Universidad Pontificia Comillas

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Trabajo Fin de Grado

Grado en Comunicación Global

Gestión estratégica de eventos y protocolo en la internacionalización del modelo boutique Only YOU Hotels: propuesta de expansión hacia México.

Autora: Teresa González Vaquerizas

Director: Pedro Palencia Alacid

Curso académico 2025-2026

Índice

Índice 2

Abstract 5

1. Introducción 5

1.1. Contextualización del estudio 5

1.2. Justificación y relevancia en el ámbito de la gestión de eventos y protocolo 7

1.3. Objetivos y preguntas de investigación 9

2. Diseño metodológico 10

2.1. Enfoque y tipo de investigación 10

2.2. Justificación de la selección del caso: Only YOU Hotels 11

2.3. Técnicas de análisis 11

2.4. Limitaciones del estudio 13

3. Marco teórico 13

3.1 Internacionalización y comunicación en el sector hotelero 13

3.1.1 Internacionalización en el sector de servicios y hospitalidad 14

3.1.2 Comunicación estratégica e identidad de marca en contextos internacionales 14

3.1.3 Adaptación cultural y glocalización en hospitality 15

3.1.4 Customer experience y el modelo boutique 16

3.1.5 Eventos y protocolo como puntos de contacto estratégicos 16

3.2. Gestión estratégica de eventos en la construcción de marca 17

3.3. Protocolo empresarial e institucional en contextos internacionales 19

3.3.1 Del formalismo a la estrategia: una reubicación conceptual 20

3.3.2 Protocolo institucional y protocolo empresarial: funciones diferenciadas 20

3.3.3 Ceremonial, precedencias y comunicación simbólica 21

3.3.4 Reputación, gestión de públicos y legitimidad institucional 21

3.3.5 Protocolo y hospitality: la dimensión experiencial 22

3.4. Comunicación intercultural aplicada a eventos corporativos 23

3.4.1 Comunicación de alto y bajo contexto: la aportación de Edward T. Hall 24
3.4.2 Proxemia, cronemia y la dimensión no verbal de la cultura 24
3.4.3 La gestión de la imagen y la cortesía: Ting-Toomey 25
3.4.4 Choque cultural y hospitalidad como espacio de mediación 25
3.4.5 Protocolo y etiqueta empresarial internacional 25
3.4.6 Hospitalidad intercultural, experiencia de marca y soft power afectivo 26
3.5. El modelo boutique y el marketing experiencial 27
3.5.1. La estandarización como problema y el cambio de paradigma 27
3.5.2. La economía de la experiencia como marco teórico fundacional 27
3.5.3. El modelo boutique y lifestyle: autenticidad como estrategia de diferenciación 28
3.5.4. Marketing experiencial: de la razón a la emoción 28
3.5.5. Customer Experience y Customer Experience Management 29
3.5.6. El entorno físico como generador de experiencia: el servicescape 29
3.5.7. Cocreación y hospitalidad emocional 30
3.5.8. Experiencia, identidad y branding lifestyle 30
3.5.9. La experiencia como ventaja competitiva y vector de internacionalización 30
4. Análisis del caso Only YOU y del contexto mexicano 31
4.1. Only YOU como marca experiencial y generadora de eventos 31
4.2. Eventos como herramienta de internacionalización en el sector hotelero 34
4.2.1 La marca debe cobrar vida antes de existir físicamente 34
4.2.2 El evento como plataforma relacional y acelerador de redes 35
4.2.3 Legitimación institucional y ceremonial de entrada 36
4.2.4 Eventos como mecanismo de adaptación e inteligencia cultural 37
4.2.5 El evento como acelerador de inserción 38
4.3. Análisis cultural y protocolario del contexto mexicano 38
4.3.1 Una cultura de alto contexto: la relación como condición previa al negocio 39
4.3.2 Jerarquía y distancia al poder: un protocolo que no admite informalidad precipitada 39
4.3.3 Cronemia y flexibilidad relacional: planificar para lo imprevisto 40
4.3.4 Hospitalidad relacional: de la experiencia al vínculo 40
4.3.5 Gastronomía, soft power afectivo y construcción de legitimidad 41
4.4. Implicaciones estratégicas para la implantación en México 42

5. Propuesta estratégica para la implantación experiencial de Only YOU en México 45

5.1. Principios estratégicos de implantación 45

5.2. El evento inaugural como dispositivo de posicionamiento y legitimación 47

5.3. Adaptación cultural de la experiencia Only YOU 49

5.4. Eventos, comunidad y consolidación de marca en el mercado mexicano 50

6. Conclusiones 51

7. Bibliografía 53

8. Anexos 58

Abstract

Este Trabajo de Fin de Grado analiza el papel estratégico de los eventos corporativos y el protocolo en los procesos de internacionalización de marcas hoteleras boutique, tomando como caso de estudio Only YOU Hotels y su posible implantación en Ciudad de México. A partir de una metodología basada en la revisión bibliográfica, el análisis documental y el análisis intercultural comparado, se examinan los vínculos entre internacionalización, marketing experiencial, comunicación intercultural y gestión de eventos. El estudio profundiza en la identidad de marca de Only YOU, en las particularidades culturales y protocolarias del contexto mexicano y en las implicaciones estratégicas que surgen de su interacción. Como resultado, se plantea una propuesta de implantación experiencial basada en eventos, protocolo y adaptación cultural, orientada para favorecer la legitimación, el posicionamiento y la integración de la marca en el mercado mexicano, manteniendo la coherencia de su identidad.

Key Words: internacionalización, eventos, protocolo, comunicación intercultural y marketing experiencial.

1. Introducción

1.1. Contextualización del estudio

La industria hotelera está dentro de uno de los sectores más globalizados y competitivos del mundo: el turismo. Tal y como señalan Kotler, Bowen y Makens, el marketing en hospitalidad no debe entenderse como una función aislada, sino como una filosofía orientada al cliente. En su definición general, los autores establecen que: "El marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y la sociedad, lo que da como resultado relaciones sólidas con los clientes que capturan, a cambio, el valor de estos" (Kotler, Bowen, & Makens, 2014).

Esta definición resulta especialmente relevante en el sector hotelero, donde el valor generado no es únicamente tangible, sino profundamente experiencial. En el ámbito de la hospitalidad, los autores subrayan además que las ofertas de mercado incluyen no solo productos físicos, sino también servicios y experiencias, afirmando que: "Las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen mediante una oferta de mercado: un producto que constituye una

combinación de componentes tangibles, servicios, información o experiencias"(Kotler, Bowen, & Makens, 2014).

Esta idea permite comprender por qué el modelo de hotel boutique lifestyle ha adquirido relevancia en las últimas décadas. Los hoteles boutique no compiten exclusivamente en términos de alojamiento, sino en la creación de experiencias memorables que integran diseño, gastronomía, cultura y eventos. La experiencia se convierte en el verdadero eje de diferenciación.

En este contexto se sitúa la cadena Only YOU Hotels, cuya propuesta combina identidad de marca, diseño singular y una programación activa de eventos culturales y sociales. El hotel deja de ser únicamente un espacio de estancia para convertirse en un "escenario experiencial" que materializa la promesa de marca.

La internacionalización de marcas hoteleras implica trasladar esta propuesta de valor a nuevos mercados, manteniendo coherencia identitaria y adaptándose culturalmente al entorno de destino. En los servicios, esta complejidad es mayor debido a su carácter intangible y a la importancia de la percepción del cliente. Kotler y sus coautores destacan que el objetivo no es simplemente vender, sino crear relaciones sostenibles basadas en satisfacción y lealtad, lo que refuerza la necesidad de una estrategia cuidadosamente planificada en procesos de expansión internacional.

En este proceso, los eventos corporativos y experienciales pueden desempeñar un papel estratégico. Si el marketing consiste en crear valor y construir relaciones, los eventos permiten materializar esa promesa de valor en una experiencia real, facilitando la interacción con stakeholders, autoridades y públicos locales. Además, cuando la expansión se produce en un contexto internacional, la dimensión protocolaria adquiere especial relevancia, ya que el ceremonial, las jerarquías institucionales y los códigos culturales influyen directamente en la percepción de legitimidad y profesionalidad de la marca.

La elección de México como mercado de destino se justifica por su peso en el turismo internacional, su afinidad cultural con España y su creciente interés por propuestas hoteleras boutique y experienciales. De este modo, el presente trabajo se sitúa en la intersección entre marketing hotelero, internacionalización de servicios, gestión estratégica de eventos y protocolo corporativo, analizando cómo estos elementos pueden articularse para facilitar la implantación de una marca española en el contexto mexicano.

1.2. Justificación y relevancia en el ámbito de la gestión de eventos y protocolo

La literatura sobre internacionalización empresarial ha prestado una atención considerable a los mecanismos económicos, jurídicos y operativos de la expansión internacional. Sin embargo, la dimensión comunicacional de este proceso, y en particular el papel que desempeñan en él los eventos corporativos y el protocolo, ha recibido un tratamiento académico significativamente menor. Este trabajo parte de la premisa de que dicha ausencia no es irrelevante: en sectores donde el valor del producto es fundamentalmente intangible y donde la relación con el cliente constituye el núcleo de la propuesta de marca, la comunicación no puede entenderse como un instrumento periférico al servicio de una estrategia definida por otros parámetros. Es, en sí misma, un elemento constitutivo de la estrategia.

En el ámbito específico de la gestión de eventos y el protocolo, se observa un vacío de reflexión aplicado a los procesos de internacionalización hotelera boutique. La literatura especializada ha desarrollado con solidez los fundamentos del ceremonial institucional y el protocolo empresarial (Otero Alvarado, 2006; Fuente Lafuente, 2004; Sánchez González, 2014), pero su articulación con las dinámicas de expansión internacional de marcas de hospitalidad experiencial permanece prácticamente inexplorada. Este trabajo propone ocupar ese espacio, no como un ejercicio especulativo, sino a partir de un análisis fundamentado en la intersección entre teoría de la comunicación, marketing experiencial, comunicación intercultural y gestión de eventos.

La elección de la internacionalización hotelera como objeto de estudio desde la comunicación estratégica responde a una lógica disciplinar precisa. El sector hotelero boutique construye su propuesta de valor sobre elementos esencialmente comunicacionales: diseño, atmósfera, narrativa de marca, rituales de hospitalidad, eventos y relaciones con la comunidad local. Trasladar esta propuesta a un nuevo mercado no implica simplemente abrir un establecimiento en otro país; supone recrear un sistema de significados compartidos en un contexto cultural distinto. Esta operación es, ante todo, un acto de comunicación, y como tal debe ser analizada.

En este marco, Only YOU Hotels constituye un caso de análisis especialmente pertinente. No se trata de una cadena hotelera convencional que incorpora eventos como complemento de su oferta, sino de una marca cuya identidad se articula, de manera constitutiva, a través de los eventos que genera y los espacios que habilita para la experiencia social. Esta singularidad la convierte en un objeto de estudio idóneo para explorar la tesis central del trabajo: que los

eventos y el protocolo no son herramientas de comunicación entre otras, sino vectores estratégicos capaces de acelerar, legitimar y humanizar un proceso de internacionalización en el sector hotelero boutique.

La elección de México como mercado de destino responde a criterios tanto estratégicos como analíticos. Desde el punto de vista estratégico, México es uno de los mercados turísticos más dinámicos de América Latina, con una demanda consolidada de propuestas hoteleras de lujo y lifestyle en su capital. Además de su relevancia turística, Ciudad de México se ha consolidado en los últimos años como uno de los principales centros culturales, gastronómicos y creativos de la región, características especialmente compatibles con el posicionamiento lifestyle y experiencial que define a Only YOU Hotels. Desde el punto de vista analítico, la relación entre España y México ofrece una combinación de proximidad cultural y diferencia comunicativa lo suficientemente significativa como para que el análisis intercultural adquiera verdadero peso argumentativo. La lengua compartida, lejos de simplificar el análisis, introduce uno de los riesgos más frecuentes y menos explorados en la literatura sobre relaciones interculturales hispanoamericanas: la tendencia a asumir que la afinidad lingüística implica equivalencia comunicativa, cuando la experiencia y la investigación demuestran precisamente lo contrario.

Desde la perspectiva de la gestión de eventos y el protocolo, el estudio resulta especialmente pertinente porque permite analizar estas disciplinas no solo como herramientas operativas de organización, sino como recursos estratégicos capaces de generar legitimidad institucional, facilitar relaciones interculturales y contribuir a la construcción de marca en contextos internacionales. En este sentido, el trabajo se sitúa en la intersección entre la comunicación corporativa, la gestión de eventos y el protocolo empresarial, ámbitos que constituyen el núcleo formativo del grado en “Comunicación Global”.

La relevancia del estudio no es únicamente teórica. En un contexto profesional en el que la gestión de eventos y el protocolo se consolidan como disciplinas con incidencia directa en la reputación y el posicionamiento de las organizaciones, analizar cómo estas herramientas pueden contribuir a la internacionalización de una marca hotelera supone una aportación concreta al campo: demostrar que el ceremonial, la adaptación cultural y el diseño experiencial de eventos no son cuestiones de forma, sino de estrategia.

1.3. Objetivos y preguntas de investigación

El trabajo persigue el siguiente objetivo general de:

- Analizar el papel estratégico de los eventos corporativos y el protocolo en los procesos de internacionalización de marcas hoteleras boutique, tomando como caso de referencia Only YOU Hotels y su proyección hacia el mercado mexicano, con el fin de elaborar una propuesta de implantación experiencial culturalmente adaptada.

Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- **Objetivo Específico 1:** Establecer el marco conceptual que vincula internacionalización de servicios hoteleros, comunicación estratégica de marca, marketing experiencial, gestión de eventos y protocolo empresarial.
- **Objetivo Específico 2:** Caracterizar el modelo experiencial y generador de eventos de Only YOU Hotels como marca lifestyle, identificando los elementos constitutivos de su identidad de marca.
- **Objetivo Específico 3:** Analizar el contexto cultural, protocolario y comunicativo de México, identificando las variables que condicionan la implantación de una marca hotelera española en ese mercado.
- **Objetivo Específico 4:** Examinar el rol de los eventos corporativos como mecanismo de posicionamiento, legitimación institucional y construcción de redes en procesos de internacionalización hotelera.
- **Objetivo Específico 5:** Elaborar una propuesta estratégica de implantación de Only YOU en México basada en eventos, protocolo y adaptación cultural, que mantenga la coherencia identitaria de la marca.

El conjunto de estos objetivos se orienta a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación principal:

- ¿De qué manera la gestión estratégica de eventos y el protocolo pueden contribuir a la internacionalización de una marca hotelera boutique española hacia México, manteniendo la coherencia identitaria y adaptándose al contexto cultural de destino?

A partir de esta cuestión principal, se plantean cuatro preguntas secundarias que estructuran el análisis:

- ¿Qué función cumplen los eventos corporativos en la legitimación institucional y la construcción de redes relacionales durante un proceso de entrada en un mercado nuevo?
- ¿Qué rasgos culturales, comunicativos y protocolarios del contexto mexicano deben tenerse en cuenta en el diseño de eventos de internacionalización?
- ¿Cuál es la tensión real entre estandarización y localización en el modelo boutique lifestyle, y cómo puede gestionarse a través de los eventos y el protocolo?
- ¿Qué elementos de la identidad de Only YOU son exportables sin adaptación y cuáles requieren reinterpretación cultural para el mercado mexicano?

