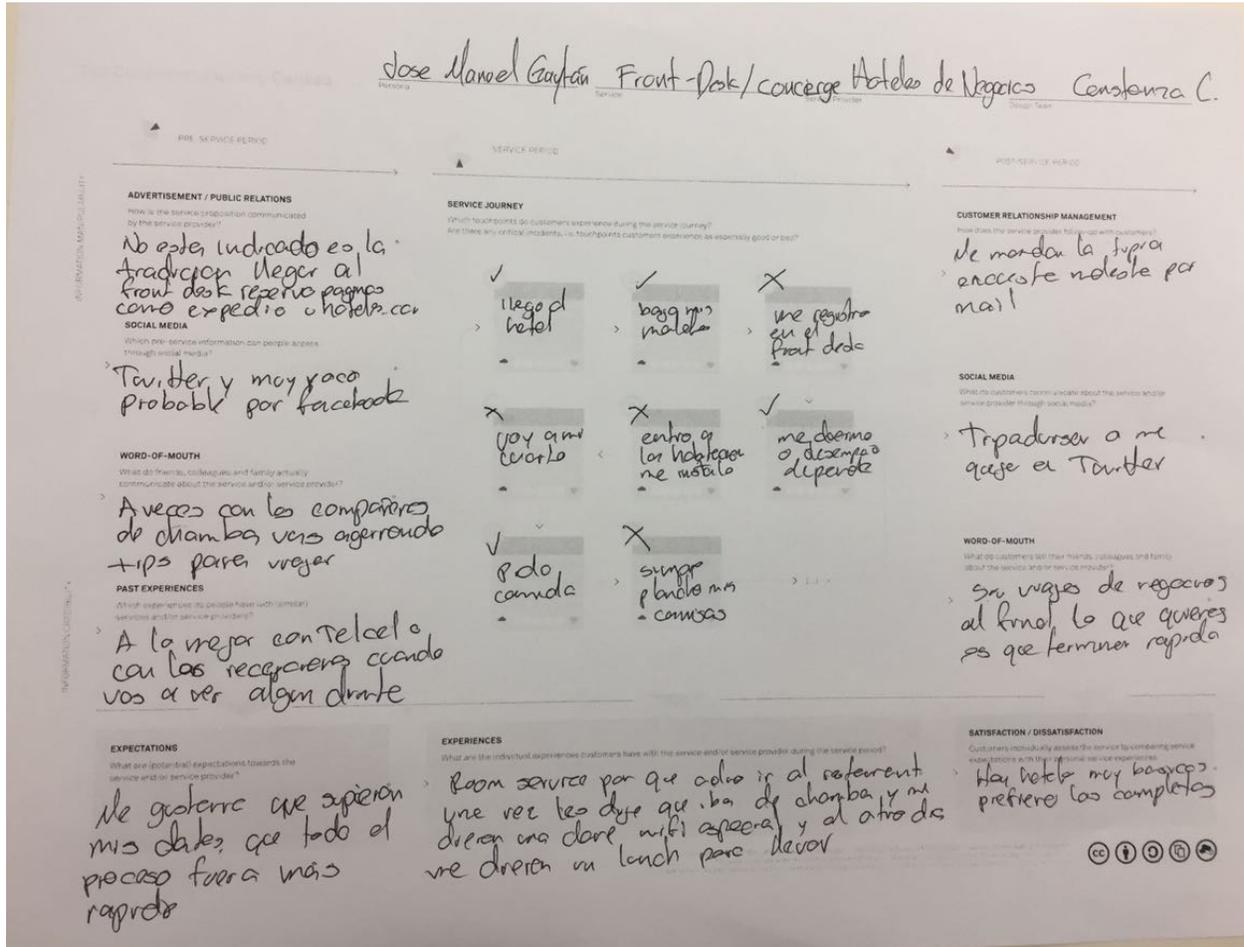
Wall Street Journal(2015) Airbnb VS. Hospitality industry a comparison of valuation and expected 2015 revenue. 8 Octubre 2017, de Wall Street Journal Sitio web:  
[http://graphics.wsj.com/table/Airbnb\\_0615](http://graphics.wsj.com/table/Airbnb_0615)

