



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ISLAS CANARIAS: CLAVES DE ÉXITO EN EL NEGOCIO HOTELERO

Autor: María Villanueva Ortiz
Director: María Belén Aldecoa Martínez

MADRID | Junio 2024

Resumen en español

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene como objetivo realizar un análisis estratégico del sector hotelero en las Islas Canarias. El estudio se centra en identificar oportunidades de negocio y proporcionar recomendaciones específicas para tres empresarios locales que operan en la industria hotelera. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, entrevistas a dos directivos de importantes cadenas hoteleras, recopilación de datos económicos y estadísticos, y la aplicación de un análisis DAFO, se examinan tanto los factores internos como externos que afectan al sector.

El trabajo destaca la importancia del clima favorable de las Islas Canarias, que mitiga la estacionalidad, así como los desafíos de la competencia de plataformas de alquiler vacacional no reguladas y la necesidad de modernización y el avance en sostenibilidad. Las recomendaciones para los empresarios incluyen la diversificación de servicios, la mejora de la presencia online, la implementación de estrategias de marketing efectivas y la adopción de tecnologías avanzadas, entre otras. Este TFG ofrece una guía práctica y fundamentada para la toma de decisiones estratégicas en el sector hotelero de las Islas Canarias.

Palabras clave en español

Islas Canarias, Sector Hotelero, Análisis DAFO, Turismo, Análisis Estratégico, Empresarios.

Resumen en inglés

This work aims to conduct a strategic analysis of the hotel sector in the Canary Islands. The study focuses on identifying business opportunities and providing specific recommendations for three local entrepreneurs operating in the hotel industry. Through a comprehensive literature review, interviews with two executives of major hotel chains, collection of economic and statistical data, and the application of a SWOT analysis, both internal and external factors affecting the sector are examined.

The paper highlights the importance of the favorable climate of the Canary Islands, which mitigates seasonality, as well as the challenges posed by the competition from unregulated vacation rental platforms and the need for modernization and progress in sustainability. Recommendations for the entrepreneurs include service diversification, improving online presence, implementing effective marketing strategies, and adopting advanced technologies, among others. This work provides a practical guide for strategic decision-making in the hotel sector in the Canary Islands.

Palabras Clave en inglés

Canary Islands, Hotel Sector, SWOT Analysis, Tourism, Strategic Analysis, Entrepreneurs.

Índice General

1. Introducción	6
2. Marco Teórico	7
2.1. Evolución de la Industria Hotelera en España.....	7
2.2. Importancia del Sector Hotelero y del Turismo en España	15
2.3. Sector Hotelero en las Islas Canarias y Perfil del Turista	16
2.3.1. Perfil del Turista	17
2.3.2. Estadísticas del Sector	18
2.4. Análisis DAFO	22
3. Alcance de la Tesis	26
4. Metodología	27
5. Experimento	28
5.1. Descripción del Experimento	28
5.2. Identificación de empresarios.....	28
5.2.1. Marco de Trabajo para Empresario 1.....	28
5.2.2. Marco de Trabajo para Empresario 2.....	29
5.2.3. Marco de Trabajo para Empresario 3.....	29
5.3. Plan de acción.....	29
5.3.1 Plan de acción para Empresario 1	29
5.3.2. Plan de acción para Empresario 2	31
5.3.3. Plan de acción para Empresario 3	33
6. Conclusiones	35
6.1. Principales Conclusiones de la Investigación.....	35
6.2. Recomendaciones y Trabajo Futuro	36
7. Anexo	38
8. Declaración uso Inteligencia Artificial	44
9. Referencias bibliográficas	45

Índice de figuras

Figura 2.1.1: Evolución del Turismo en España. Expansión (2024). Elaboración Propia.....	8
Figura 2.1.2: Turistas que visitan España. Expansión (2024). Elaboración Propia	10
Figura 2.1.3: Procedencia de Turistas. Expansión (2024).....	11
Figura 2.1.4: Turismo Internacional en 2023. Expansión (2024). Elaboración Propia	13
Figura 2.1.5: Turismo Internacional Madrid vs Canarias. Hosteltur (2023)	14
Figura 2.1.6: Plazas hoteleras y viviendas turísticas. EpData (n.d.). Elaboración Propia.....	15
Figura 2.3.2.1: Pernoctaciones en Canarias. EpData (2024d). Elaboración Propia	18
Figura 2.3.2.2: Número de viajeros en Canarias. EpData (2024e) y EpData (2024f). Elaboración Propia	19
Figura 2.3.2.3: Número de establecimientos hoteleros abiertos en Canarias. EpData (2024c). Elaboración Propia.....	20
Figura 2.3.2.4: Grado de ocupación de hoteles en Canarias. EpData (2024b). Elaboración Propia	21
Figura 2.3.2.5: Estancia media de viajeros en hoteles en Canarias. EpData (2024a). Elaboración Propia	22
Figura 2.4.1: Análisis DAFO. Martinez (2015)	23