2. Diseño metodológico

2.1. Enfoque y tipo de investigación

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo, coherente con la naturaleza del objeto de estudio y con el tipo de preguntas que lo orientan. El análisis del papel estratégico de los eventos y el protocolo en la internacionalización de una marca hotelera boutique no exige la medición de variables ni la verificación estadística de hipótesis; requiere, en cambio, la interpretación de fenómenos comunicacionales, culturales e identitarios que solo pueden comprenderse en su complejidad a través de un tratamiento cualitativo de la evidencia disponible.

Dentro de este marco, el trabajo puede caracterizarse como como una investigación de carácter descriptivo y analítico. Su finalidad es, por un lado, describir y sistematizar los principales enfoques teóricos relacionados con la internacionalización hotelera, el marketing experiencial, la gestión de eventos, el protocolo y la comunicación intercultural; y, por otro, analizar la aplicación de dichos marcos al caso de Only YOU Hotels y a su posible implantación en el mercado mexicano. La investigación se fundamenta exclusivamente en fuentes secundarias, a partir de evidencias bibliográficas, documentales y analíticas procedentes de literatura académica especializada, documentos profesionales y fuentes relevantes. En consecuencia, el estudio no incorpora técnicas de recogida de datos primarios, sino que basa su desarrollo en la revisión, interpretación y aplicación crítica de la información disponible, con el objetivo de comprender el fenómeno analizado y extraer implicaciones estratégicas derivadas del mismo.

El diseño no contempla la recogida de datos primarios. No se han realizado entrevistas, encuestas, grupos de discusión ni observación participante. Esta decisión responde a una doble

razón: por un lado, metodológica, ya que el tipo de análisis propuesto puede fundamentarse de manera solvente en fuentes secundarias de calidad contrastada; por otro, práctica, dado que Only YOU Hotels no tiene presencia física en México en el momento del estudio, lo que hace inviable cualquier forma de trabajo de campo sobre la implantación real de la marca en ese mercado. El trabajo se construye, por tanto, sobre evidencia bibliográfica, documental y analítica, cuya selección y tratamiento se describen en los apartados siguientes.

2.2. Justificación de la selección del caso: Only YOU Hotels

Only YOU Hotels no se estudia en este trabajo como objeto de investigación en sí mismo, sino como un caso instrumental de análisis. Su utilización permite concretar, ilustrar y aplicar los marcos teóricos a un ejemplo real, dotando al análisis de una dimensión aplicada que, de otro modo, correría el riesgo de mantenerse en un plano exclusivamente abstracto.

Los criterios que justifican la elección de Only YOU son de naturaleza analítica. En primer lugar, la marca construye su propuesta de valor de forma explícita sobre la experiencia, el diseño y los eventos, lo que la convierte en un caso idóneo para estudiar la dimensión comunicacional de la hospitalidad boutique. En segundo lugar, su pertenencia al Grupo Palladium garantiza un nivel suficiente de consistencia identitaria y de documentación pública para fundamentar el análisis. En tercer lugar, la ausencia de presencia física en México en el momento del estudio convierte el trabajo en un ejercicio prospectivo de aplicación de marcos teóricos a un escenario de implantación potencial, en coherencia con el carácter exploratorio y aplicado del diseño.

El análisis del caso se ha realizado exclusivamente a partir de fuentes secundarias como teorías de la comunicación, prensa especializada en hospitalidad y marketing, materiales de comunicación de la propia marca, y literatura académica sobre modelos hoteleros experienciales comparables. Esta precisión resulta clave para delimitar el alcance del estudio: no se trata de un estudio de caso en sentido metodológico estricto, puesto que, de ser así, se requeriría la triangulación de múltiples evidencias, incluyendo datos primarios, sino que se trata de un análisis documental y académico de caso, un diseño metodológicamente legítimo y adecuado al tipo de investigación planteada.

2.3. Técnicas de análisis

El trabajo ha empleado tres técnicas de análisis que se articulan de forma complementaria a lo largo de su desarrollo.

La primera, y más extensa, es el análisis documental. Esta técnica ha operado en dos niveles: por un lado, la revisión, selección y síntesis crítica de la literatura académica especializada en internacionalización de servicios, marketing experiencial, gestión de eventos, protocolo y comunicación intercultural; por otro, el análisis de documentos de naturaleza profesional y sectorial relativos a Only YOU Hotels y al contexto hotelero mexicano. El criterio de selección de fuentes ha combinado relevancia temática, calidad académica contrastada y actualidad, con preferencia por publicaciones en revistas indexadas, monografías especializadas y tesis doctorales de universidades reconocidas. Las fuentes no académicas se han incorporado únicamente cuando aportaban evidencia específica sobre la marca o el sector que la literatura académica no cubría.

La segunda técnica es el análisis cultural comparado. A partir de los modelos dimensionales de Hofstede (distancia al poder, individualismo), los marcos de Hall (culturas de alto y bajo contexto, proxemia, cronemia) y los aportes de Samovar et al. (2017) y Haros Pérez (2020) sobre la comunicación intercultural en los negocios entre España y México, se ha realizado un contraste sistemático entre los rasgos comunicativos, relacionales y protocolarios de ambos contextos. Este análisis no tiene un propósito meramente descriptivo: su función es derivar implicaciones concretas para el diseño de eventos, el ceremonial y la gestión de la hospitalidad en el mercado mexicano, lo que lo convierte en una técnica analítica con proyección directa hacia la propuesta estratégica del capítulo cinco.

La tercera estrategia analítica utilizada consiste en la aplicación de marcos conceptuales al caso de estudio. A lo largo del trabajo se aplican de forma sistemática al caso de Only YOU teorías y modelos procedentes de distintas disciplinas: los Módulos Experienciales Estratégicos de Schmitt (1999), el modelo del servicescape de Bitner (1992), el concepto de *liability of outsidership* de Johanson y Vahlne (2009), la Inteligencia Cultural Organizacional de Zhang et al. (2026) y el modelo de customer experience management de Meyer y Schwager (2007), entre otros. Esta aplicación no es meramente ilustrativa: cada marco teórico se utiliza para generar inferencias analíticas sobre cómo la marca puede gestionar su identidad y su comunicación en el proceso de internacionalización, lo que confiere al análisis su dimensión aplicada y propositiva.

2.4. Limitaciones del estudio

El diseño metodológico adoptado comporta una serie de limitaciones que deben concretarse con rigor, no como defectos del trabajo, sino como condicionantes que delimitan el alcance de sus conclusiones y abren posibles líneas de investigación futura.

La limitación más significativa es la ausencia de datos primarios. El análisis de Only YOU Hotels se fundamenta íntegramente en fuentes secundarias, lo que impide contrastar las inferencias analíticas con las perspectivas directas de sus directivos, empleados o clientes. La realización de entrevistas con responsables de la marca o con expertos en hospitalidad mexicana habría permitido enriquecer el análisis y matizar algunas conclusiones que, en su estado actual, presentan un carácter necesariamente proyectivo.

Relacionada con la anterior se encuentra la dimensión prospectiva del caso. La propuesta estratégica se construye sobre un escenario de implantación potencial, no sobre una expansión real y evaluable. Esto implica que sus conclusiones poseen valor analítico y orientativo, pero no pueden verificarse empíricamente sin un seguimiento posterior de la implantación efectiva de la marca en México.

El carácter de caso único limita también la transferibilidad de las conclusiones. Los resultados del análisis son válidos para una marca con el perfil específico de Only YOU y para el contexto particular de la relación España-México, pero no pueden extrapolarse mecánicamente a otros modelos de expansión hotelera ni a otros mercados de destino sin un análisis específico de sus condiciones.

3. Marco teórico

3.1 Internacionalización y comunicación en el sector hotelero

La internacionalización de una marca hotelera implica mucho más que la apertura de establecimientos en nuevos territorios. En el sector hospitality, el valor del producto reside en gran medida en elementos intangibles, como pueden ser la atención, la atmósfera, la experiencia vivida… El éxito de cualquier proceso de expansión internacional depende de la capacidad de la marca para mantener una identidad reconocible, comunicarla de forma coherente y adaptarla con sensibilidad a contextos culturales distintos. Este apartado desarrolla el marco conceptual

que sustenta esa afirmación, articulando las nociones de internacionalización de servicios, comunicación estratégica, adaptación cultural y customer experience, con el objetivo de sentar las bases teóricas que justificarán, en los capítulos posteriores, el papel estratégico de los eventos y el protocolo en la expansión internacional de una marca hotelera boutique.

3.1.1 Internacionalización en el sector de servicios y hospitalidad

La literatura sobre internacionalización empresarial ha desarrollado diversas aproximaciones como el modelo gradual de Uppsala y el paradigma ecléctico de Dunning, que, si bien resultan útiles para comprender la lógica económica de la expansión, no captan plenamente las particularidades del sector servicios. En hospitality, la internacionalización presenta una complejidad añadida derivada de las características estructurales del servicio. Kotler et al. (2014) identifican cuatro rasgos fundamentales que distinguen los servicios hoteleros de los productos tangibles: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. La intangibilidad implica que el cliente no puede evaluar el producto antes de consumirlo, lo que otorga a la marca y a la reputación un papel determinante en la decisión de compra. La inseparabilidad supone que el servicio se produce y se consume simultáneamente, con la participación activa tanto del empleado como del huésped.

Estas propiedades tienen una consecuencia directa para la internacionalización: como señalan los mismos autores, “en la industria de la hospitalidad, los productos intangibles, que incluyen el servicio al cliente y las experiencias, son más importantes que los productos tangibles” (Kotler et al., 2014). Lo que se traslada al expandirse internacionalmente no es una mercancía, sino un sistema de relaciones, valores y experiencias que debe reproducirse con coherencia en un entorno diferente. A diferencia de sectores donde el producto puede estandarizarse con relativa facilidad, en hospitality cada mercado local aporta un conjunto de expectativas, códigos y valores que condicionan la percepción del servicio. En palabras de los mismos autores “la cultura es importante para las organizaciones de servicios porque cada cliente y cada experiencia son diferentes” (Kotler et al., 2014). Esta variabilidad no puede gestionarse únicamente con procedimientos operativos: requiere una estrategia comunicacional y cultural que la sostenga.

3.1.2 Comunicación estratégica e identidad de marca en contextos internacionales

Si la experiencia del cliente depende de múltiples interacciones, planificadas o espontáneas, la coherencia comunicativa se convierte en un reto especialmente complejo cuando una marca opera en distintos mercados. La inconsistencia en los mensajes que recibe el cliente en el mercado de destino es una de las causas más documentadas de fracaso en la expansión internacional, y la identidad de marca resulta especialmente vulnerable cuando no existe una arquitectura comunicativa capaz de sostenerla en condiciones de crecimiento y diversidad cultural.

El marco conceptual que mejor responde a esta necesidad es el de la Comunicación Integrada de Marketing (IMC). Kotler et al. (2014) sostienen que todos los puntos de contacto de la marca, publicidad, relaciones públicas, comunicación interna, diseño de espacios y experiencia del cliente, deben transmitir un mensaje consistente y alineado con una identidad reconocible. Aplicado al sector hotelero, este enfoque supone que la comunicación no se agota en los materiales publicitarios, sino que abarca también el tono de la atención al huésped, la estética del espacio, la selección de colaboradores o la forma en que la marca se relaciona con actores institucionales y locales. La coherencia entre todos estos elementos no solo refuerza la percepción de la marca en el mercado de origen, sino que resulta indispensable para construir credibilidad en mercados nuevos, donde la marca aún no cuenta con el respaldo del reconocimiento previo.

3.1.3 Adaptación cultural y glocalización en hospitality

La coherencia comunicativa, sin embargo, no puede confundirse con uniformidad. Uno de los debates centrales en la internacionalización de marcas de servicio es el que enfrenta la estandarización con la localización: hasta qué punto mantener la identidad global intacta y en qué medida adaptarla a las especificidades del mercado de destino. La respuesta más extendida en la literatura contemporánea es la del concepto de globalización, que propone combinar un núcleo de identidad global no negociable con una capa de adaptación cultural específica para cada mercado.

Esta capacidad de adaptación no es meramente operativa, sino una competencia organizacional estratégica. Zhang et al. (2026) desarrollan el concepto de Organizational Cultural Intelligence (OCI) para describir la habilidad de una empresa para comprender contextos culturales distintos, adaptar sus recursos y su comunicación a esas realidades y reconocer las oportunidades que emergen de la diversidad cultural. Adaptar la marca a un nuevo mercado no

implica diluir su identidad, sino reinterpretarla en un contexto cultural diferente sin perder los rasgos que la hacen reconocible y coherente. Gestionada con inteligencia, la adaptación constituye un refuerzo de la identidad de marca y no una renuncia a ella.

En este proceso, el origen de la marca actúa también como un recurso comunicacional. La teoría del Country of Origin (COO) sostiene que el país de procedencia de una marca influye en la percepción de calidad, confianza y posicionamiento que los consumidores le atribuyen (Zainudin et al., 2020). En este sentido, distintos autores han señalado que las marcas globales generan reconocimiento internacional y transmiten garantías de calidad y consistencia en la prestación del servicio, reforzando así la confianza del consumidor en contextos internacionales (Whitla et al., 2007, citados en Zainudin et al., 2020).

3.1.4 Customer experience y el modelo boutique

Junto a la coherencia de marca y la adaptación cultural, existe una tercera dimensión determinante en la internacionalización del segmento boutique: la experiencia del cliente como producto en sí mismo. Pine y Gilmore (1999, citados en Blain et al., 2005) introdujeron el concepto de economía de la experiencia para describir un contexto en el que las empresas dejan de vender únicamente productos o servicios y pasan a construir experiencias memorables capaces de generar valor emocional para el consumidor. Esta lógica resulta especialmente pertinente en el segmento boutique, donde el valor percibido no reside tanto en las características físicas del alojamiento como en la combinación de diseño, atmósfera, narrativa de marca y conexión emocional que la estancia genera en el huésped (Kotler et al., 2014).

En este modelo, la comunicación y el marketing experiencial no son instrumentos periféricos: son constitutivos del producto mismo. La forma en que la marca se comunica, el tono que adopta, los espacios que diseña, los eventos que genera, las relaciones que cultiva, forman parte de la experiencia que el cliente compra. Trasladar este modelo a un nuevo mercado no equivale, por tanto, a reproducir un formato físico, sino a recrear un sistema de significados compartidos que resulte coherente con la identidad de origen y, al mismo tiempo, genuinamente conectado con el contexto local.

3.1.5 Eventos y protocolo como puntos de contacto estratégicos

La revisión conceptual desarrollada en los apartados anteriores permite establecer el vínculo que justifica el enfoque de este trabajo. Si la internacionalización hotelera depende de la capacidad de construir relaciones de confianza, proyectar una identidad coherente y conectar

con el contexto cultural del mercado de destino, entonces los eventos y el protocolo emergen como instrumentos especialmente adecuados para cumplir esas funciones.

Los eventos permiten materializar la identidad de marca en un espacio compartido y memorable: son, en términos experienciales, uno de los puntos de contacto más potentes del modelo boutique (Kotler et al., 2014). El protocolo, por su parte, opera en un registro distinto pero complementario: en contextos de internacionalización, el respeto a las normas culturales del mercado de destino transmite reconocimiento, profesionalidad y voluntad de integración, convirtiéndose en un mecanismo de adaptación y legitimación institucional (Zhang et al., 2026). Ambas dimensiones quedan así insertas en la lógica de la comunicación estratégica de marca: son herramientas que, bien gestionadas, refuerzan la coherencia identitaria y facilitan la adaptación cultural. Los capítulos siguientes profundizarán en cada una de estas herramientas desde su fundamento teórico específico.