# Anexos

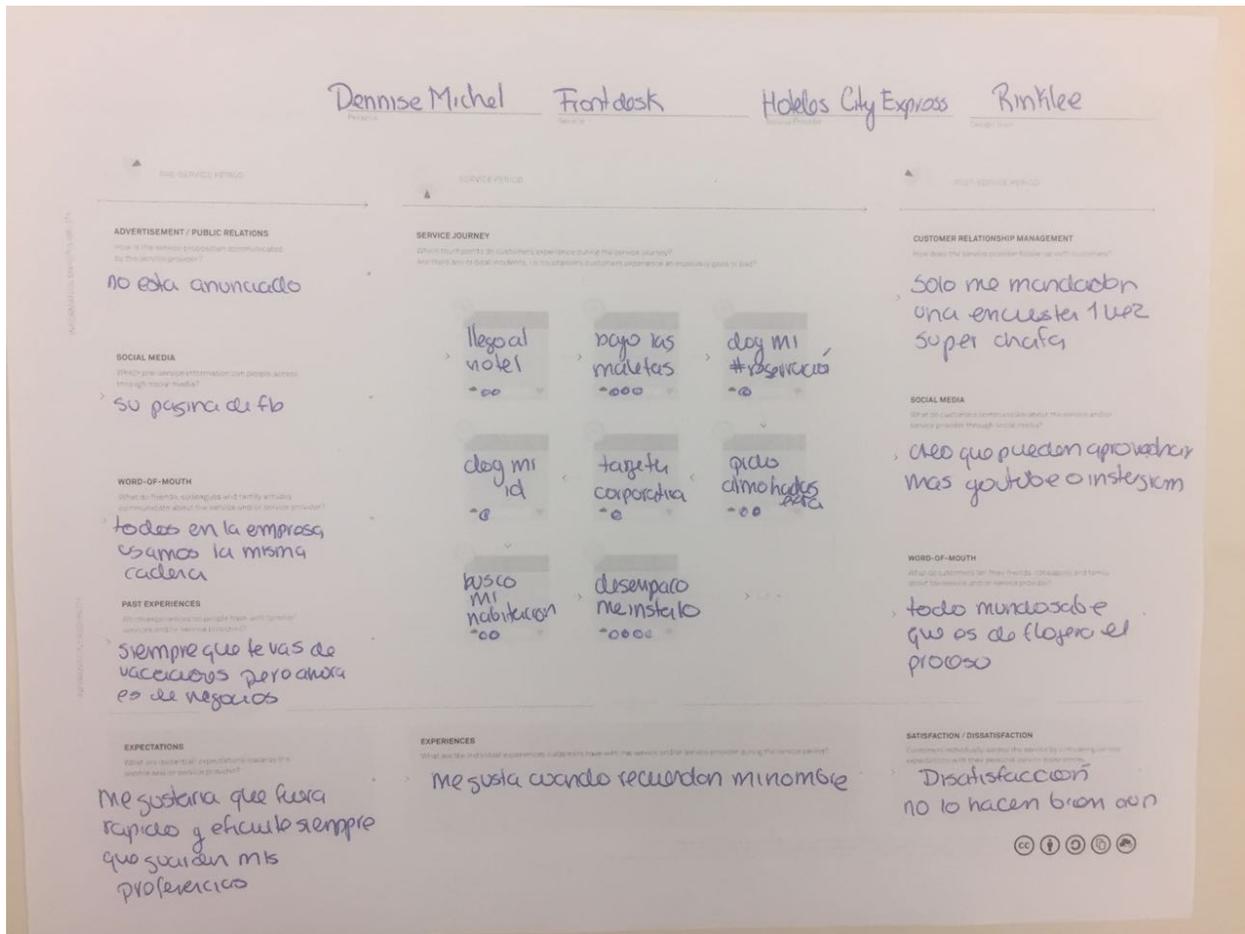
## Anexo. 1 Customer Journey Canvas, por Alfredo Navarro