Índice de Tablas

Tabla 2.3.1: Factores para elegir Canarias como destino. Gran Canaria Patronato de Turismo (n.d.). Elaboración propia	17
---	----

1. Introducción

Las Islas Canarias, destacadas por su clima subtropical, playas idílicas y rica herencia cultural, han experimentado un crecimiento constante en el turismo en las últimas décadas. El sector hotelero desempeña un papel esencial en la economía local, ofreciendo una amplia variedad de alojamientos, tales como lujosos complejos turísticos, hoteles boutique y hoteles de diversa categoría. La diversidad geográfica, que abarca desde impresionantes playas hasta paisajes volcánicos y parques nacionales, atrae a una variedad de turistas. A pesar de su éxito, el sector enfrenta desafíos como la competencia de alquileres vacacionales y la saturación de turistas, mientras que la sostenibilidad y la adaptación a las nuevas tendencias turísticas representan oportunidades para el crecimiento futuro. La inversión en el sector hotelero se presenta como una oportunidad estratégica, pero es crucial comprender, en profundidad, el entorno empresarial y las tendencias del mercado para tomar decisiones informadas.

El turismo, en España, desempeña un papel estratégico en la economía nacional. Su importancia radica, no solo en su significativo aporte al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo, sino también en la cohesión social y territorial de España y de sus comunidades autónomas. El sector turístico llegó a máximos históricos representando en 2023 el 12,8% del PIB español y proporcionando empleo al 14,3% del total de los afiliados a la seguridad social en nuestro país. En términos de generación de empleo, el turismo ha sido un motor durante los últimos años. Fue fundamental en la recuperación económica de España después de la crisis de 2008 y jugó un papel similar tras la crisis sanitaria del COVID-19.

El objetivo fundamental de este Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) es llevar a cabo un estudio estratégico del mercado hotelero en las Islas Canarias. El propósito principal radica en la identificación de oportunidades de negocio, que proporcionen recomendaciones específicas para tres empresarios involucrados en el sector. Este estudio se enfocará en el análisis de la dinámica del mercado hotelero en la región, teniendo en cuenta tanto los factores internos como los externos que impactan en la industria. El resultado final será una serie de recomendaciones específicas y fundamentadas que permitirán, a estos empresarios tomar decisiones informadas y exitosas en este sector.

El documento se estructurará de la siguiente manera:

- 1- Se comenzará el trabajo iniciando una revisión pormenorizada de la literatura existente sobre el sector hotelero y la industria turística en España.
- 2- Posteriormente, se recopilarán datos económicos y estadísticas relevantes para el sector en España y en particular en las Islas Canarias.
- 3- A continuación, se aplicará un análisis indicando las fortalezas y debilidades internas del sector, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar su desarrollo. A través de estos análisis, se buscará identificar tendencias

emergentes, oportunidades de crecimiento, riesgos potenciales y desafíos regulatorios que el sector pueda enfrentar.

- 4- Se presentarán los resultados obtenidos del análisis a tres empresarios que trabajan dando servicio al sector. El objetivo será proporcionarles una comprensión profunda y detallada del entorno, proporcionando una visión completa de la industria para apoyarlos en la toma de decisiones estratégicas. Además, se ofrecerá una serie de recomendaciones específicas para optimizar sus operaciones y mejorar su competitividad.
- 5- Finalmente, se proporcionarán las conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones.

2. Marco Teórico

Con el objetivo de proporcionar una visión completa del mercado, identificando los principales retos y oportunidades que enfrenta el sector, y ayudar a los actores implicados a tomar decisiones estratégicas para el futuro del turismo en las islas, se realizará una revisión de la literatura.

2.1. Evolución de la Industria Hotelera en España

A lo largo de la historia, España ha pasado de ser un destino costero, a diversificar su oferta y adaptarse a cambios y desafíos. Aunque la pandemia representó un revés, la industria se ha recuperado rápidamente y España continúa siendo uno de los destinos turísticos más populares a nivel mundial.

A continuación, examinaremos la evolución del turismo en España, a partir de la entrevista realizada a Laia Lahoz Malpartida, miembro del Consejo de Administración de NH HOTEL GROUP, S.A. (Ver Anexo 1), junto con datos estadísticos de Expansión (2024) y el análisis evolutivo del turismo en España del artículo de Hostelería Benidorm (2023).

Según el siguiente gráfico de elaboración propia con datos de Expansión (2024), las cifras anuales registradas en España a lo largo de los últimos 70 años han mostrado un aumento constante, duplicándose aproximadamente cada quince años.