3.2. Gestión estratégica de eventos en la construcción de marca

Durante décadas, la comunicación corporativa giró en torno a soportes publicitarios unidireccionales en los que la marca hablaba y el público escuchaba. La progresiva saturación de esos canales y la transformación de las expectativas del consumidor han desplazado el centro de gravedad de la comunicación hacia formatos que permiten una interacción directa, inmersiva y emocionalmente significativa. En este contexto, los eventos corporativos han adquirido un papel estratégico que supera con creces la promoción puntual: se han convertido en espacios donde la identidad de marca se materializa, se comunica y, sobre todo, se experimenta.

Campos García de Quevedo y Fuente Lafuente (2013) definen el evento corporativo como un acto comunicativo en directo y efímero que conecta emisor y receptor en un mismo espacio físico. Esta definición pone de relieve dos rasgos que distinguen al evento de otros formatos comunicativos: su naturaleza colectiva y su carácter experiencial. A diferencia de la publicidad convencional, donde el receptor permanece en una posición fundamentalmente pasiva, el marketing de eventos sitúa al participante dentro de la comunicación misma, convirtiéndolo en un agente activo de la experiencia (Wohlfeil y Whelan, 2005). Esta participación genera una mayor implicación emocional, un recuerdo de marca más duradero y una percepción más intensa de los valores que la marca quiere transmitir.

La capacidad de los eventos para construir marca se relaciona con el desplazamiento hacia modelos de comunicación orientados a la experiencia y a la relación con los públicos (Wohlfeil y Whelan, 2005). Desde esta perspectiva, los eventos no generan únicamente notoriedad o recuerdo, sino que permiten fortalecer vínculos con stakeholders y construir comunidades de marca a través de experiencias compartidas (Campos García de Quevedo y Fuente Lafuente, 2013). Por otro lado, el acto ceremonial incorpora también una dimensión simbólica e institucional. Otero Alvarado (2012) señala que los eventos funcionan como espacios de legitimación social, donde las organizaciones proyectan identidad, reconocimiento y posicionamiento ante sus públicos. Esta dimensión resulta especialmente relevante en contextos de expansión internacional, donde la marca necesita construir confianza y establecer vínculos con actores y mercados con los que todavía no posee una historia compartida.

El desplazamiento desde una comunicación orientada al producto hacia una comunicación orientada a la experiencia fue conceptualizado de forma sistemática por Schmitt (1999) a través del *Experiential Marketing*. Su propuesta parte de una premisa con importantes consecuencias prácticas: el consumidor contemporáneo no busca únicamente funcionalidad, sino experiencias que involucren dimensiones sensoriales, emocionales, cognitivas y relacionales. Para articular este enfoque, Schmitt (1999) desarrolla cinco Módulos Experienciales Estratégicos (SEMs); *sense, feel, think, act y relate*. Estos, permiten diseñar de forma intencionada el tipo de experiencia que una marca quiere provocar en sus públicos. En sectores experienciales como la hostelería, este marco resulta especialmente operativo, ya que elementos como el espacio, la gastronomía, el diseño o los eventos actúan como estímulos capaces de activar simultáneamente varias de estas dimensiones experienciales. De este modo, la experiencia deja de entenderse como un elemento accesorio y pasa a convertirse en parte constitutiva de la propuesta de valor de la marca.

La capacidad de los eventos para generar diferenciación no se agota en la dimensión sensorial. Las experiencias de marca producen respuestas emocionales, cognitivas y conductuales que se almacenan en la percepción y memoria del consumidor (Brakus et al., 2009), contribuyendo a construir el brand equity o capital de marca definido por Aaker (1991, citado en Schmitt, 1999): el valor añadido que una marca acumula a través del reconocimiento, las asociaciones y la percepción de calidad. Desde esta óptica, los eventos funcionan como aceleradores de capital de marca, ya que cada experiencia bien diseñada refuerza el reconocimiento e intensifica el valor simbólico asociado a la marca (Wohlfeil y Whelan, 2005). En mercados donde la

diferenciación funcional resulta difícil de sostener, esta capacidad para construir valor mediante la experiencia emocional adquiere una dimensión estratégica de primer orden.

A esta acumulación de valor contribuye también la profundidad de la implicación que el evento logra generar en sus participantes. Csikszentmihalyi (1975, citado en Drengner et al., 2008) describió como *flow* el estado de concentración e involucración plena en una actividad en el que la persona se siente completamente absorbida por lo que está viviendo. Aunque este concepto fue desarrollado originalmente en el ámbito de la psicología, su aplicación al diseño de experiencias de marca resulta especialmente relevante en el marketing de eventos. Los eventos que consiguen generar ese estado de inmersión producen no solo un recuerdo más duradero, sino una vinculación emocional con la marca difícil de replicar a través de otros medios.

El conjunto de estas aportaciones teóricas converge en una conclusión central para este trabajo: los eventos no son una herramienta de comunicación entre otras, sino mecanismos capaces de construir experiencias, relaciones y legitimidad de forma simultánea. Esta triple función, experiencial, relacional y simbólica, es lo que convierte a los eventos en instrumentos especialmente eficaces en procesos de internacionalización, donde la marca necesita presentarse, conectar y ganar confianza en un contexto cultural que le es ajeno. La tensión entre coherencia identitaria y adaptación cultural que esta lógica plantea será desarrollada en los apartados siguientes, dedicados al protocolo empresarial en contextos internacionales (2.3) y a la comunicación intercultural aplicada a eventos corporativos (2.4).

3.3. Protocolo empresarial e institucional en contextos internacionales

Existe una tendencia extendida, tanto en el ámbito académico como en la práctica profesional, a reducir el protocolo a su dimensión más superficial: la correcta disposición de banderas, el orden de intervenciones en un acto o el tratamiento adecuado de las autoridades presentes. Sin embargo, esta visión simplifica una disciplina que, como señala Otero Alvarado (2006), trasciende la norma formal para configurarse como un código de comunicación no verbal capaz de proyectar al exterior la identidad de una organización. Entender el protocolo desde esta perspectiva comunicacional permite reconocer su potencial estratégico en contextos de internacionalización y en sectores donde la experiencia y la relación con el cliente constituyen el núcleo del modelo de negocio.

3.3.1 Del formalismo a la estrategia: una reubicación conceptual

La literatura especializada en protocolo ha experimentado, desde finales del siglo XX, un desplazamiento conceptual relevante: de una visión centrada en la norma hacia una visión centrada en la función. De Urbina (2001) destaca el protocolo como una técnica de convivencia social cuya utilidad práctica reside en su capacidad de ordenar relaciones, simplificar interacciones y prevenir conflictos en entornos de alta visibilidad pública. Por su parte, Fuente Lafuente (2004) lo concibe como un sistema de ordenación institucional que regula la interacción entre actores, asignando visibilidad y reconocimiento simbólico en función del rango, el cargo o la representación ostentada.

Lo que ambas perspectivas comparten es la comprensión del protocolo como un mecanismo que va más allá de la norma: organiza relaciones, transmite jerarquías, proyecta identidad y legitima institucionalmente a quienes participan en un acto. La pregunta pertinente no es, por tanto, qué prescribe el protocolo, sino qué comunica cuando se gestiona correctamente, y qué dimensiones simbólicas se comprometen cuando se descuida.

3.3.2 Protocolo institucional y protocolo empresarial: funciones diferenciadas

Resulta conveniente distinguir, aunque sin rigidez, entre el protocolo institucional y el protocolo empresarial, pues ambas modalidades responden a lógicas distintas que frecuentemente convergen en la práctica.

El protocolo institucional, tal y como lo define Sánchez González (2014), constituye el derecho ceremonial de las instituciones político-administrativas. Su función principal es regular las precedencias, la representación oficial y el orden jerárquico en actos públicos, garantizando que la visibilidad y el reconocimiento simbólico de autoridades y organismos se correspondan con su posición en el sistema institucional.

El protocolo empresarial opera, en cambio, en una lógica más orientada a la construcción de imagen corporativa y a la gestión de relaciones con los públicos estratégicos de la organización. Incluye normas de cortesía, hospitalidad, tratamiento de invitados, organización de actos corporativos y comunicación no verbal en entornos de representación. Román del Monte (2011) sintetiza esta dimensión al señalar que:"el protocolo empresarial aporta valor y crea lealtad a sus clientes y empleados". Esta afirmación, evidencia su carácter relacional y experiencial,

especialmente relevante en sectores donde la interacción con el cliente define la percepción de calidad.

En procesos de internacionalización, ambas modalidades tienden a solaparse: una organización que se implanta en un nuevo mercado necesita, simultáneamente, gestionar sus relaciones con el entorno institucional público y proyectar una imagen corporativa coherente ante públicos privados y mediáticos. Esta doble dimensión del protocolo, institucional y empresarial a la vez, es precisamente la que lo convierte en una herramienta estratégica de primer orden en contextos de expansión internacional.

3.3.3 Ceremonial, precedencias y comunicación simbólica

Dentro del sistema protocolario, el ceremonial y las precedencias son los elementos que con mayor claridad ilustran su dimensión comunicativa. El ceremonial puede definirse como el conjunto de ritos, secuencias formales, escenografías y elementos simbólicos que acompañan a un acto, dotándolo de una atmósfera de significación que trasciende el contenido verbal (Otero Alvarado, 2006). Las precedencias, por su parte, constituyen el sistema jerárquico mediante el cual se determina la ubicación, el orden de intervención y la visibilidad de personas, autoridades o símbolos institucionales en función de su cargo, rango o mérito (Panizo Alonso, 2017).

Lejos de ser elementos decorativos, el ceremonial y las precedencias funcionan como un código simbólico. Otero Alvarado (2006) afirma que “el ceremonial es aquello que define con mayor fidelidad la identidad organizacional, al proyectar al exterior las características propias”. Si el ceremonial comunica identidad, entonces su gestión no es una cuestión de forma sino de posicionamiento estratégico.Esta dimensión simbólica opera sobre variables que la comunicación no verbal identifica como proxemia, la organización y uso del espacio, y cronemia, la gestión y distribución del tiempo. Quién ocupa qué lugar, en qué momento interviene cada actor, qué símbolos se exhiben y en qué orden: todas estas decisiones están cargadas de significado institucional. El descuido de cualquiera de ellas puede transmitir improvisación, generar tensiones entre los actores implicados y comprometer la percepción de profesionalidad de la organización, con consecuencias directas sobre su reputación (Sánchez González, 2017).

3.3.4 Reputación, gestión de públicos y legitimidad institucional

La literatura especializada establece una conexión sólida entre protocolo y reputación corporativa. Otero Alvarado (2000, 2012) ha profundizado especialmente en la relación entre protocolo y relaciones públicas, entendiendo ambas disciplinas como complementarias en la construcción de imagen institucional. Desde esta perspectiva, la reputación corporativa no se construye únicamente a través de campañas de comunicación convencionales: los eventos y actos corporativos son también espacios donde una organización proyecta su cultura, sus valores y su forma de relacionarse con el entorno. En ellos se identifican y ordenan los públicos estratégicos, se fortalecen alianzas y se posiciona institucionalmente a la organización ante distintos actores.

Esta función reputacional del protocolo adquiere, en contextos internacionales, una dimensión adicional: la legitimación (Otero Alvarado, 2006). Cuando una organización extranjera entra en un nuevo mercado, el protocolo le proporciona un marco de referencia para interactuar con sus interlocutores locales de forma adecuada, demostrando que conoce y respeta los códigos institucionales del entorno. En este sentido, Fuente Lafuente (2010, citado en Sánchez González, 2017) subraya que el protocolo internacional favorece el entendimiento mutuo y la estabilidad en las relaciones entre actores de distintas procedencias. El protocolo actúa así no solo como organizador de actos, sino como constructor de las condiciones simbólicas necesarias para que las relaciones entre organizaciones y personas de culturas distintas puedan desarrollarse con fluidez.

3.3.5 Protocolo y hospitality: la dimensión experiencial

Si bien la aplicación del protocolo en el ámbito corporativo y diplomático es ampliamente reconocida, su dimensión específicamente hotelera ha recibido menor atención académica (Santa Cruz Carrillo, 2015). En este punto, la aportación de Román Del Monte (2011) resulta fundamental, al demostrar que el protocolo no se limita a la gestión de grandes eventos, sino que constituye una metodología que impregna de forma continua la experiencia del huésped desde el proceso de recibimiento hasta la secuencia de los servicios y la organización de eventos en el espacio del establecimiento.

Esta perspectiva es especialmente pertinente en modelos donde la diferenciación se construye sobre la experiencia y el detalle. Cuando el protocolo opera en el sector hotelero boutique, deja de ser un conjunto de normas externas para convertirse en parte constitutiva de la identidad de la marca: el cuidado ceremonial, el tratamiento personalizado y la gestión del ceremonial en eventos son, simultáneamente, decisiones protocolarias y decisiones de *branding*. Como resultado, el protocolo y la experiencia de marca no son dimensiones paralelas en este contexto; se superponen y se refuerzan mutuamente como activos estratégicos del negocio (Román Del Monte, 2011).

Esta convergencia entre protocolo, hospitalidad y construcción de identidad sirve, además, de puente conceptual hacia los apartados siguientes. Si el ceremonial comunica identidad organizacional y si esa identidad debe ser percibida de forma coherente en contextos culturalmente distintos, la gestión del protocolo en entornos internacionales no puede desvincularse de la comprensión de las diferencias culturales que condicionan la recepción de esos mismos códigos simbólicos. Es precisamente esta articulación entre protocolo e interculturalidad la que se desarrollará en el apartado 3.4.

3.4. Comunicación intercultural aplicada a eventos corporativos

La organización de eventos corporativos en contextos internacionales no puede abordarse como si la cultura fuera un elemento decorativo o prescindible. La comunicación intercultural es el proceso de interacción entre personas cuyos marcos culturales difieren en valores, códigos, normas y percepciones y condiciona de manera directa la calidad de las relaciones que se establecen, la percepción de la marca y el éxito o fracaso de la interacción (Haros Pérez, 2020). En sectores como la hospitalidad, donde la experiencia del cliente depende en gran medida de la interacción humana, esta dimensión adquiere un peso especialmente significativo.

La cultura no funciona únicamente como un conjunto de costumbres observables, sino también como un filtro interpretativo de la realidad (Haros Pérez, 2020). Un mismo gesto, una misma dinámica de networking o un mismo formato de evento pueden generar percepciones radicalmente distintas según el contexto cultural del receptor. Por ello, en el marco de la internacionalización de marcas hoteleras, la sensibilidad intercultural no constituye solo una competencia deseable, sino una condición estratégica para la legitimación de la marca en el mercado de destino.

3.4.1 Comunicación de alto y bajo contexto: la aportación de Edward T. Hall

Una de las herramientas conceptuales más influyentes para analizar las diferencias comunicativas entre culturas es la distinción entre culturas de alto contexto (*high-context*) y culturas de bajo contexto (*low-context*) propuesta por Hall (1976). Según este autor, en las culturas de alto contexto gran parte de la información comunicativa no se transmite de manera explícita, sino que permanece implícita en el entorno, en las relaciones interpersonales y en los códigos compartidos entre los participantes (Hall, 1976,). En este tipo de culturas, la comunicación depende en mayor medida de las relaciones previas, del contexto social y de los elementos no verbales. En las culturas de bajo contexto, por el contrario, los mensajes tienden a ser más directos, explícitos y menos dependientes del marco relacional.