Anexo. 2 Customer Journey Canvas, por Jose Miguel Gaytan



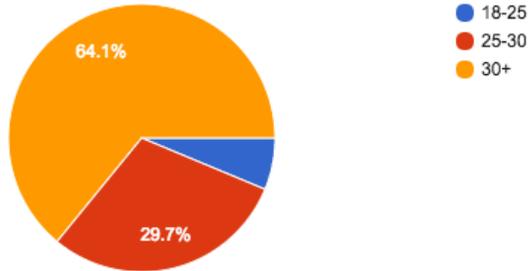
Anexo. 3 Customer Journey Canvas, por Dennise Michel



## Anexo. 4 Otras respuestas de la encuesta

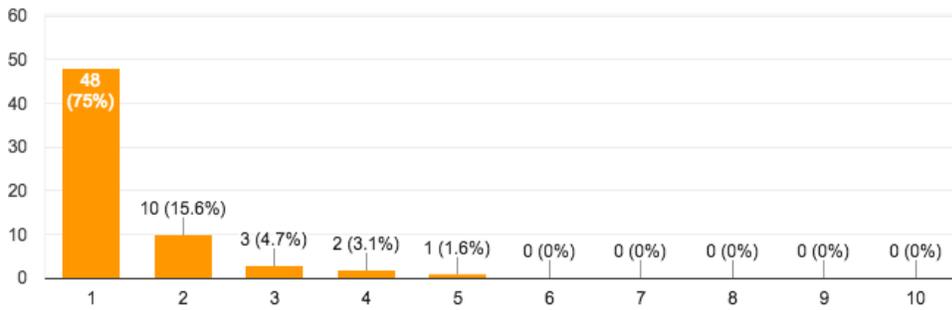
### Edad

64 responses



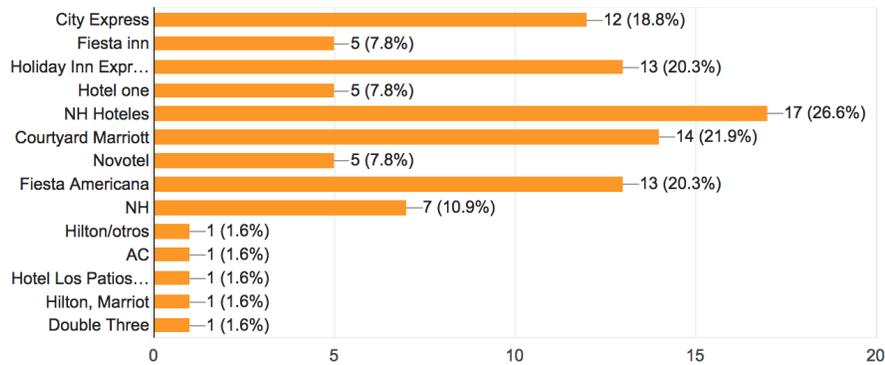
### ¿Cuántos viajes haces al MES por negocios?