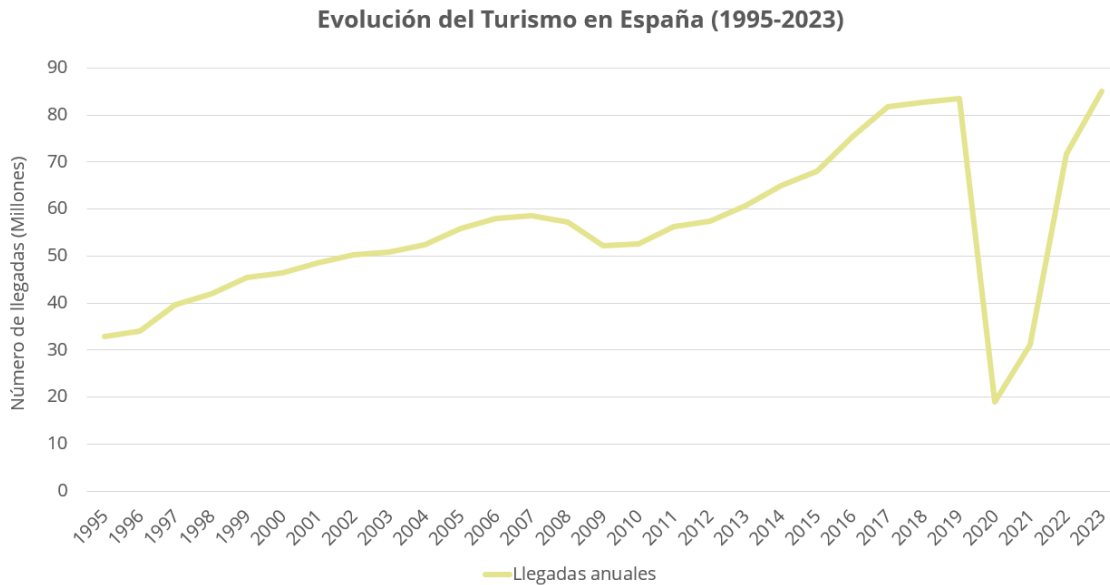


Figura 2.1.1: Evolución del Turismo en España. Expansión (2024). Elaboración Propia

En la década de 1950, tras la Guerra Civil y bajo el régimen de Franco, España comenzó a atraer turistas europeos y estadounidenses, destacando sus playas y sus grandes ciudades como Barcelona y Madrid. Más adelante, en la década de 1960, se experimentó un auge turístico impulsado por inversiones gubernamentales en infraestructuras. La mayoría de los visitantes procedían de Gran Bretaña y el norte de Europa, seducidos por el atractivo de sol, playa y los precios económicos españoles (Hostelería Benidorm, 2023).

Durante la década de 1970, con el proceso de transición a la democracia en España, el sector turístico experimentó un crecimiento continuo. En este período, se produjo una diversificación de destinos y se impulsó activamente el turismo cultural, fomentando la preservación y promoción del patrimonio histórico del país, destacando ciudades como Granada y Sevilla (Hostelería Benidorm, 2023).

En los años 80, se atrajo inversión de cadenas hoteleras internacionales, se mejoraron las infraestructuras de transporte y se ampliaron las ofertas turísticas como el turismo rural, deportivo y gastronómico, lo que posicionó a España como un destino turístico líder (Hostelería Benidorm, 2023).

Durante la década de 1990, España experimentó un crecimiento constante con mejoras en infraestructuras y la introducción del turismo profesional. En los primeros años del 2000, el turismo siguió siendo un pilar económico clave, con un aumento en la construcción de hoteles y una mayor oferta de turismo de lujo (Hostelería Benidorm, 2023).

Según la entrevista realizada a la Laia Lahoz (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz), en Europa, en la década de los 90, alrededor del 50% de las empresas que participaban en la industria hotelera eran propiedad de pequeñas familias. Sin embargo, en Estados Unidos, esta cifra se encontraba en un 25%. Esto situaba al continente europeo en desventaja, ya que las pymes destinan cantidades muy inferiores de inversión al desarrollo

e innovación y, por lo tanto, el crecimiento de estas empresas históricamente fue más lento.

A pesar de la crisis económica global, en la década de 2010, se implementaron estrategias para atraer nuevos mercados, y el turismo cultural y comercial ganaron popularidad. La tecnología, especialmente las plataformas de reserva online, desempeñó un papel crucial en esta etapa (Hostelería Benidorm, 2023). En los últimos 10 años, las marcas internacionales se han enfocado en el turismo de *Southern Europe*, prestando especial atención a Portugal, España, Italia y Grecia. Esto se debe a que estos países atraen a más turistas por su temporada más larga, clima, ocio y sus monumentos históricos que atraen a millones de turistas al año (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Según Laia Lahoz, 2019 fue un año récord en la industria hotelera, registrando reservas y ventas históricas. En marzo de 2020, las reservas en todos los canales cayeron drásticamente, lo que desencadenó el cierre de prácticamente todos los hoteles. En el caso de la gigante hotelera NH, solo se mantuvo un hotel abierto en cada ciudad.