Esta distinción resulta especialmente pertinente para el presente trabajo, dado que México es identificado en la literatura académica como una cultura de alto contexto (Samovar et al., 2017). Esto tiene implicaciones directas para la organización de eventos corporativos: las relaciones personales tienden a preceder a los acuerdos formales, la atmósfera emocional del encuentro importa tanto como su contenido y la comunicación no verbal. El trato, la cercanía o los gestos de bienvenida, comunican tanto como cualquier mensaje explícito (Haros Pérez, 2020).

3.4.2 Proxemia, cronemia y la dimensión no verbal de la cultura

Dentro de la misma tradición teórica, Hall (1959) desarrolló también los conceptos de proxemia, el uso cultural del espacio y la distancia interpersonal, y cronemia, la percepción y gestión cultural del tiempo. Ambas dimensiones resultan directamente aplicables a la organización de eventos y a la hospitalidad corporativa. En culturas donde el espacio personal y la distancia física poseen lecturas culturales diferentes, una misma disposición de sala, un mismo protocolo de bienvenida o una misma gestión de los tiempos del evento pueden generar desde sensación de familiaridad hasta incomodidad o falta de respeto. Un error en estas dimensiones no constituye un detalle menor: puede deteriorar relaciones, afectar la imagen de la marca y generar tensiones difíciles de reconducir dentro del propio evento.

La cronemia, por su parte, interpela directamente a la estructura temporal de los eventos. Hall (1976) relaciona las culturas de alto contexto con una percepción más flexible y policrónica del tiempo, característica especialmente habitual en contextos latinoamericanos. En consecuencia, una gestión excesivamente rígida de los horarios puede interpretarse negativamente en actividades orientadas a la creación de vínculos relacionales.

3.4.3 La gestión de la imagen y la cortesía: Ting-Toomey

Otro marco teórico relevante para este apartado es la teoría de la negociación de la imagen (*face-negotiation theory*) desarrollada por Ting-Toomey (1988). Esta autora sostiene que las culturas gestionan de manera diferente el conflicto, la imagen personal y la preservación de las relaciones, lo que tiene consecuencias directas para el protocolo de eventos, la gestión de invitados y la comunicación en contextos institucionales (Oetzel & Ting-Toomey, 2003). El protocolo no constituye únicamente un sistema de ordenación ceremonial, sino también un mecanismo de reconocimiento simbólico cuya eficacia depende de que los participantes reconozcan los códigos culturales en los que se fundamenta.

En culturas donde la preservación de la imagen pública posee un peso significativo, las formas de presentación, los tratamientos, los gestos de reconocimiento y la gestión de precedencias no son cuestiones menores, sino actos con una importante carga relacional e institucional que contribuyen a construir o a deteriorar los vínculos a largo plazo (Samovar et al., 2017).

3.4.4 Choque cultural y hospitalidad como espacio de mediación

Kalvero Oberg (1960) acuñó el concepto de choque cultural para describir la ansiedad y desorientación que experimentan las personas al perder sus referencias habituales de interacción social. Según este autor, el choque cultural surge de la pérdida de los signos y símbolos familiares que orientan la interacción cotidiana (Samovar et al., 2017). Aunque formulado originalmente en un contexto de movilidad individual, este concepto posee una aplicación directa al diseño de eventos internacionales y a la experiencia hotelera: el entorno hospitalario puede funcionar como un espacio de reducción de incertidumbre cultural, capaz de generar familiaridad, confianza y apertura relacional.

En este sentido, el hotel no actúa únicamente como proveedor de servicios, sino también como un espacio de acogida e interpretación cultural donde el huésped internacional establece su primer contacto sostenido con una realidad cultural diferente. El organizador del evento actúa, en este marco, como mediador cultural, cuya capacidad de adaptación condiciona directamente la calidad de la experiencia de los asistentes y la reputación de la organización que los acoge (Haros Pérez, 2020).

3.4.5 Protocolo y etiqueta empresarial internacional

En el ámbito específico de los eventos corporativos, Chaney y Martin (2014) entienden la etiqueta comercial internacional como el conjunto de comportamientos socialmente aceptados en contextos de negocios internacionales. Esta dimensión protocolaria de la comunicación intercultural no puede desvincularse de su raíz cultural: las normas de saludo, los tratamientos, los tiempos de interacción o la gestión de las presentaciones formales responden a lógicas culturales que varían entre mercados y que, si no se contemplan adecuadamente, pueden generar malentendidos difíciles de remediar en el contexto de un evento de lanzamiento o de una relación institucional de nuevo cuño.

3.4.6 Hospitalidad intercultural, experiencia de marca y soft power afectivo

La hospitalidad internacional exige, por tanto, una capacidad activa de adaptación: no solo sensibilidad para detectar diferencias culturales, sino también flexibilidad comunicativa y disposición para reinterpretar la experiencia de servicio dentro de los códigos culturales del contexto de destino. Esto no implica disolver la identidad global de la marca, sino reinterpretarla de manera culturalmente significativa para el público local. En este sentido, la inteligencia cultural (*cultural intelligence* o CQ) resulta especialmente relevante, al entenderse como la capacidad de funcionar eficazmente en entornos culturales diversos (Earley & Ang, 2003).

En el caso de la relación entre España y México, la literatura señala la existencia de vínculos históricos, lingüísticos y emocionales que pueden funcionar como puentes culturales en la construcción de marca. Floriano Fernández (2025) describe la proyección de la Marca España en México como una forma de *soft power* afectivo sustentado en elementos compartidos como la gastronomía y la cercanía cultural, capaces de generar vínculos emocionales duraderos. Para una marca como Only YOU Hotels, cuya propuesta de valor es esencialmente experiencial y relacional, este tipo de conexión cultural no constituye un recurso accesorio, sino un componente central de su estrategia de posicionamiento internacional.

En definitiva, la comunicación intercultural representa, en el contexto de los eventos corporativos internacionales, mucho más que una cuestión de traducción o de buenos modales. Es el marco dentro del cual se construyen relaciones, se genera confianza y se transmite la identidad de una marca en un entorno culturalmente ajeno. Para Only YOU Hotels, cuya expansión hacia México se propone en este trabajo, esta dimensión constituirá un eje transversal que atraviesa tanto el diseño de eventos como el protocolo, la experiencia del huésped y la gestión de las relaciones institucionales. Los apartados que siguen desarrollarán, precisamente,

cómo se concretan estas variables en el contexto cultural mexicano. Cabe destacar, en este sentido, que la comunicación intercultural no constituye únicamente una competencia relacional, sino una herramienta estratégica que, en modelos hoteleros de carácter experiencial como el boutique, resulta determinante para la integración efectiva de la marca en el mercado de destino.

3.5. El modelo boutique y el marketing experiencial

El sector hotelero contemporáneo ha experimentado un cambio de paradigma en la forma en que el valor se genera, se comunica y se percibe. El huésped actual no evalúa su estancia únicamente en términos de eficiencia funcional, limpieza, comodidad y ubicación, sino en función de la experiencia integral que una marca es capaz de construir y sostener a lo largo de todos sus puntos de contacto. Comprender esta transición resulta imprescindible para analizar cómo marcas hoteleras de segmento boutique y lifestyle construyen su propuesta de valor y cómo esta puede trasladarse a nuevos contextos internacionales.

3.5.1. La estandarización como problema y el cambio de paradigma

Durante décadas, el modelo dominante en la industria hotelera global giró en torno a la estandarización: grandes cadenas internacionales ofrecían habitaciones, servicios y estéticas intercambiables que garantizaban una experiencia predecible con independencia del destino (Storch, 2012). Esta uniformidad, que en su momento fue una ventaja competitiva basada en la eficiencia, acabó por convertirse en una limitación. La crítica que la literatura especializada dirige a este modelo se articula en torno a la denominada «McDonaldización» del sector y a la proliferación de espacios despersonalizados con escasa vinculación con la cultura local (Freund de Klumbis & Munsters, 2004). En este sentido, se ha señalado que muchos viajeros experimentan la sensación de despertarse en una habitación de hotel sin saber con certeza en qué ciudad se encuentran. En un mercado saturado y altamente competitivo, la incapacidad para generar una experiencia diferenciada representa una vulnerabilidad estratégica de primer orden (Gentile et al., 2007).

3.5.2. La economía de la experiencia como marco teórico fundacional

El sustento conceptual de este cambio de paradigma se encuentra en la obra de Pine y Gilmore, cuya teoría de la *economía de la experiencia* constituye uno de los marcos teóricos más influyentes del marketing y la gestión de servicios contemporáneos. Pine y Gilmore (1998,

1999) proponen una progresión del valor económico que avanza desde las materias primas hacia los productos, los servicios y, finalmente, las experiencias y las transformaciones. En cada estadio, el valor percibido aumenta porque la oferta se personaliza, resulta más difícil de imitar y se vincula de forma más directa con la subjetividad del consumidor (Carù & Cova, 2003). Aplicada al ámbito hotelero, esta lógica implica que la hospitalidad contemporánea ya no vende únicamente un servicio eficiente, sino vivencias memorables y emocionalmente significativas: el hotel deja de ser infraestructura para convertirse en escenario (Sánchez-Aguirre, 2018).

3.5.3. El modelo boutique y lifestyle: autenticidad como estrategia de diferenciación

Es en ese contexto donde emerge el modelo boutique como alternativa diferenciada. Los hoteles boutique se caracterizan por sus reducidas dimensiones, un diseño sofisticado e identitario, un ambiente íntimo y una vocación de servicio ultra personalizado, sustentados en una vinculación explícita con la cultura y la estética del entorno local. La literatura especializada describe este segmento como aquel que: "prefiere hoteles de reducidas dimensiones, da gran importancia a la privacidad, la atención y el lujo" (Storch, 2012): un perfil de viajero que no busca eficiencia sino distinción, no solo comodidad sino identidad.

Relacionado con este modelo, el concepto de *lifestyle hotel* lleva esta lógica un paso más lejos: el establecimiento funciona como extensión simbólica del estilo de vida del huésped, reflejando y reforzando su identidad aspiracional (Gentile et al., 2007). En ambos casos, la consecuencia estratégica más relevante es que el hotel deja de ser un punto de tránsito para convertirse en un destino en sí mismo: un espacio cultural, un escenario social y una plataforma de experiencia (Freund de Klumbis & Munsters, 2004).

3.5.4. Marketing experiencial: de la razón a la emoción

El enfoque teórico que articula de forma más sistemática la dimensión experiencial del marketing es el desarrollado por Bernd Schmitt (1999), cuyo modelo supone una ruptura con las concepciones racionalistas del comportamiento del consumidor. Schmitt sostiene que los consumidores responden no solo a criterios funcionales o utilitarios, sino también a estímulos sensoriales, emocionales, cognitivos, relacionales y de identidad (Schmitt, 1999). A partir de esta premisa, el autor propone cinco Módulos Experienciales Estratégicos (SEMs): *Sense, Feel, Think, Act* y *Relate*, que abarcan desde la estimulación sensorial y la conexión emocional hasta la expresión de identidad y el sentido de pertenencia social.

La aplicabilidad de este modelo al sector hotelero boutique es especialmente directa, ya que estos establecimientos, por su escala y su vocación identitaria, se encuentran en una posición favorable para integrar los cinco módulos de forma coherente y auténtica a través del diseño de interiores, la gastronomía, la atmósfera y la interacción social (Sánchez-Aguirre, 2018): algo considerablemente más difícil de lograr para las grandes cadenas estandarizadas.

3.5.5. Customer Experience y Customer Experience Management

La traslación práctica del marketing experiencial a la gestión hotelera exige incorporar los conceptos de *customer experience* (CX) y *customer experience management* (CEM). La experiencia del cliente puede definirse como la respuesta subjetiva —cognitiva, emocional y comportamental— que se produce ante el conjunto de interacciones con una marca a lo largo de todos sus puntos de contacto, tanto directos como indirectos, tanto físicos como digitales (Gentile et al., 2007). Meyer y Schwager (2007) establecen una distinción clave entre la gestión de las relaciones con el cliente —CRM, centrada en el procesamiento de información transaccional— y la gestión de la experiencia del cliente —CEM, orientada a diseñar lo que el cliente siente y percibe.

Esta diferencia no es meramente semántica: implica un desplazamiento del foco desde los datos hacia la vivencia subjetiva del huésped. No basta con conocer al cliente; es necesario diseñar activamente su experiencia (Gentile et al., 2007). En la práctica hotelera, esta gestión se articula a través de los *touchpoints* o puntos de contacto, cuya coherencia a lo largo de toda la estancia determina la solidez de la promesa de marca, un aspecto especialmente crítico en contextos de internacionalización (Meyer & Schwager, 2007).

3.5.6. El entorno físico como generador de experiencia: el servicescape

La dimensión física del espacio hotelero desempeña un papel central en la construcción de la experiencia. El modelo del *servicescape* propuesto por Bitner (1992) explica cómo el entorno físico; arquitectura, iluminación, sonido, diseño espacial o decoración, influye directamente en las emociones, la conducta y la percepción del cliente. En el caso de los hoteles boutique, esta dimensión no es accesoria sino constitutiva: el diseño de interiores no es decoración, sino lenguaje. Construye identidad, comunica sofisticación y genera la atmósfera que hace posible la experiencia emocional que la marca promete (Storch, 2012).

La literatura especializada señala que: “los hoteles boutique destacan en la oferta de experiencias estéticas” (Sánchez-Aguirre, 2018), lo que evidencia que el interiorismo opera, en este segmento, como un instrumento estratégico de comunicación y posicionamiento

3.5.7. Cocreación y hospitalidad emocional

La teoría contemporánea sobre experiencia subraya el papel activo del huésped en la construcción de lo que vive. En el modelo boutique, el cliente no es un receptor pasivo: participa en la interpretación y el significado de su estancia, cocreando la experiencia junto a la marca (Gentile et al., 2007). Esta orientación exige, a su vez, un replanteamiento de la relación entre establecimiento y cliente. Frente al lujo rígido y distante del modelo hotelero tradicional, el boutique apuesta por una sofisticación natural, cercana y espontánea, en la que «considerar al cliente como un “huésped” y crear una cultura de hospitalidad» (Boswijk et al., 2005) constituye una orientación estratégica de fondo. La hospitalidad emocional no es un rasgo de personalidad institucional: es una decisión de posicionamiento que determina la forma en que la marca se relaciona con las personas que la habitan.

3.5.8. Experiencia, identidad y branding lifestyle

El vínculo entre experiencia hotelera, identidad personal y *branding* ha recibido una atención creciente en la literatura sobre turismo y hospitalidad. Cho y Fesenmaier (2001, citado en Freund de Klumbis & Munsters, 2004) señalan que: “el viaje se ha convertido en un medio para la autorrealización, la mejora de la identidad y la autoexpresión”, una observación que ilumina la dimensión simbólica del alojamiento boutique: el hotel al que se elige ir comunica algo sobre quién se es o quién se aspira a ser.

En este sentido, el *branding* experiencial opera sobre ese sustrato identitario. Como formulan Dubé et al. (2003, citado en Freund de Klumbis & Munsters, 2004), este se refiere a: “estrategias de posicionamiento que prometen un tipo de experiencia placentera que engloba toda la interacción con la marca”, lo que implica que la marca ya no comunica únicamente atributos o prestaciones, sino un universo experiencial con el que el huésped desea identificarse. Esta lógica resulta especialmente relevante para marcas *lifestyle* que buscan expandirse internacionalmente manteniendo una identidad coherente y reconocible.