64 responses



### ¿Si tuvieras que viajar de trabajo que hotel escogerías?

64 responses



Anexo. 5 Complemento de la encuesta

<b>Empresa</b>	<b>Puesto/ocupación</b>	<b>¿Porqué?</b>	<b>¿Qué harías para que tu estancia fuera más efectiva, fácil y que dependiera de la ayuda que te pueda facilitar el hotel?</b>
Particular	Abogado	Económico	-
Flores Deuchler servicios inmobiliarios	Director	Me gusta sus habitaciones !	Usar las apps que proporcionan
Cattri	Gerente	Porque viajar de trabajo es pesado, por lo menos llegar a un hotel cómodo y padre donde te sientas agusto.	..
Imagen	Gerente	Rapidez	Rapidez
Liverpool	Diseñador	Ofrece todas las comodidades necesarias para relajarte y trabajar	Realizar las encuestas que ofrece el hotel y dejar mis comentarios, para que tengan una visión más amplia de lo que necesita el cliente.
Ches Moi Gourmet	Gerente	Costumbre	Respuestas rápidas
Promotor.independiente de bienes.raíces	LAE/ promotor.independiente.	Resuelve la necesidad a precio accesible	Creo que siempre es importante que hay una persona que te puede dar información. Cuando llega de fuera normalmente tienes alguna necesidad que resolver. Y el apoyo de el personal que te oriente ,siempre se agradece. Cualquier complicación siempre es más agradable resolverla. Con una persona que con una máquina.
The Anglo Mexican Foundation	Representante en Baja California Sur	Porq es un hotel bonito, cuartos amplios, seguro, excelente servicio , limpio, el costo es accesible tiene internet, restaurante en donde te atienden y además room service.	En realidad no sé

Geo Marmol	Ventas	Comodidad y precio	Programar room service de cena para cuando regresas cansado y hambriento del trabajo.
Ezpacios BR inmobiliaria	Director General	Por ser pequeños y hay en todas partes	Que contesten rápido las llamadas y que en todo momento exista alguien que te apoye ya sea presencial o virtual en mi caso me gusta que sea presencial para resolver cualquier duda rápidamente...gracias!!!
IN studio	Ceo (mi propia empresa)	Buscaría el que estuviera cerca y con mejor tarifa	En general se me hace muy fácil quedarme en cualquiera de estos hoteles, solo a veces las reservaciones que haces con otras páginas no están igual que en el hotel. Ejemplo pides cama King y te dan dos queen. Justo eso me pasó este fin
Sap	Consultor implementación	Puntos	Kioscos para check out
Florería	Dueña/ Diseñadora	Son cómodos, limpios y amplios los cuartos.	Dar todos los datos necesarios.
NYG ARCHITECTURE SA DE CV	Dueña Administración	Buen precio y desayuno incluido	Que el registro de salida sea más rápido
Publicis	Project manager	Cumplen con todas las características necesarias para una estancia ( ubicación , limpieza)	Todo fuera más rápido
Liverpool	Coordinadora de Marketing	Por la comodidad de las camas	Hacer check in 24 horas antes como en los aviones
arquitectura	arquitecto		-
GutArqs	Director de proyectos	Para dos o tres días no necesito más	Que te recojan en el aeropuerto
SEGUROS MONTERREY NEW YORK LOFE	Asesor	Tuve buen servicio	Buen servicio y buena atención del personal
Inver4	Ingeniero		Concierge via whatsapp
Blukau	Socia	Me gusta	Hacer más ágil el check in y el check out
Qwe	Director	Relación calidad precio	Rapidez

Ballman	CEO	Automatización	Me gustaría que guardan mis datos porque me choca que cada vez que llego al mismo hotel me vuelven a pedir todo, facturar es horrible, me encantaría que pudiera ser más facil todo el proceso.
Thai Massage Spa	Directora	Es más acogedor que los hoteles para ejecutivos	me Gustaría que me enviaran un correo con las sugerencias para mi , y de camino a mi cuarto ya estuviera enterado de mi respuesta y ampliará la explicación o sugerencia. Una combinación entre entregar la información previa con tecnología y detallarlo con una persona verbalmente para que sea acogedor y se sienta que realmente le prestaron atención a mi estancia
COANPE	Marketing		Facilitar el check out
Hogar	Ceo	Son más cómodos	Calidad en el servicio
MVS	productora	Comodidades/servicio	Si es un viaje de negocios el internet es básico y no siempre tienen el mejor servicio
Liverpool	Gerente mercadeo	Calidad de sus servicios e instalaciones.	Que tenga un concierge tipo digital en mi habitación, que pueda consultar en cualquier momento.
Agencia de Admón Gral de Servicios SA de CV	Director General	Viajo al extranjero	Check-out mas flexible
Sidetrack	Account Manager		Una encuesta llegando para saber a qué vas a esa ciudad, para que así el hotel pueda recomendarte algunas cosas.
DB estudio de diseño	Chief Architect	Practicidad	Creo que el customer service online solo funcionaria si te asignan a la misma persona desde la reserva hasta el check-out. Tiene que ser de algunas manera personalizado, y saber que hablas con una sola persona que está al pendiente de ti 24/7 para que se genere confianza y haya comodidad.
Despacho Juridico	Abogada	Por la localización	Agilizar todo el proceso de check in y check out