Aunque 2020 comenzó con un crecimiento turístico, la pandemia de COVID-19 generó interrupciones significativas en la industria, con cierres temporales y una disminución en el número de visitantes (Hostelería Benidorm, 2023). Durante la pandemia, las empresas comenzaron a consumir su liquidez. No generaban ingresos porque los hoteles estaban cerrados pero, sin embargo, los gastos eran prácticamente los mismos, como por ejemplo, sueldos del personal, rentas, impuestos y gastos mínimos obligatorios de agua y electricidad (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Las empresas presentaron Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (en adelante, ERTE) masivos. Además, se renegociaron las rentas con los propietarios y se solicitaron ayudas, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) lanzó créditos de liquidez. A diferencia de otras industrias, no hubo grandes rescates financieros. (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Después del confinamiento, los turistas tenían miedo a viajar y, debido a los grandes gastos de *pre-opening*, ninguna cadena hotelera se atrevía a reanudar sus actividades. Se generaron nuevos puestos de trabajo para profesionales encargados de abrir y cerrar hoteles en cuestión de días. Debido a que NH era una de las pocas cadenas hoteleras abiertas durante el post-confinamiento, la gigante hotelera aprovechó esta oportunidad para captar nuevos clientes y fidelizarlos. Esto solo se pudo hacer a nivel urbano. (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

La recuperación fue muy inesperada. Los expertos confiaban en que, poco a poco, la gente comenzaría a viajar más y volver a los niveles de ocupación y rentabilidad que se observaban antes de la crisis. Sin embargo, 2023 ha sido un año histórico, superando incluso los niveles registrados en 2019. Todo lo que los españoles ahorraron durante el confinamiento, lo han gastado en viajar en los años posteriores. (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

A raíz del COVID y la popularidad del teletrabajo, el turismo B2C ha aumentado significativamente en detrimento del B2B. Hace unos años, los profesionales viajaban a otras ciudades para reuniones de tan solo dos horas, pero ahora estas se realizan online. (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Esta gran recuperación no ha sido solo por la inflación y los incrementos en los precios, sino también por la creciente demanda. A nivel nacional, en España, la planta hotelera estaba muy desactualizada y en los últimos años, gracias a grandes inversiones, se ha modernizado. Como se comentó anteriormente, debido a que en España alrededor del 50% de los hoteles pertenecían a pymes, la digitalización era escasa ya que estas pequeñas empresas apenas invertían dinero en tecnología. Debido a la escasez de inversión en tecnología, la entrada de grandes cadenas hoteleras con grandes presupuestos ha apoyado la modernización de los hoteles financiando las reformas (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

En el siguiente gráfico, se muestra la cantidad de turistas que visitaron España en el año 2023, clasificados por su país de residencia.