3.5.9. La experiencia como ventaja competitiva y vector de internacionalización

Una de las razones por las que la lógica experiencial resulta estratégicamente relevante en el contexto de la internacionalización es su carácter difícilmente imitable. A diferencia de los atributos funcionales que son el precio, la ubicación o el equipamiento, una experiencia de marca bien construida depende de una combinación de elementos tangibles e intangibles que no puede reproducirse fácilmente: coherencia estética, carácter del personal, atmósfera y narrativa de marca. Esta complejidad se convierte, desde una perspectiva estratégica, en una barrera de entrada para los competidores (Sánchez-Aguirre, 2018).

Sin embargo, la exportación de la experiencia a nuevos mercados introduce una variable que no puede ignorarse: la dimensión cultural. La experiencia no es universal, porque las emociones, las percepciones y los códigos de hospitalidad varían según el contexto (Meyer & Schwager, 2007). La adaptación cultural de la experiencia no implica renunciar a la identidad de la marca, sino traducirla de forma culturalmente significativa, un proceso en el que los eventos, el protocolo y la comunicación estratégica actúan como herramientas fundamentales.

En síntesis, este apartado ha construido el marco conceptual que permite comprender por qué la experiencia no es un valor añadido del producto hotelero, sino su razón de ser en el mercado contemporáneo. El modelo boutique representa la respuesta más coherente a esa demanda: una propuesta que combina diseño, hospitalidad emocional, cocreación y branding experiencial como elementos constitutivos de su identidad. Sobre estas bases conceptuales se apoya el análisis del caso y la propuesta estratégica que se desarrollan en los capítulos posteriores.

4. Análisis del caso Only YOU y del contexto mexicano

4.1. Only YOU como marca experiencial y generadora de eventos

Comprender a Only YOU Hotels como objeto de análisis requiere, en primer lugar, un desplazamiento conceptual: este trabajo no lo estudia como cadena hotelera en sentido convencional, sino como marca de estilo de vida que utiliza el espacio, el diseño y los eventos como herramientas primarias de construcción identitaria. Esta distinción no es cosmética. Responde a una lógica estratégica en la que la experiencia del huésped no es el resultado final de la estancia, sino su razón de ser desde el primer punto de contacto.

La propuesta de valor de Only YOU se articula sobre lo que la propia marca denomina *"*cero convencionalismos*"* (Reason.Why, 2023). En términos analíticos, esta declaración se traduce en una deconstrucción sistemática de los códigos del sector hotelero tradicional: ausencia de mostrador de recepción al uso, lobbies que funcionan como espacios sociales en lugar de zonas de tránsito y una programación de actividades que integra al cliente local en la vida del hotel.

Desde los Módulos Experienciales Estratégicos propuestos por Schmitt (1999), es posible identificar cómo cada elemento del diseño activa simultáneamente diferentes dimensiones sensoriales y relacionales. El interiorismo de Lázaro Rosa-Violán, presente en todas las propiedades de la cadena, opera como un mecanismo *sense*: materiales cálidos, iluminación cuidada y una ambientación musical que crean un entorno capaz de estimular la percepción y orientar emocionalmente al visitante antes de que medie ninguna interacción verbal. No es decoración; es comunicación no verbal de marca.

Figura 1,2,3: Lobbies de distintos establecimientos de Only YOU Hotels diseñados por Lázaro Rosa-Violán:



Nota. Imágenes del proyecto Only YOU Hotels publicadas por Lázaro Rosa-Violán Studio (s.f.). Recuperado de https://lazarorosaviolan.com/allprojects/

El lobby de Only YOU constituye, en este sentido, el ejemplo más claro de lo que Kotler, Bowen y Makens (2014) denominan, la atmósfera como medio de creación de mensajes. En la mayoría de los hoteles, el lobby es un umbral funcional; en Only YOU, es el corazón del hotel y el escenario principal de su propuesta experiencial. La barra de coctelería integrada en el espacio de recepción, sin *back-office* visible, no es solo un gesto estético: elimina la frontera física entre el personal y el huésped, disuelve la jerarquía implícita en el mostrador tradicional y convierte el primer contacto en una interacción social antes que administrativa. Este diseño intencionado configura lo que Close et al. (2006) denominan un *social setting*: un entorno construido para elevar el nivel de involucramiento del visitante y hacerlo receptivo a los mensajes de la marca desde el momento en que cruza la puerta.

Pero si el espacio es el soporte, los eventos son el lenguaje mediante el cual Only YOU articula su identidad de forma activa y continua. La programación de activaciones de la cadena, que incluye sesiones de jazz en directo, noches de champagne con Veuve Clicquot, vermús con narrativa, *Kitchen Backstage* o sesiones de yoga en *suite*, todo ello sin responder a una lógica de entretenimiento complementario (Reason Why, 2023). Responde a la lógica que Wood (2009) describe cuando afirma que el evento transforma la marca de un nombre o logotipo en "una forma de vida interactiva", dotándola de ADN propio. Desde esta perspectiva, cada activación de Only YOU constituye una materialización de sus valores: urbanidad, sofisticación accesible, ruptura con lo convencional y vínculo con la cultura local.

Esta dimensión cultural local es especialmente relevante en el posicionamiento de la cadena. Only YOU no se dirige exclusivamente al viajero alojado: sus eventos están diseñados para atraer también al residente del barrio, como por ejemplo, al madrileño que comparte el mismo *vibe* urbano que el hotel representa. Parrí Royo (2017) señala que el hotel boutique aspira a que el visitante se sienta como un "invitado en el hogar al que se le muestra lo mejor de la ciudad". Only YOU lleva esta idea más lejos: no solo muestra la ciudad, sino que se constituye en prescriptor de su identidad cultural, actuando como *insider local* a través de colaboraciones con marcas de referencia, programación musical asociada a escenas urbanas reconocibles. Como por ejemplo el jazz neoyorquino recreado junto a Seagram's y un tono de comunicación en redes sociales que no vende estancias, sino momentos compartidos bajo hashtags como #PicnicTime.

En este punto, el análisis se desplaza desde la experiencia individual hacia la dimensión colectiva. Only YOU no solo produce experiencias para sus clientes; produce comunidad. El componente relacional de la experiencia descrito por Gentile et al. (2007) permite explicar cómo la cadena transforma un servicio transaccional en un vínculo afectivo: a través de eventos orientados a pasiones compartidas como la música, la gastronomía o el diseño. La marca construye lo que los autores denominan una "tribu de fans", un grupo de consumidores que no solo se identifican con el producto, sino con la identidad que este representa. La misión declarada del Grupo Palladium de "convertir clientes en fans", deja así de ser retórica corporativa para convertirse en una estrategia de *engagement* relacional en la que el evento funciona como pegamento social entre personas que, de otro modo, no compartirían ningún espacio.

Esta dimensión comunitaria es la que más nítidamente distingue el modelo de Only YOU de una propuesta hotelera convencional. En activaciones como *Kitchen Backstage*, el huésped no es un espectador: participa en la preparación, en la narrativa y en la propia experiencia. Prahalad y Ramaswamy (2004, citados en Getz y Page, 2019), definen la co-creación como el proceso por el cual empresa y cliente comparten la generación de valor, un enfoque que permite interpretar por qué este tipo de evento produce un vínculo más profundo que cualquier servicio de habitaciones. El cliente co-produce su experiencia y, al hacerlo, la hace suya de un modo que ningún diseño de interiorismo puede garantizar por sí solo.

El conjunto de estos elementos, el espacio diseñado con intención sensorial, activaciones que materializan valores de marca, apertura a la comunidad local y participación del cliente en la experiencia, configuran lo que este trabajo propone como el modelo experiencial y generador de eventos de Only YOU. No se trata de un hotel que organiza eventos; se trata de una marca que existe, en buena medida, a través de los eventos que propone. Esta distinción tiene implicaciones directas para el análisis posterior: si los eventos son el núcleo de la identidad de Only YOU, su papel en el proceso de internacionalización no puede entenderse como una herramienta de comunicación periférica, sino como uno de los vectores centrales mediante los cuales la marca puede construir presencia, relevancia y comunidad en un mercado nuevo.

4.2. Eventos como herramienta de internacionalización en el sector hotelero

Cuando una marca entra en un mercado nuevo, el mayor obstáculo no es la falta de capital ni la ausencia de un producto competitivo: es la invisibilidad relacional. No se conoce a nadie, nadie la conoce, y las redes de confianza que sostienen cualquier ecosistema empresarial local lleva años construyéndose. Para una cadena hotelera boutique como Only YOU Hotels, ese obstáculo es especialmente relevante porque su propuesta de valor que se enfoca en el lifestyle, la experiencia y la hospitalidad como identidad, no puede transmitirse a través de un catálogo ni de una campaña publicitaria convencional. Necesita ser vivida. Y esa es, precisamente, la función estratégica que los eventos deben cumplir en un proceso de internacionalización: no complementar la entrada en el mercado, sino acelerarla, humanizarla y legitimarla.

4.2.1 La marca debe cobrar vida antes de existir físicamente

Wohlfeil y Whelan (2005) conceptualizan el marketing de eventos como una estrategia de comunicación orientada a la experiencia que busca influir positivamente mediante la

escenificación de eventos de marketing como realidades tridimensionales relacionadas con la marca. En su planteamiento, el evento no transmite simplemente información sobre una marca: la convierte en algo que el público puede ver, oír, tocar y recordar de forma vivencial. Para la internacionalización hotelera, esta distinción resulta fundamental. Un hotel boutique que aún no existe físicamente en un mercado puede, sin embargo, existir ya experiencialmente si organiza un evento bien diseñado. En el caso de Only YOU, esto significa que una activación en Ciudad de México, teniendo en cuenta su estética, su música, su gastronomía y su forma de relacionarse con los invitados, no funciona como un anticipo del hotel, sino como una demostración tangible de lo que la marca será. La experiencia de marca actúa así como sustituto temporal del espacio físico, reduciendo la incertidumbre de quienes todavía no han podido alojarse en ninguno de sus hoteles.

Esta capacidad de materializar la identidad de una marca en un territorio nuevo antes de su implantación física convierte el evento en una herramienta de posicionamiento que ningún otro canal de comunicación puede replicar con la misma intensidad. La publicidad enuncia, el evento demuestra. Y en mercados de alto valor simbólico como el segmento *lifestyle premium* de Ciudad de México, la demostración vale más que el enunciado.

4.2.2 El evento como plataforma relacional y acelerador de redes

La internacionalización hotelera no es únicamente una operación de capital: es, sobre todo, un proceso de inserción en redes. Johanson y Vahlne (2009), en su revisión del modelo de Uppsala, señalan que el principal obstáculo para la internacionalización ya no es la distancia psíquica entre mercados, sino la *liability of outsidership*: la condición de ser un actor ajeno a las redes relacionales del mercado de destino. Entrar en un mercado sin estar integrado en sus redes locales expone a la empresa a la desconfianza, la opacidad y la exclusión de oportunidades que circulan, en gran medida, por canales informales. La consecuencia práctica para Only YOU es clara: su expansión a México no puede limitarse a abrir un establecimiento. Debe comenzar por convertirse en un *insider* de la red empresarial, cultural e institucional mexicana. Y el evento constituye el mecanismo más eficaz para acelerar ese proceso.

Campos García de Quevedo y Fuente Lafuente (2013) definen el evento corporativo como: ”un canal que acerca la marca a su público, interrelacionándolos e interactuando entre sí, capaz de

humanizar la comunicación de una empresa". En el contexto de la internacionalización, esta función humanizadora tiene un valor estratégico concreto: permite que potenciales socios, inversores, proveedores y líderes de opinión locales pongan cara a la marca y establezcan con ella un vínculo previo a cualquier relación contractual. Los eventos de pequeño formato como las cenas privadas con directores de medios, presentaciones exclusivas para agentes de viajes de lujo o encuentros con desarrolladores inmobiliarios, resultan, en este sentido, mucho más eficaces que las acciones de comunicación masiva. En el caso mexicano, instituciones como la Cámara Española de Comercio en México pueden desempeñar un papel especialmente relevante como plataformas de conexión con redes empresariales ya consolidadas en el mercado local. No se trata de llegar a muchos: se trata de llegar a los que importan, en un contexto en el que la relación interpersonal precede y condiciona el negocio.

Esta dimensión es especialmente relevante en México, una cultura que Hall (1976) clasifica como de alto contexto, donde el vínculo personal y la confianza mutua constituyen condiciones previas a cualquier acuerdo formal. En este marco, el evento no funciona únicamente como herramienta de visibilidad, sino como un mecanismo de construcción de confianza capaz de facilitar la inserción de la marca en redes locales. Para Only YOU, esto implica generar vínculos con socios estratégicos, instituciones financieras, proveedores y comunidades de referencia *lifestyle* antes incluso de la apertura física del hotel.

Desde la perspectiva de Wohlfeil y Whelan (2005), los eventos experienciales permiten además obtener feedback directo e inmediato de los interlocutores más relevantes del mercado. La interactividad característica de este tipo de activaciones convierte cada evento en una oportunidad de escucha activa: un espacio en el que Only YOU puede ajustar su propuesta de valor al imaginario y las expectativas del consumidor mexicano antes de que la inversión sea irreversible.

4.2.3 Legitimación institucional y ceremonial de entrada

La entrada de una marca extranjera en un mercado nuevo no tiene solo una dimensión comercial: tiene también una dimensión simbólica que, si se ignora, puede generar fricción con el entorno institucional y social del territorio. Otero Alvarado (2012) sostiene que: "no existe acto jurídico de importancia y trascendencia comunitaria que no sea legitimado socialmente con una ceremonia", y que el ceremonial cumple una función de socialización colectiva a través

de la comunicación no verbal. Esta lógica tiene una aplicación directa en la internacionalización empresarial: el acto inaugural de un establecimiento en territorio extranjero funciona como un rito de legitimación que transforma a la marca de empresa foránea en actor local reconocido. Ese respaldo contribuye además a reducir la percepción de riesgo entre bancos, proveedores y potenciales empleados, que interpretan la presencia institucional como una señal de estabilidad y legitimidad del proyecto.

Otero Alvarado (2012) añade, además, que la correcta aplicación del protocolo y las precedencias permite la "transmisión fidedigna de las identidades corporativas" y de sus mapas relacionales y alianzas. La disposición de los invitados en la mesa presidencial del evento inaugural no es una cuestión de etiqueta, sino de comunicación no verbal: proyecta quiénes son los aliados estratégicos de Only YOU en México, qué instituciones respaldan la implantación y qué tipo de actor quiere ser la marca en el nuevo mercado. Como advierte la autora, una disposición inadecuada puede transmitir mensajes erróneos sobre jerarquías y vínculos, algo especialmente sensible en una cultura de alto contexto como la mexicana.

4.2.4 Eventos como mecanismo de adaptación e inteligencia cultural

Más allá de la legitimación, los eventos previos a la apertura física cumplen una función de inteligencia de mercado especialmente valiosa en procesos de internacionalización complejos. Zhang et al. (2026) definen la Inteligencia Cultural Organizacional (OCI) como la capacidad de una empresa para procesar información cultural y adaptarse a nuevos entornos, actuando como mecanismo mediador entre el conocimiento cultural acumulado y la competitividad internacional. En este marco, los eventos y foros profesionales funcionan también como espacios de observación y escucha activa que facilitan el *International Opportunity Recognition* (IOR): la detección de necesidades y oportunidades no cubiertas en el mercado extranjero.