Mint	Directora d e nuevos negocios		Automatizar sistemas incluyendo las reservaciones en línea que te puedas registrar llegando al hotel en front desk digital y te proporcione tu llave de habitación
Hogar	Hogar	Porque es práctico	Buen servicio
WRK Ambientes de Trabajo	Administradora	Tienen muy buen servicio.	más servicio digital y check in and out digital
Red hot chili Wok	Directora	Porque son los que más conozco, los considero a buen precio y siempre son nuevos	Que fueran más accesibles en sus políticas de cambios y cancelaciones
Latino Seguros	Asistente Presidencia	Prefiero hoteles grandes	N/A
Navia	Finanzas	Buena relación precio calidad. Siempre igual en cualquier parte	Que esté todo limpio. Que sea un lugar seguro. Wifi seguro
Acción Financiera	CEO		Que me registre automáticamente y hiciera checkout igual a través de una aplicación
CP&M	Dirección General	Me gustan	Comunicación
SIVIP	Gerente administrativo	Limpio, seguro, buen precio, comida	Atención personalizada
Hogar	Hogar	Porq me ha ido muy bien con esa cadena	Que Ellos me hicieran las Reservaciones necesarias en restaurantes etc y me facilitaran transporte o renta de coche
Mij	Gerente ventas	Son cómodos y baratos	Mejor Internet
Instituto Nacional de Cardiología	Investigador en Ciencias Médicas	Me ha ido bien en esos hoteles	Más información acerca de localización de lugares
Liverpool	Comprador Senior	Son los mejores	Que estén disponibles y resuelvan mis dudas.
Liverpool	comprador jr	por la comida y las instalaciones	una app para pedir cosas al cuarto y recomendaciones de la ciudad en donde me encuentre. Y tener ya un registro de mis gusto y necesidades para mi próxima visita el cuarto ya tengo todo lo que necesito

Giras Turísticas y Empresariales	Asesor de viajes	Porque son buenos hoteles para gente que solo va de trabajo.	Hablar con personal del hotel. No me gustan las grabadoras
DEC SA	Dir Merca	Comodidad y precio	Actitud de servicio
Ballman	Director	Lujoso y buen precio	Que todo se automatice
Catsa	Director general	Muy nuevos	Sencillez en check In / out
Conservas D'Maria	Gerente	Por la relación costo/beneficio	Tendría más tiempo libre
Tvsa	Gerente Ventas	Mejores instalaciones	Servicio rapido
Landor	Estratega		recomendaciones para salir en mis ratos libres
Green hills school	Profesor	Servicio	Tener todo en orden en la reservación
Foic Lecanda	Vordinador	Por que tengo puntos y me encantan las camas	Cuando salgo de madrugada poder hace pre check in
Arquimódulos	Soporte Comercial	Se han modernizado y están remodelados, por lo general están bien ubicados, la comida no es mala y son limpios.	Proporcionar de manera rápida los datos o información que necesiten
Cremeria Americana	Gerente de Desarrollo de Nuevos Productos	Por la comodidad y lujo respecto al ONE	Cargar mis datos a una base para ahorrar tiempo al registrarme, dejar comentarios cada que se pueda mejorar algo.
Grupo HVN	CEO		Que me lo regalen pues
N/a	Estudiante	Me gusta su diseño	Que el wifi fuera gratis
Freelance	Asistente de decoración		Reservar con tiempo