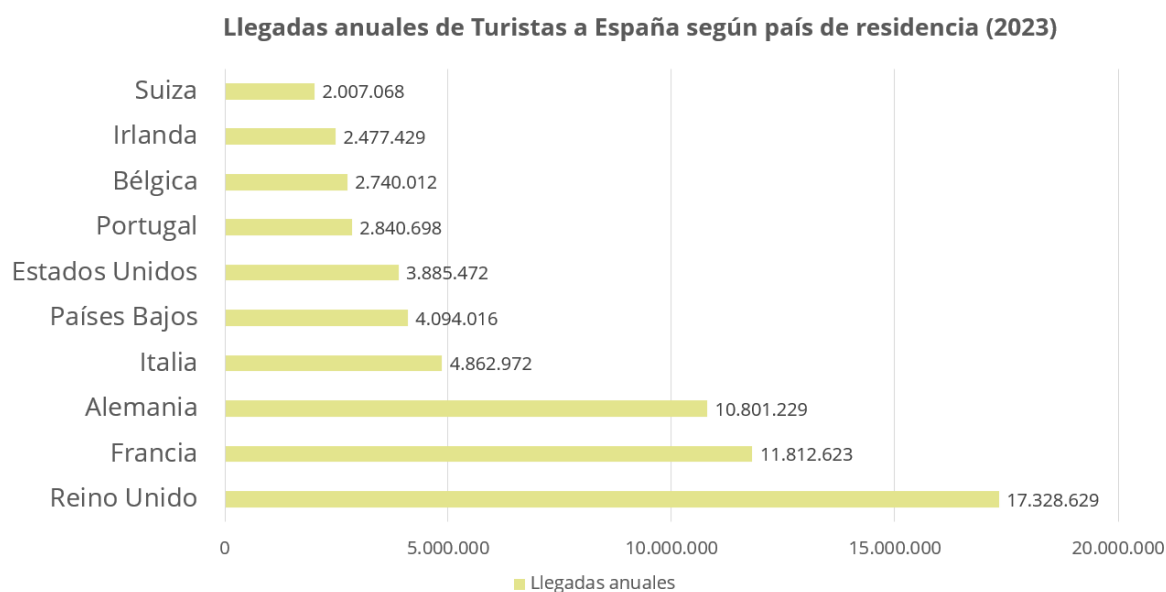


Figura 2.1.2: Turistas que visitan España. Expansión (2024). Elaboración Propia

Reino Unido destaca como el principal país emisor, con cerca de 18 millones de visitantes en dicho año. A continuación, se sitúan Francia y Alemania en el segundo y tercer lugar, con más de 11 y 10 millones de turistas, respectivamente. Es interesante notar que la contribución de turistas europeos es significativa, ya que nueve de los diez países en la lista pertenecen a este continente. Estados Unidos es la única nación no europea que figura en el top 10, con casi 4 millones de turistas.

En el siguiente gráfico, se muestran los mismos datos con una visión de mapa de calor mundial.

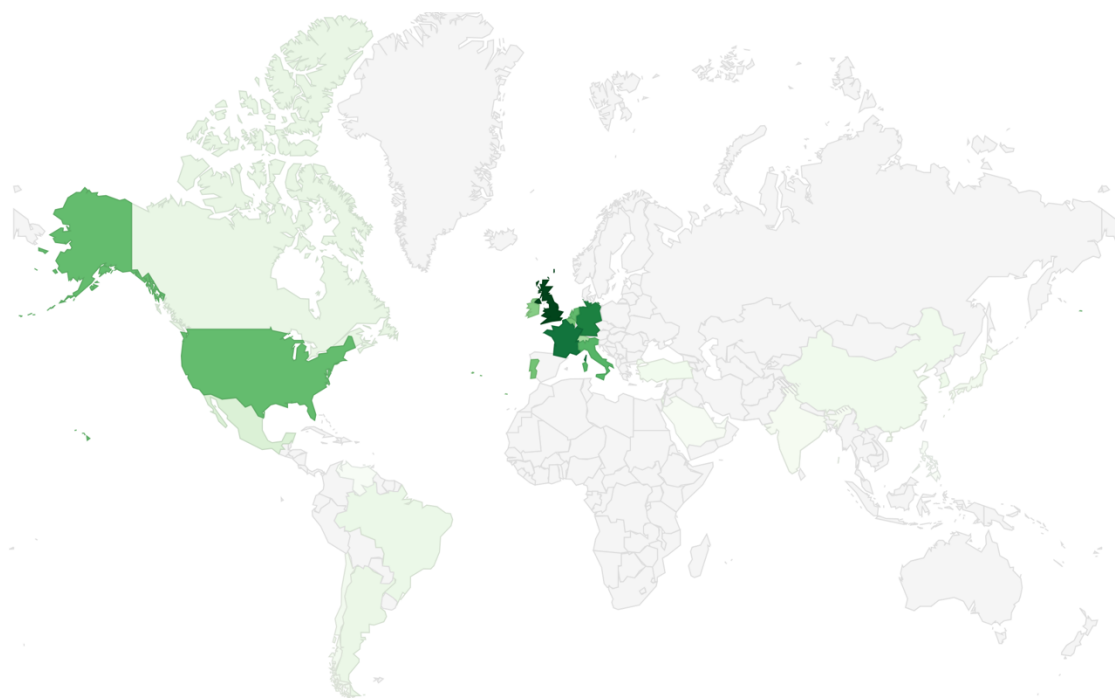


Figura 2.1.3: Procedencia de Turistas. Expansión (2024)

A lo largo de los años la demanda de los turistas ha cambiado radicalmente. Antiguamente, las habitaciones de hotel se reservaban a través de agencias de viaje que recibían una comisión. Posteriormente, las empresas hoteleras comenzaron a trabajar en páginas web propias en las que se podían reservar de forma online, sin ningún intermediario. Sin embargo, actualmente, muchas de las reservas se hacen a través de OTAs (*Online Travel Agencies*). (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Según Ostelea (2022), las OTAs son agencias de viajes online que permiten a los usuarios reservar alojamientos, alquilar coches, comparar tarifas y evaluar hoteles. Actualmente, son uno de los canales de distribución más utilizados en la industria, ya que aumentan la visibilidad online de los establecimientos y, por lo tanto, sus reservas. Operan como intermediarios entre el cliente final y los proveedores de servicios, ganando comisiones que varían entre el 10% y el 25% del precio de venta. A pesar de las altas comisiones, las OTAs ofrecen a los proveedores plataformas seguras para ganar mayor visibilidad y comercializar sus productos y servicios.