Aplicado al caso de Only YOU, esto significa que los eventos de pre-apertura en México no deben limitarse a proyectar la identidad de la marca, sino también a escuchar. Una activación en Ciudad de México dirigida a perfiles lifestyle (creadores de contenido, editores culturales, arquitectos de interiores, comunidad gastronómica…), permite captar en tiempo real qué dimensiones de la propuesta Only YOU resuenan en el imaginario local, cuáles necesitan adaptación y dónde existen oportunidades de colaboración que no serían visibles desde España.

En este punto, la gastronomía emerge como el puente más eficiente entre la identidad de marca y la cultura de destino. La literatura sobre *Travel Destination Engagement* (TDE) reconoce que la comida funciona como un señalizador capaz de reducir la distancia cultural percibida y generar compromiso afectivo con una marca o destino antes incluso del contacto directo con él (Yang et al., 2025). Un evento gastronómico de Only YOU que fusione la cocina mediterránea española con ingredientes o referentes culinarios mexicanos no es solo una experiencia sensorial: es una declaración de respeto cultural, una forma de mostrar que la marca no llega a imponer su modelo, sino a dialogar con el mercado que pretende habitar. Este tipo de activación funciona simultáneamente como herramienta de *soft power* y como estrategia de reducción de incertidumbre para consumidores, socios y colaboradores locales.

4.2.5 El evento como acelerador de inserción

Considerados en su conjunto, los argumentos anteriores permiten formular una tesis clara para este apartado: los eventos no son herramientas de apoyo a la internacionalización de Only YOU, sino su mecanismo más eficiente de entrada en el mercado mexicano. Un ecosistema bien diseñado de activaciones previas a la apertura, que combine legitimación institucional, construcción de redes, adaptación cultural y demostración de marca, puede comprimir en meses lo que de otro modo requeriría años de presencia continuada: la confianza de los socios locales, el reconocimiento de los medios, la afinidad de los consumidores target y la credibilidad ante las instituciones. En un segmento tan sensible a la experiencia y a la identidad como el lifestyle boutique, esa aceleración no es un lujo estratégico. Es una condición de viabilidad.

4.3. Análisis cultural y protocolario del contexto mexicano

La decisión de internacionalizar una marca hotelera lifestyle no puede reducirse a un análisis de viabilidad económica o de posicionamiento competitivo. Implica, antes que nada, una lectura rigurosa del entorno cultural en el que la marca pretende construir relaciones, generar experiencias y alcanzar legitimidad. En el caso de Only YOU Hotels, la expansión hacia México no exige únicamente adaptar la oferta de producto, sino comprender que el contexto mexicano articula sus relaciones comerciales, institucionales y sociales a partir de lógicas comunicativas, jerárquicas y simbólicas que difieren significativamente de las españolas. Este apartado analiza cuáles son esas lógicas y qué condicionan en términos concretos para la implantación de la marca.

4.3.1 Una cultura de alto contexto: la relación como condición previa al negocio

México se inscribe dentro de lo que Hall denomina culturas de alto contexto: entornos comunicativos donde el significado reside no solo en el mensaje explícito, sino también en los vínculos previos y en las señales relacionales que rodean la interacción (citado en Samovar et al., 2017). En la práctica, esto significa que la conversación de negocios no comienza en la reunión formal, sino en el proceso previo de socialización y construcción de confianza interpersonal. Haros Pérez (2020) documenta esta dinámica en el contexto de los negocios entre España y México: "los interlocutores españoles que tratan de "ir directamente al grano" son percibidos con frecuencia como excesivamente fríos o agresivos, especialmente cuando todavía no existe una base relacional consolidada".

Esta lógica tiene implicaciones directas para Only YOU. La marca no puede llegar a México como si se tratara de replicar un modelo probado: necesita "enamorar" primero y construir vínculos antes de posicionar su propuesta de valor. Ello afecta tanto a la gestión de socios locales como a la relación con medios de comunicación, *influencers* y *stakeholders institucionales*. En un entorno de alto contexto, la ausencia de crítica directa durante un evento no equivale necesariamente a satisfacción: la búsqueda de armonía interpersonal lleva con frecuencia a matizar o suavizar la comunicación negativa antes que a confrontar abiertamente (Samovar et al., 2017). La sensibilidad intercultural del equipo de Only YOU deberá entrenarse para leer estas señales y no confundir cortesía con consenso.

4.3.2 Jerarquía y distancia al poder: un protocolo que no admite informalidad precipitada

Una de las diferencias estructurales más relevantes entre ambas culturas la aporta el modelo dimensional de Hofstede. México presenta un índice de distancia al poder de 81, significativamente superior al de España, que se sitúa en 57 (Haros Pérez, 2020). Esto implica que en México la jerarquía constituye un elemento central de las relaciones sociales y empresariales: los subordinados esperan directrices claras de las figuras de autoridad, que además son tratadas con deferencia explícita. Para una marca cuya identidad descansa precisamente en la horizontalidad, la accesibilidad y el lujo no ostentoso, esta diferencia exige una calibración cuidadosa de sus códigos de servicio y liderazgo.

En el diseño de eventos corporativos y, especialmente, en el acto inaugural, esto se traduce en la necesidad de respetar con rigor las precedencias y tratamientos de las autoridades mexicanas

invitadas. La presidencia de mesa, el orden de intervención en los discursos o la visibilidad institucional de representantes de organismos como la Secretaría de Turismo (SECTUR) son elementos que no pueden tratarse con la informalidad con la que, en ocasiones, una marca española de lifestyle organizaría un evento similar en Madrid. En un contexto marcado por una elevada distancia al poder (Haros Pérez, 2020), la correcta gestión del ceremonial no constituye únicamente una cuestión de cortesía, sino una condición de legitimación ante los interlocutores locales.

A esto se suma la dimensión normativa. La Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales de México (1984) establece restricciones estrictas sobre el uso de los símbolos patrios con fines publicitarios o decorativos. Cualquier acto inaugural en el que participen autoridades mexicanas y se incorporen referencias a la simbología nacional debe ajustarse escrupulosamente a esta normativa, ya que un uso inadecuado podría generar consecuencias tanto legales como reputacionales para la marca.

4.3.3 Cronemia y flexibilidad relacional: planificar para lo imprevisto

La dimensión del tiempo refuerza esta lógica relacional. Hall diferencia entre culturas monocrónicas, que conciben el tiempo como un recurso lineal y secuencial, y culturas policrónicas, donde las relaciones y el contexto social tienen prioridad sobre la agenda estricta (citado en Samovar et al., 2017). México se inscribe claramente en este segundo grupo: los retrasos en actos sociales son frecuentes y socialmente aceptados, mientras que la impaciencia ante ellos puede interpretarse como una señal de rigidez o falta de tacto.

Para Only YOU, esto exige que la planificación de sus eventos en México incorpore márgenes de flexibilidad que no comprometan la calidad de la experiencia si los tiempos no se cumplen exactamente. No se trata de renunciar a la organización rigurosa que caracteriza a la marca, sino de diseñar estructuras capaces de absorber variaciones sin que el resultado se resienta. En un contexto policrónico, la impaciencia de un directivo español ante un socio estratégico mexicano que llega tarde puede convertirse fácilmente en una barrera comunicativa difícil de reparar.

4.3.4 Hospitalidad relacional: de la experiencia al vínculo

La investigación sobre experiencia de usuario en hoteles boutique mexicanos pone de manifiesto que el huésped local de segmento premium no valora únicamente la calidad estética del espacio o la eficiencia del servicio. Sánchez Aguirre et al. (2017), documentan que la

"presencia del dueño" es percibida como un factor diferencial que garantiza el cuidado de los detalles y la calidad de la estancia. Esta figura, que en una cadena equivaldría al director general o al responsable de experiencia del huésped, actúa como anfitrión visible y personalmente comprometido en la acogida. En la misma línea, el "toque humano" aparece como una de las variables que mejor definen la hospitalidad de lujo en México, donde la conexión personal se valora por encima de la eficiencia estandarizada (Diez Busto, 2019).

Para Only YOU, cuya propuesta de valor ya incorpora la cercanía y la autenticidad relacional como atributos de marca, este contexto representa una oportunidad clara. Sin embargo, la marca debe tener en cuenta que la calidez mexicana responde a códigos distintos a los españoles. Haros Pérez (2020) señala que el estilo de comunicación esperado es más pausado, amable y orientado a generar comodidad en el interlocutor. En ese contexto, el tono desenfadado y la comunicación excesivamente directa que caracterizan al equipo Only YOU en España podrían percibirse como una informalidad poco adecuada o incluso como una cierta brusquedad. El entrenamiento intercultural del personal no es, por tanto, un complemento opcional, sino una condición necesaria para garantizar una experiencia coherente con las expectativas del huésped mexicano.

Sánchez Aguirre et al. (2017) señalan que los momentos que más permanecen en la memoria del huésped son, muchas veces, los pequeños rituales vinculados a la cultura local: la bienvenida con tequila o mezcal, el mensaje personalizado escrito a mano o el hecho de que el personal recuerde el nombre del cliente. Estos gestos no son simples detalles decorativos; transmiten la sensación de que el hotel entiende el contexto cultural en el que opera y quiere integrarlo de forma auténtica en la experiencia del huésped.

4.3.5 Gastronomía, soft power afectivo y construcción de legitimidad

El componente gastronómico de Only YOU constituye uno de sus activos más sólidos para su implantación en México. Diversos estudios sobre la comunicación de la Marca España en América Latina señalan que la gastronomía funciona como un puente cultural especialmente eficaz entre España y México. Sin embargo, para que esa conexión resulte auténtica, la propuesta no puede limitarse a trasladar modelos españoles de forma rígida, sino que debe incorporar referentes locales con los que el huésped mexicano pueda identificarse. En este sentido, Diez Busto (2019) observa que los hoteles de lujo que integran experiencias vinculadas a la cultura local generan mayores niveles de satisfacción y fidelización que aquellos que reproducen modelos estandarizados ajenos al contexto de destino.

Only YOU no debería presentar su propuesta gastronómica en México como la exportación de un modelo exitoso español, sino como una conversación entre dos tradiciones culinarias de primer orden mundial. Esa reinterpretación simbólica tendrá consecuencias positivas, no solo sobre la experiencia del huésped, sino sobre la imagen institucional de la marca: una empresa que *llega para aprender* genera legitimidad de una naturaleza distinta y más duradera que la que genera la que simplemente *llega para enseñar*.

4.4. Implicaciones estratégicas para la implantación en México

El análisis desarrollado en los apartados precedentes permite identificar una tensión estructural que sirve de estructura para cualquier estrategia de internacionalización en una marca como Only YOU: la distancia entre lo que la marca *es*; un concepto experiencial construido sobre la sofisticación espontánea, la personalidad urbana y el sentido del lugar y por otro lado lo que el contexto mexicano *exige;* para que la propuesta resulte legítima, auténtica y culturalmente coherente. Esta tensión no es un obstáculo que deba resolverse, sino el eje sobre el que debe articularse toda la estrategia de implantación. La pregunta central no es si Only YOU debe adaptarse, sino que cosas puede adaptar sin que la marca deje de ser ella misma.

La literatura sobre internacionalización de marcas hoteleras boutique advierte del riesgo de trasladar mecánicamente a nuevos mercados un modelo que ha funcionado en origen, bajo la idea de que su éxito es automáticamente transferible. En el segmento *lifestyle*, este error resulta especialmente delicado, porque la singularidad, la personalidad y el vínculo con el entorno son precisamente los elementos que construyen el valor de marca. Un hotel boutique que reproduce su propuesta de manera idéntica en contextos distintos corre el riesgo de perder aquello que lo hace diferente. La autenticidad, en este tipo de marcas, no se traspasa de forma rígida sino que necesita reinterpretarse en cada destino.

Desde esta perspectiva, resulta útil distinguir entre el *hardware* y el *software* de la experiencia Only YOU (Freund de Klumbis & Munsters, 2004). Algunos ejemplos del *hardware* son: el diseño de interiores de marcado de Lázaro Rosa-Violán, los estándares operativos del grupo Palladium, la identidad visual o el tono general de la marca que constituyen el núcleo reconocible y coherente de Only YOU en cualquier mercado. Por otro lado, el *software*, es la manera en la que esa experiencia se entrega, los rituales de hospitalidad, los estímulos sensoriales o los contenidos culturales que activa el hotel, es el espacio natural de la adaptación. No ajustarlo al contexto local sería tan problemático como transformarlo hasta hacerlo

irreconocible. La literatura sobre la internacionalización de las marcas nos advierte de que la desconexión con el huésped local aparece precisamente cuando se impone una experiencia diseñada para otro entorno sin permitir que el equipo local la reinterprete (Zigpoll, 2024). México no necesita una réplica de Only YOU Madrid, sino una versión de Only YOU capaz de expresarse desde códigos culturales genuinamente mexicanos sin perder los estándares globales que definen la marca.

Como se ha señalado en el apartado 4.3, México presenta un índice de distancia al poder significativamente superior al español, y unos códigos comunicativos donde la cortesía, la calidez y el vínculo personal ocupan un lugar central en la interacción social. En este contexto, el estilo español que tiende a ser más directo y, en ocasiones, frontal, puede interpretarse como brusco o incluso irrespetuoso. En el ámbito de la hospitalidad, esto tiene consecuencias claras. La sofisticación espontánea que define el ADN de Only YOU como un lujo cercano, natural y poco intimidante, puede convertirse en un elemento altamente diferencial en México, donde el lujo tradicional suele asociarse a códigos más rígidos y ceremoniosos. Sin embargo, para que esa naturalidad no se perciba como descuido o exceso de informalidad, necesita ser calibrada culturalmente. La hospitalidad relacional mexicana, su calidez genuina y la importancia que concede a la conversación informal antes de entrar en materia no son ineficiencias que deban corregirse, sino parte esencial de la experiencia que Only YOU debería incorporar a su propuesta local.

En este sentido, la inteligencia cultural organizacional debe entenderse no solo como un marco teórico, sino como una condición operativa clave para el éxito de la implantación. La capacidad de la marca para leer, interpretar y responder a los códigos culturales del mercado mexicano condicionará tanto la experiencia del huésped como la legitimidad local del proyecto. Esto afecta no solo al perfil del equipo directivo, sino también a la manera en que se forma y se entiende el trabajo del personal.

En un hotel *lifestyle* como Only YOU, el equipo no se limita a gestionar transacciones o resolver incidencias: actúa como un mediador cultural que conecta al huésped con la ciudad, sus ritmos y sus referentes culturales (Freund de Klumbis & Munsters, 2004). Esto exige algo más profundo que el simple conocimiento operativo del producto. Requiere familiaridad real con el entorno urbano, sensibilidad cultural y capacidad para traducir la identidad local en experiencias memorables para el huésped. En una ciudad como Ciudad de México, con una

densidad cultural, gastronómica y artística extraordinaria, este papel adquiere una relevancia estratégica todavía mayor.

La gastronomía vuelve a aparecer en este análisis, como uno de los espacios más potentes para equilibrar identidad global y arraigo local. El estudio sobre la oferta hotelera de lujo en México revela, de forma llamativa, que la propuesta gastronómica es uno de los aspectos peor valorados por los huéspedes (Diez Busto, 2019). Esto abre una oportunidad clara para una marca como Only YOU, cuyo componente culinario forma parte central de la experiencia de marca. La clave, sin embargo, no pasa por trasladar a México los mismos conceptos gastronómicos desarrollados en España, sino por construir un verdadero diálogo culinario entre ambas culturas. Se trata de mantener el espíritu social, festivo y experiencial que caracteriza la mesa de Only YOU, integrando al mismo tiempo la riqueza de la gastronomía mexicana, reconocida como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad, como parte esencial de la propuesta. La fusión no funciona aquí como un recurso estético o una tendencia gastronómica, sino como una declaración de posicionamiento cultural: el hotel no llega a imponer una identidad externa, sino a construir una relación genuina con el contexto que lo acoge.

Esta lógica de diálogo cultural conecta directamente con el papel estratégico de los eventos. Como se ha argumentado en el apartado 4.2, los eventos no funcionan únicamente como herramientas de comunicación o marketing: son uno de los mecanismos más eficaces para construir legitimidad ante las comunidades locales, generar relaciones con *stakeholders institucionales* y empresariales, y crear la dimensión emocional que consolida el recuerdo de marca. En el contexto mexicano, donde la confianza personal precede habitualmente a cualquier relación comercial, los eventos adquieren además una función claramente relacional. Son el espacio donde se construye el *feeling* previo que la cultura de negocios mexicana considera necesario antes de asumir compromisos o cerrar acuerdos (Haros Pérez, 2020). Desde esta perspectiva, los espacios comunes de Only YOU como los lobbies, restaurantes o terrazas, dejan de ser únicamente parte de la infraestructura hotelera para convertirse en escenarios de interacción social y construcción de vínculos. Su diseño y activación deberían responder a esta función con la misma deliberación estratégica con la que la marca diseña cualquier otro elemento de la experiencia.

Existe, finalmente, una dimensión que merece una atención específica: la ventaja comparativa asociada al origen español de la marca. La investigación sobre el efecto *country-of-origin* en la demanda hotelera señala que el país de origen de la marca suele convertirse en uno de los

principales mercados emisores de clientes para sus establecimientos internacionales (Ribaudo, 2020). En el caso mexicano, además, el origen español funciona también como un elemento de proximidad cultural: la lengua compartida, ciertos referentes históricos comunes y la familiaridad mutua generan una conexión afectiva que puede favorecer la implantación de la marca.

Sin embargo, esta cercanía implica también uno de los riesgos más frecuentes en las relaciones interculturales entre España y México: asumir que compartir idioma implica necesariamente compartir códigos de comunicación. La experiencia demuestra precisamente lo contrario. En el ámbito de la hospitalidad y el servicio, donde los matices del trato condicionan la percepción de calidad, pequeñas diferencias en el tono, la cortesía, el vocabulario o incluso la forma de gestionar las distancias personales pueden alterar de manera significativa la experiencia del huésped. Hablar la misma lengua no garantiza interpretar del mismo modo la cercanía, el respeto o la calidez.

Lo que el análisis trata de revelar, en conclusión, es que la implantación de Only YOU en México no admite soluciones simples ni estrategias de importación directa. La coherencia de marca en un contexto internacional no es la uniformidad, sino la capacidad de mantener una identidad reconocible a través de expresiones culturalmente diversas. La tensión entre estandarización y localización no se resuelve eligiendo uno de los dos polos, sino gestionando con inteligencia los límites entre ambos: qué pertenece al núcleo irrenunciable de la marca y qué forma parte de su capacidad de adaptación al entorno. Es sobre este diagnóstico sobre el que se construirá la propuesta estratégica del capítulo siguiente.

5. Propuesta estratégica para la implantación experiencial de Only YOU en México

5.1. Principios estratégicos de implantación

El análisis desarrollado en el capítulo anterior, permite extraer una serie de principios que orientan la implantación de Only YOU en Ciudad de México. No se trata de recomendaciones operativas, éstas se desarrollarán en los apartados siguientes, sino de los ejes estratégicos que condicionan todas las decisiones posteriores: qué puede moverse y qué no, dónde reside el riesgo y dónde la oportunidad, y qué tipo de presencia debe construir la marca en el nuevo mercado.

El primero de estos principios es la distinción entre identidad constitutiva e identidad adaptable. La primera engloba aquellos atributos que conforman el núcleo de la marca y explican por qué Only YOU es Only YOU; la segunda hace referencia a los elementos que pueden ajustarse al contexto de destino para favorecer la integración cultural sin alterar la esencia de la propuesta de valor. El análisis de la marca revela que determinados elementos como la apuesta por un diseño que desafía los códigos tradicionales del sector hotelero, el lobby como espacio social y relacional, la lógica del evento como lenguaje primario de la marca, la estética de Lázaro Rosa-Violán, etc, no son atributos decorativos, sino los mecanismos a través de los cuales Only YOU produce experiencia y significado. Modificarlos no supondría una adaptación cultural, sino una pérdida de identidad que erosionaría la ventaja competitiva que justifica la expansión. En cambio, los rituales de hospitalidad, el tono de la comunicación interpersonal, los contenidos gastronómicos y la programación cultural constituyen una capa de la experiencia donde la adaptación no solo es posible, sino estratégicamente necesaria. Esta distinción entre lo que permanece y lo que se reinterpreta es el eje operativo de cualquier estrategia de internacionalización coherente para una marca boutique.

El segundo principio es el de posicionamiento diferencial dentro del mercado de lujo mexicano. El análisis del contexto cultural y competitivo evidencia que el segmento premium en Ciudad de México se articula mayoritariamente en torno a códigos de lujo más ceremoniosos y distantes. Only YOU no puede ni debe competir en esos términos: su propuesta de sofisticación accesible y no intimidante representa una alternativa genuinamente diferenciada si se comunica correctamente. El riesgo, sin embargo, es que esa informalidad constitutiva sea percibida como descuido en un entorno donde la jerarquía y el ceremonial tienen una función relacional que el equipo español podría subestimar. Calibrar la espontaneidad, sin llegar a suprimirla, es, en este sentido, una tarea de traducción cultural más que de renuncia identitaria.

El tercer principio es sobre el modo de entrada en el tejido relacional del mercado. La literatura sobre internacionalización advierte que el principal obstáculo para una empresa foránea no es la distancia geográfica ni la diferencia normativa, sino lo que Johanson y Vahlne (2009) denominan *liability of outsidership*: la ausencia de redes relacionales que legitiman la presencia en el nuevo entorno. En un mercado de alta relacionalidad como el mexicano, esta distancia es especialmente costosa. Only YOU dispone, sin embargo, de un recurso diferencial poco explotado sistemáticamente en la literatura sobre expansión hotelera: la capacidad de construir

comunidad antes de tener espacio físico, precisamente a través de los eventos.

De estos tres principios se deriva el posicionamiento estratégico que debe guiar la implantación: Only YOU no debe llegar a Ciudad de México para exportar un modelo de éxito español, sino para dialogar con un ecosistema cultural que la marca necesita tanto como ese ecosistema puede necesitar a la marca. Esa narrativa de aprendizaje mutuo y no de imposición, es la que transforma el origen español de desventaja potencial, en activo de *soft power* afectivo, y la que hace posible que la coherencia de marca y la autenticidad local no sean objetivos en tensión irresoluble, sino dimensiones complementarias de una misma propuesta de valor.

5.2. El evento inaugural como dispositivo de posicionamiento y legitimación

En el proceso de internacionalización de una marca hotelera boutique, el evento inaugural no es el punto de llegada de una implantación ya consolidada: es su primer acto constitutivo. Para una marca cuya identidad se articula *a través* de los eventos y no meramente *en* ellos, la inauguración en Ciudad de México adquiere una dimensión que va más allá de lo celebrativo. Se trata de un rito de legitimación: el momento en que Only YOU deja de ser una empresa extranjera que llega a ocupar un espacio para convertirse en un actor reconocido dentro del ecosistema cultural, institucional y relacional de la ciudad.

Desde esta perspectiva, el evento inaugural cumpliría tres funciones estratégicas simultáneas que, gestionadas de forma integrada, pueden comprimir significativamente los tiempos de consolidación en el mercado. La primera es la legitimación institucional: la presencia de autoridades del sector turístico como por ejemplo, representantes de la Secretaría de Turismo (SECTUR), de la Cámara Española de Comercio en México y actores del ecosistema cultural local. Su presencia, no es un gesto de cortesía protocolar, es una señal política que el mercado lee con precisión, y que reduce la percepción de riesgo para socios, proveedores e inversores potenciales. La segunda función es la construcción de redes: Johanson y Vahlne (2009) identifican la *liability of outsidership*, la desventaja estructural de no pertenecer a las redes relacionales del mercado de destino, como el principal obstáculo real de la internacionalización, por encima de la distancia geográfica o cultural. De ahí, la importancia de crear un evento inaugural bien diseñado, para comprimir en una sola velada lo que de otro modo requeriría años de presencia acumulada conseguir. La tercera función es la demostración de marca en territorio nuevo: antes de que exista el hotel como espacio físico cotidiano, el evento puede materializar la identidad de Only YOU con una eficacia que ninguna campaña de comunicación

convencional alcanza. La publicidad enuncia; el evento demuestra.

En el contexto mexicano, la gestión del protocolo no es una cuestión de formalidad: es comunicación. México opera con un índice de distancia al poder considerablemente más elevado que España, lo que implica que la gestión de precedencias, el orden de intervenciones y el tratamiento a las autoridades presentes son leídos por los invitados con una precisión que los equipos directivos europeos tienden a subestimar. Un protocolo mal gestionado en el acto inaugural no es un error de forma: es una señal de improvisación que puede comprometer la imagen de profesionalidad de la marca en su primera aparición pública. A la inversa, un ceremonial culturalmente informado y riguroso proyecta que Only YOU ha llegado a aprender, no a enseñar. La presencia visible del director general como anfitrión responde, además, a una expectativa propia del segmento premium mexicano: la hospitalidad de alta gama se percibe como genuina cuando hay una figura de responsabilidad reconocible en el espacio.

Uno de los vectores más eficaces del evento inaugural sería la gastronomía. La cocina mexicana no es un elemento decorativo del contexto: es uno de los activos simbólicos más cargados del país. Un evento que proponga un diálogo genuino entre la tradición gastronómica mediterránea española y la cocina mexicana, no es únicamente una experiencia sensorial sofisticada, sino una declaración de posicionamiento cultural que comunica, sin necesidad de enunciarlo, que Only YOU llega a dialogar y no a imponer. En un mercado donde la diferencia entre lujo convencional y experiencia auténtica se percibe con gran agudeza, este gesto puede resultar decisivo en la construcción de afinidad con los públicos más relevantes.

Por último, la narrativa del evento no debería construirse desde la lógica del lanzamiento comercial. En una cultura de alto contexto como la mexicana, donde las relaciones personales preceden a cualquier acuerdo y el networking no es un complemento sino el contenido principal de cualquier encuentro, el evento inaugural tendría que sentirse como el inicio de una conversación, no como la presentación de un producto. El objetivo no es convencer a los invitados de que Only YOU es una marca excelente: es iniciar relaciones con las personas y comunidades que en los meses siguientes van a determinar la inserción real de la marca en Ciudad de México. Esto implica diseñar una experiencia que active la pertenencia antes que el consumo: que los presentes salgan sintiéndose parte de algo que comienza, no como espectadores de una apertura corporativa.

En este sentido, el evento inaugural de Only YOU en Ciudad de México funcionaría como una declaración de intenciones de doble dirección. Hacia las instituciones, como señal de rigor y respeto hacia los códigos del mercado de destino. Hacia la comunidad creativa y *lifestyle* de la ciudad, como invitación a construir juntos una propuesta que no existiría de la misma manera en ningún otro lugar del mundo.

5.3. Adaptación cultural de la experiencia Only YOU

Trasladar la experiencia Only YOU a Ciudad de México no es un ejercicio de traducción. Es un ejercicio de escucha. El principal riesgo del modelo boutique en un contexto internacional no es la falta de atractivo, sino la tentación de replicar con precisión lo que funcionó en origen, ignorando que la autenticidad, su principal activo, depende del vínculo con el entorno en el que opera.

La dimensión más inmediata en la que debe materializarse esa escucha es el tono relacional de la experiencia. La hospitalidad mexicana, especialmente en el segmento premium, opera bajo códigos de calidez que son más pausados, más orientados al bienestar del interlocutor y menos frontales que la proximidad española (Sánchez Aguirre et al., 2017). El huésped mexicano de alto poder adquisitivo no busca únicamente eficiencia o estética: busca ser reconocido como persona antes que como cliente. Esto tiene implicaciones concretas en la formación del personal: el staff deberá aprender a leer silencios, a no precipitar la interacción y a construir pequeños rituales de bienvenida que comuniquen presencia antes que servicio. Una nota escrita a mano, el uso del nombre sin necesidad de que el huésped lo repita, o el gesto de una bienvenida con mezcal seleccionado son detalles que, en este contexto cultural, construyen memoria emocional de manera más eficaz que cualquier elemento de diseño (Díez Busto, 2019).

La misma lógica aplica a la gestión del networking en los eventos. Only YOU ha construido su identidad sobre la capacidad de generar comunidad en sus espacios, y esa capacidad es exactamente lo que el segmento creativo y empresarial de Ciudad de México demanda. Sin embargo, la cultura de negocios mexicana establece que la relación precede al acuerdo. Los eventos de pre-apertura y las activaciones de marca deberán diseñarse con una estructura que permita la emergencia orgánica del vínculo, sin agendas tan milimetradas que transmiten frialdad o impaciencia. La horizontalidad que define el modelo Only YOU es, en este sentido,

una ventaja real, si se calibra con sensibilidad hacia los códigos jerárquicos que coexisten en el tejido social mexicano.

El elemento que con mayor potencia puede actuar como puente entre identidad de marca y cultura de destino es la gastronomía. La cocina mexicana, reconocida como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO, no es un complemento del contexto: es uno de sus ejes simbólicos más potentes. Una propuesta gastronómica que construya un diálogo real entre la tradición culinaria mediterránea y la mexicana, sin que ninguna de las dos quede subordinada, no sólo responde a una oportunidad de mercado, sino que comunica algo más difícil de fabricar: que la marca llegó a aprender, no solo a ofrecer.

En conjunto, lo que debe adaptarse no es la identidad de Only YOU, sino el software de su experiencia: los rituales de hospitalidad, el tono de la comunicación interpersonal, los contenidos de la programación cultural y la manera en que el tiempo se gestiona dentro de los eventos. El hardware, la lógica del espacio como escenario social, el anticonvencionalismo como postura, la permeabilidad entre el hotel y la ciudad, puede y debe mantenerse intacto. Es precisamente esa combinación entre solidez de marca y apertura cultural lo que le permitiría a Only YOU ocupar un lugar genuino en el ecosistema creativo y relacional de Ciudad de México.

5.4. Eventos, comunidad y consolidación de marca en el mercado mexicano

El acto inaugural marca el inicio de la presencia institucional de Only YOU en Ciudad de México, pero no su consolidación. Si algo demuestra el recorrido analítico de este trabajo es que los eventos no funcionan como acciones de comunicación aisladas, sino como mecanismos de construcción relacional acumulativa. La pregunta relevante, una vez abierto el hotel, no es cómo comunicar la marca, sino cómo hacer que la ciudad la haga suya.

El modelo Only YOU opera sobre una premisa que adquiere especial pertinencia en el contexto mexicano: el hotel no se dirige exclusivamente al huésped alojado. El residente local ha sido siempre parte del público real de la marca, y en Ciudad de México esa lógica no sólo es viable sino necesaria. La cultura de negocios mexicana, exige que los vínculos precedan a los acuerdos. Un hotel que se perciba como espacio cerrado, orientado únicamente al turista internacional, pierde precisamente el activo que lo diferencia del lujo convencional. Only YOU tiene la oportunidad de operar como nodo social dentro de la vida urbana de la ciudad, no como destino turístico dentro de ella.