Las tres OTAs más importantes son (Ostelea, 2022):

1. Booking: una de las mayores páginas de viajes del mundo, con más de 28 millones de alojamientos en 226 países. Su comisión oscila entre el 15% y 17%.
2. Expedia: con más de 2,9 millones de propiedades, 210.000 actividades de ocio y 500 aerolíneas. Posee marcas como Hotels.com, Trivago y Orbitz.
3. Trip.com: cuenta con más de 400 millones de usuarios registrados. Su red incluye más de 1,4 millones de hoteles.

La competencia en la industria hotelera en las Islas Canarias es muy positiva, caracterizada por una gran transparencia entre la oferta y la demanda. Los hoteles publican fotos detalladas de sus instalaciones y habitaciones, y permiten que los huéspedes añadan comentarios y fotografías de su estancia. Esta transparencia facilita las reservas, ya que los usuarios pueden basar sus decisiones, en las opiniones de otros huéspedes. A diferencia de la industria aérea, el sector hotelero muestra los mismos precios en sus webs y en las OTAs, lo que garantiza una gran transparencia y confianza con el consumidor (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

La digitalización es uno de los aspectos que más ha cambiado en el sector. Antiguamente, existía un único precio establecido para cada tipología de habitación en un hotel concreto. Sin embargo, estos precios eran fijos y no reflejaban la demanda o posible incremento en popularidad y atractivo turístico. Por lo tanto, era necesario crear una infraestructura interna basada en algoritmos matemáticos que cambiasen el precio en función de las visitas a la web, disponibilidad del resto de habitaciones, temporada del año, y otros factores. Algo similar a lo que sucede en la industria aérea, cuantos menos asientos queden en un avión más caro será el precio o cuanto más tiempo quede para el viaje, más baratos serán los precios porque aún no hay mucha demanda todavía (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Por otro lado, el sector ha cambiado mucho en cuanto a la infraestructura de los hoteles. Hace unos años, todos los hoteles ofrecían prácticamente lo mismo. Sin embargo, hoy se busca la diferenciación y mejorar la experiencia de cliente. Se intenta adaptar cada hotel al lugar en el que se encuentra ubicado a través del diseño de interiores, para que el huésped no tenga la misma experiencia en Madrid, por ejemplo, que en Ámsterdam. (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

La estacionalidad desempeña un papel crucial al estudiar el sector hotelero, ya que impacta directamente en la planificación estratégica y la rentabilidad de los establecimientos. La demanda de alojamiento en hoteles varía significativamente a lo largo del año debido a factores climáticos, festividades, eventos específicos y períodos vacacionales. Comprender y anticipar estas fluctuaciones estacionales permite a los directivos hoteleros adaptar los servicios, tarifas y estrategias de marketing para optimizar la ocupación y maximizar los ingresos. Además, la estacionalidad influye directamente en el perfil del turista, ya que diferentes temporadas atraen a distintos segmentos de viajeros. Por ejemplo, la temporada alta puede atraer a turistas de ocio y familiares, mientras que la temporada baja puede estar marcada por viajeros de negocios, turistas de tercera edad o aquellos en busca de ofertas especiales. Por lo tanto, el análisis detallado de la estacionalidad es esencial para el éxito de los establecimientos hoteleros.

Según el artículo de Chavez (n.d.), la estacionalidad turística, definida como el patrón cíclico de la demanda turística con períodos de alta y baja afluencia, se debe a diversos factores. La climatología desempeña un papel significativo, influyendo en la preferencia de destinos según la temporada. Asimismo, las vacaciones escolares y días festivos impactan en la planificación de viajes familiares, generando grandes incrementos en períodos concretos. Además, eventos deportivos y conciertos musicales, como los Juegos Olímpicos o giras de artistas, concentran turistas en momentos específicos.