Esa integración no se consigue a través de campañas, sino a través de programación sostenida. Las sesiones de música en directo, las activaciones gastronómicas, los encuentros con creadores locales o los ciclos culturales que han definido la identidad de los establecimientos madrileños deben reinterpretarse en clave mexicana. La distinción entre hardware y software de marca, desarrollada en el apartado anterior, encuentra aquí su aplicación más concreta: la lógica de los eventos como lenguaje identitario es irrenunciable; los contenidos de esos eventos deben nacer del ecosistema cultural en el que el hotel se instala. Ciudad de México ofrece una densidad creativa, gastronómica y artística excepcional. Ignorarla sería una decisión estratégicamente costosa.

Las colaboraciones con el tejido creativo de la ciudad cumplen una función que va más allá de la programación cultural: legitiman la presencia de la marca ante comunidades con capital simbólico propio. La alianza con artistas, diseñadores, músicos o marcas lifestyle con arraigo en CDMX no es enriquecimiento de contenido; es transferencia de legitimidad. Es conveniente recordar a Johanson y Vahlne (2009), ellos señalan que el principal obstáculo de la internacionalización no es la distancia de mercado, sino la *liability of outsidership*: la condición de quien actúa desde fuera de las redes relacionales que estructuran un mercado. Las colaboraciones locales son, en ese sentido, el mecanismo más eficiente para reducir esa distancia sin renunciar a la identidad global.

El resultado final no debería medirse en términos de ocupación hotelera ni de alcance mediático, sino en si Only YOU llega a ser percibida por los habitantes de Ciudad de México como un espacio que les pertenece tanto como a sus huéspedes. Una marca que consigue ese nivel de integración urbana no necesita comunicar su posicionamiento: lo genera. Y lo genera, precisamente, a través de lo que este trabajo ha sostenido desde el principio: no como hotel que organiza eventos, sino como marca que existe a través de ellos.

6. Conclusiones

A lo largo de este trabajo se ha argumentado que los eventos y el protocolo no son herramientas auxiliares de la comunicación corporativa, sino mecanismos estratégicos capaces de construir legitimidad, generar vínculos relacionales y proyectar identidad de marca en contextos culturalmente complejos. El análisis del caso Only YOU Hotels, situado en este marco teórico, ha permitido comprobar que esta hipótesis no es abstracta: tiene una aplicación concreta, viable y argumentalmente sólida en el escenario de una posible expansión hacia México.

El recorrido del análisis ha mostrado, en primer lugar, que Only YOU opera desde una lógica experiencial y lifestyle que trasciende la dimensión funcional del alojamiento. Su propuesta de valor se basa en la construcción de un ecosistema de sensaciones, relaciones y significados que el huésped no simplemente consume, sino que habita. Esta dimensión experiencial convierte a los eventos en el instrumento más coherente con la identidad de la marca: son el espacio en el que esa propuesta se hace visible, se comparte y se inscribe en la memoria de quienes participan. En un mercado nuevo, esta capacidad de generar experiencias memorables adquiere, además, una función adicional: reducir la distancia psíquica y superar lo que la literatura sobre internacionalización describe como la desventaja del recién llegado.

El protocolo, por su parte, aparece en el análisis como algo más que un conjunto de normas de cortesía o precedencia. En el contexto mexicano, marcado por una cultura relacional de alta contextualización, por la centralidad del vínculo personal en los procesos de negocio y por la relevancia simbólica del ceremonial en los actos formales, el protocolo se configura como un lenguaje. Dominarlo, o al menos respetarlo con coherencia y sensibilidad, constituye una condición necesaria para acceder a los circuitos de legitimación institucional y social que cualquier marca internacional necesita activar en una fase de entrada. La propuesta de un evento inaugural diseñado con criterios protocolarios adaptados al contexto mexicano no es, por tanto, un ejercicio de escenografía, sino un acto de comunicación estratégica con consecuencias reputacionales reales.

La tensión existente entre la coherencia de marca y la localización cultural, que se ha mantenido durante todo el trabajo, no se resuelve eligiendo uno de los dos polos, sino aprendiendo a gestionarla. El análisis ha demostrado que Only YOU puede y debe mantener los elementos que definen su identidad diferencial: la apuesta por lo local como materia prima de la experiencia, la hospitalidad como cultura corporativa y la vocación de generar comunidad en torno al espacio. Precisamente porque estos rasgos son estructurales y no meramente decorativos, son también los más transferibles. Lo que la expansión exige no es diluir esa identidad, sino articularla en los códigos culturales del mercado de destino: incorporar la gastronomía mexicana como expresión de soft power afectivo, reconocer las lógicas de la policronía y la proxemia en el diseño de los encuentros y situar la figura del anfitrión en un lugar central de la estrategia de acogida.

Ciudad de México ofrece, en este sentido, un contexto particularmente propicio. Su condición de capital cultural e internacional, la solidez de su escena creativa y gastronómica, la existencia

de un segmento de viajeros sofisticados familiarizados con la propuesta lifestyle y la afinidad cultural entre España y México configuran una constelación de oportunidades difícil de encontrar en otros mercados latinoamericanos. Sin embargo, estas oportunidades no se activan por sí solas. Se materializan cuando la marca es capaz de presentarse con la combinación adecuada de seguridad identitaria y apertura cultural, y cuando selecciona los canales adecuados para hacerlo. Los eventos estratégicos, diseñados con coherencia protocolaria respecto al contexto, constituyen ese canal.

La conclusión a la que conduce este trabajo no es que Only YOU deba expandirse a México, ni que dicha expansión esté garantizada. La conclusión es que, si este proceso se plantea desde una lógica comunicacional y experiencial, y no desde la simple replicación de un modelo que ha funcionado en otro mercado, los eventos y el protocolo pueden convertirse en los instrumentos que la hagan posible. No como elementos accesorios, sino que serían parte central de la estrategia que haría posible la internacionalización de esta cadena hotelera boutique en México.

7. Bibliografía

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. Journal of Marketing, 56 (2), 57–71.

Blain, C., Levy, S. E., y Ritchie, J. R. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. Journal of Travel Research, 43(4), 328–338. https://doi.org/10.1177/0047287505274646

Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2006). A new perspective on the experience economy: Meaningful experiences. The European Centre for the Experience Economy.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., y Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? Journal of Marketing, 73(3), 52-68.

Campos García de Quevedo, G., y Fuente Lafuente, C. (2013). Los eventos en el ámbito de la empresa: Hacia una definición y clasificación. Revista de Comunicación de la SEECI, (32), 73–105. http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2013.32.73-105

Carù, A., & Cova, B. (2003). Consuming experience: An introduction. European Journal of Marketing, 37(1/2), 267–286.

Chaney, L. H., & Martin, J. S. (2014). Intercultural business communication (6th ed.). Pearson.

Close, A. G., Finney, R. Z., Lacey, R. Z., & Sneath, J. Z. (2006). Engaging the consumer through event marketing: Linking attendees with the sponsor, community, and brand. Journal of Advertising Research, 46(4), 420–433.

Diez Busto, E. (2019). Análisis de la satisfacción de los clientes con la oferta hotelera de lujo en México [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Cantabria].

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures. Stanford Business Books.

Floriano Fernández, C. (2025). Proyección Global de la 'Marca España' en América Latina: Estrategias de Comunicación Intercultural en México y Brasil [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas].

Freund de Klumbis, D., & Munsters, W. (2004). Developments in the hotel industry: Design meets historic properties. Paper presented at the XIII International Tourism & Leisure Symposium, Barcelona, Spain.

Fuente Lafuente, C. (2004). Protocolo oficial: Las instituciones españolas del Estado y su ceremonial. Ediciones Protocolo.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components and co-creation value. European Management Journal, 25(5), 395–410.

Getz, D., & Page, S. J. (2019). Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events (4th ed.). Routledge.

Hall, E. T. (1976). Beyond culture. Anchor Books.

Haros Pérez, J. M. (2020). Elementos de diversidad cultural que influyen en la comunicación intercultural en los negocios internacionales de España con México [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León].

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40 (9), 1411–1431. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24,

Kotler, P., Bowen, J. T., y Makens, J. C. (2014). Marketing for Hospitality and Tourism (6.ª ed.). Pearson Education Limited.

Lázaro Rosa-Violán Studio. (s.f.). *Only YOU Hotels* [Fotografías]. Recuperado de https://lazarorosaviolan.com/allprojects/

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. Harvard Business Review, 85(2), 116-126

México. (1984, 8 de febrero). Ley sobre el Escudo, la Bandera y el Himno Nacionales. Diario Oficial de la Federación.

Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to new cultural environments. Practical Anthropology, 7(4), 177–182.

Oetzel, J. G., & Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face-negotiation theory. Communication Research, 30(6), 599–624.

Otero Alvarado, M. T. (2006). Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: los principios rectores del ceremonial y el protocolo. Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura, (34), 255-269.

Otero Alvarado, M. T. (2012). Modelo de variables en la organización de eventos: una aportación a la aplicación de las normativas de protocolo y precedencias en las relaciones públicas organizacionales. En VII Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas (pp. 257-271). Universidad de Sevilla.

Panizo Alonso, J. M. (2017). Estudio comparado de la normativa de protocolo oficial en los países del G20 [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Repositorio UNED.

Parrí Royo, L. (2017). La revolución digital en hoteles boutique: impacto en la comunicación ONLINE. [Trabajo de investigación, Universitat Oberta de Catalunya].

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 76(4), 97–105.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy: Work is theatre and every business a stage. Harvard Business School Press.

Reason.Why. (17 de noviembre de 2023). Cómo elevar la experiencia de cliente a través de un interiorismo creativo: el caso de Only You Hotels. https://www.reasonwhy.es/actualidad/entrevista-only-you-hotels-interiorismo-esencia-marca

Ribaudo, G. (2020). Brand's country-of-origin effect on demand for hotels: An exploratory study. Contemporary Economics, 14 (1), 58-72.

Román Del Monte, A. V. (2011). Manual de protocolo para empresas hoteleras [Tesis de Máster, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio UPCT.

Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2017). Communication between cultures (9th ed.). Cengage Learning.

Sánchez Aguirre, D. P., Maldonado Alcudia, M. C., Martínez Vázquez, L. D., & Salinas Villareal, V. (2017). Experiencia de usuarios en hoteles boutique. Revista Global de Negocios, 5(1), 79-90.

Sánchez-Aguirre, D. P. (2018). Rentabilidad de hoteles boutique explicada desde la experiencia memorable [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro].

Sánchez González, D. del M. (2014). Protocolo y derecho: juridicidad del protocolo. En Seeii. Sociedad de Estudios Institucionales (Ed.), I Congreso Internacional El Protocolo Contemporáneo (pp. 344–352).

Sánchez González, O. (2017). Protocolo, comunicación y seguridad en la organización de eventos [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional.

Santa Cruz Carrillo, E. M. (2015). Propuesta de elaboración de Manual de Normas de Protocolo en Eventos Diplomáticos Hotel Grand Tikal Futura, en 2015 [Tesis de Licenciatura, Universidad Galileo].

Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. Journal of Marketing Management, 15(1-3), 53-67.

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. Journal of Marketing Management, 15(1–3), 53–67.

Storch, G. M. (2012). Hotelería boutique: Nuevas tendencias en alojamiento [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Mar del Plata].

Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory. En Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), Theories in intercultural communication (pp. 213–235). Sage.

Urbina, J. A. de. (2001). El gran libro del protocolo. Temas de Hoy.

Wohlfeil, M., y Whelan, S. (2005). Event-marketing as innovative marketing communications: Reviewing the German experience. Journal of Customer Behaviour, 4(2), 181–207.

Wood, E. H. (2009). Evaluating Event Marketing: Experience or Outcome? Journal of Promotion Management, 15(1), 247-268.

Yang, R., Ramsaran, R., & Wibowo, S. (2025). The Mediating Role of Travel Destination Engagement in the Effects of Country Images on Consumer-Based Brand Equity of Dairy Products: Evidence from China. Tourism and Hospitality, 6 (5), 225. https://doi.org/10.3390/tourhosp6050225

Zainudin, Z., Kantakji, M. H., Thabet, O. B., Ani, N. S., y Rahman, N. A. (2020). Brand's country-of-origin effect on demand for hotels: An exploratory study. Contemporary Economics, 14(1), 58–72. https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.332

Zhang, Y., Wu, C., Chang, W., Chen, M.-H., Duan, S. X., y Wang, S. (2026). Cultural intelligence as a catalyst for global competitiveness: The role of opportunity recognition and language distance in hotel brand success. International Journal of Hospitality Management, 133, 104462. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104462

Zigpoll. (2024). The Challenge of Brand Consistency During International Expansion.

8. Anexos

Declaración del uso de la IA generativa

ANEXO: Declaración de uso de herramientas de IA generativa

Nombre Grado/Máster:	**DOBLE GRADO EN RELACIONES INTERNACIONALES Y GLOBAL COMMUNICATION**
Nombre Alumno:	**TERESA GONZÁLEZ VAQUERIZAS**
Coordinador/a TFG/TFM:	**ROMANA GARCÍA, MARÍA LUISA ; MARTÍN MATAS, PATRICIA**
Nombre Director/a de TFG/TFGM:	**PEDRO PALENCIA ALACID**

Declaro que para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo.	SÍ X	NO

1) Uso de la IA Generativo

Si tu respuesta ha sido SÍ, contesta a las siguientes preguntas. Si has contestado NO, pasa al apartado 2.

Uso ético

	SÍ	NO
¿A la hora de usar la herramienta IA, en los *prompts* utilizados has incluido datos de carácter sensible o de carácter personal (fotos de personas reales, datos personales, etc.)? *Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.*		X
¿Has orientado tu uso a suplantar tu trabajo personal sin hacer una revisión crítica de la extraído en la herramienta IA? *Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.*		X
¿Has tenido en cuenta las recomendaciones académicas que te han hecho específicamente en el Grado/Máster sobre lo que está permitido o no con la IA?	X	

Uso técnico realizado:

¿Qué herramientas has utilizado (ChatGPT, Copilot, Claude, Nano Banana....)? Especifica la versión o tipo de licencia.

He utilizado, Chat GPT Plus, Claude, Perplexity (versión gratis) y Notebook LM (versión gratis).

Marcar lo que corresponda:

☐ Generación de texto *(Especificar qué herramientas)* →

☒ Reformulación *(Especificar qué herramientas)* → Perplexity

☒ Traducción / corrección *(Especificar qué herramientas)* → Notebook LM, Claude, ChatGPT

☒ Sugerencia de estructura *(Especificar qué herramientas)* → ChatGPT, Claude

☒ Apoyo metodológico *(Especificar qué herramientas)* → Notebook Lm

☒ Buscar o citar bibliografía *(Especificar qué herramientas)* → Notebook LM

☐ Generar contenido audiovisual (videos, infografías, audios, imágenes, gráficos. *Especifica en concreto qué contenidos has generado con IA además de citarlo correctamente en el trabajo.*

☐ Otros *(Especificar qué herramientas)* →

Confirmo que el contenido final ha sido revisado, corregido y validado íntegramente por mí como autor/a y asumo la plena responsabilidad académica del mismo.

La utilización de la IA no ha sustituido el análisis crítico, la reflexión personal ni el trabajo intelectual propio exigido en un TFG/TFM.

Firma: TERESA GONZÁLEZ VAQUERIZAS