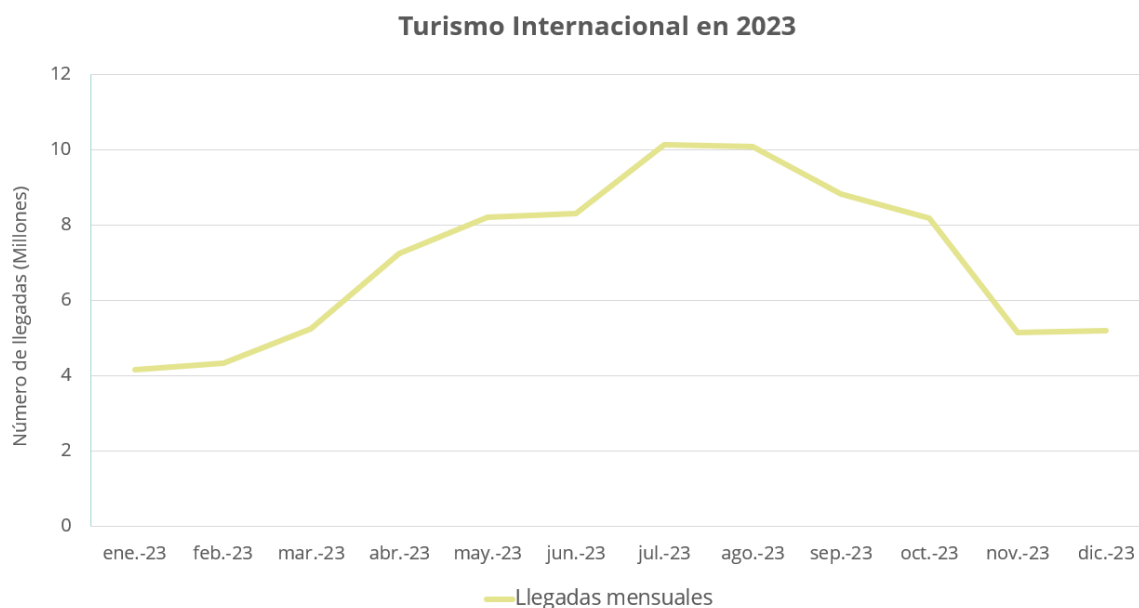


Figura 2.1.4: Turismo Internacional en 2023. Expansión (2024). Elaboración Propia

Según el flujo de turismo internacional registrado en España en 2023, se muestran claros patrones estacionales. Los meses de verano, desde junio hasta septiembre, registran las cifras más altas de turistas, con picos notables en julio y agosto, superando los 10 millones de visitantes en cada mes. Este fenómeno sugiere una clara estacionalidad, donde el periodo estival es la temporada de mayor afluencia turística en España.

Por otro lado, los meses de invierno, en especial enero y febrero, muestran cifras significativamente más bajas, alrededor de 4 millones de turistas. Este contraste entre las estaciones de verano e invierno indica una marcada variación estacional en la llegada de visitantes, evidenciando la influencia de las condiciones climáticas y las vacaciones estivales en los patrones de turismo en España. Esta información es valiosa para los actores del sector, permitiéndoles anticipar y gestionar la demanda según las fluctuaciones estacionales, adaptando estrategias y recursos para optimizar la experiencia del turista y maximizar los beneficios económicos.

En el siguiente gráfico de Hosteltur (2023), se observa la llegada de turistas internacionales en las Islas Canarias vs la Comunidad de Madrid, comparando 2019 con 2022 (se eliminaron los años 2020 y 2021 por el efecto causado por la pandemia del COVID):

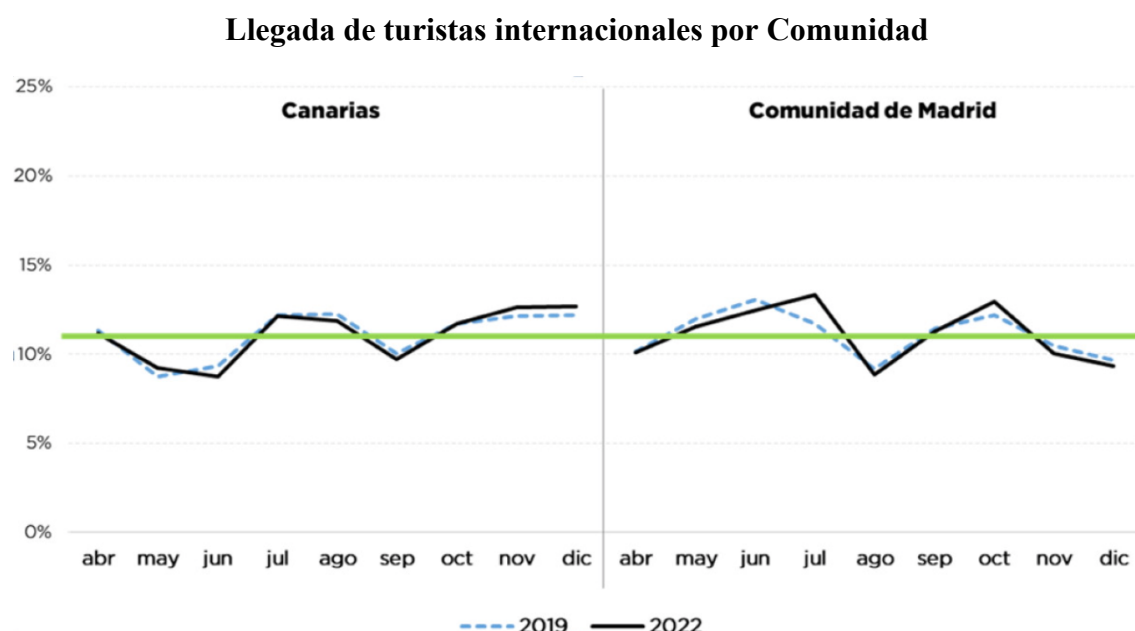


Figura 2.1.5: Turismo Internacional Madrid vs Canarias. Hosteltur (2023)

Destinos como Canarias y Madrid exhiben patrones más estables de estacionalidad debido a ofertas turísticas adaptadas y atractivos durante todo el año. La gestión de la estacionalidad se ha abordado mediante la diversificación de la oferta, descuentos, atracción de nuevos mercados y la promoción del turismo sostenible (Hosteltur, 2023).

El perfil del turista que visita España ha cambiado radicalmente, antes las personas viajaban buscando un turismo de sol y playa o por trabajo. Sin embargo, en los últimos años se ha promocionado el turismo urbano y, hoy en día, las ciudades están cada vez, más orientadas al ocio. Antiguamente, el turismo estaba mucho más orientado al viajero de negocio, los hoteles eran muy parecidos entre ellos y cubrían las necesidades básicas, se hablaba de *turismo trustworthiness*, es decir, los huéspedes sabían lo que se iban a encontrar (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Por ello, la industria no se nutre exclusivamente del turismo vacacional, sino que existe un equilibrio entre los distintos tipos de turismo. Por ejemplo, en Barcelona, el mes de febrero es un mes de alta ocupación por motivos laborales, ya que hay muchas convenciones y eventos. Sin embargo, apenas encontramos turistas de ocio o vacacionales por la época del año en la que nos encontramos (febrero). Por otro lado, en Julio apenas encontramos turismo profesional, ya que prácticamente es todo vacacional (Ver Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz).

Por último, mostraremos la evolución del número de plazas en hoteles y en Viviendas de Uso Turístico (en adelante VUT) en España desde 2009 hasta 2019 (no se han podido obtener datos más recientes). Se observa una tendencia claramente diferenciada entre ambos tipos de alojamiento.

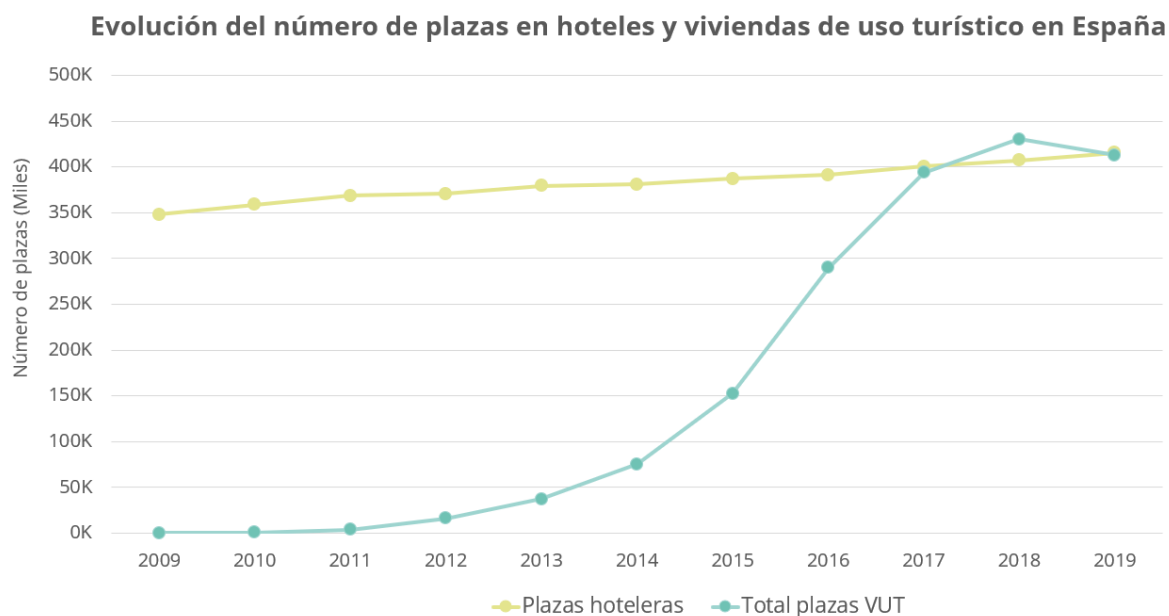


Figura 2.1.6: Plazas hoteleras y viviendas turísticas. EpData (n.d.). Elaboración Propia

Desde 2009, el número de plazas hoteleras ha crecido de manera constante pero moderada, desde 350.000 a poco más de 400.000 en 2019. Esta tendencia refleja un crecimiento estable y sostenido en la capacidad hotelera tradicional en España, indicando una demanda continua y consistente por parte de los turistas hacia los alojamientos hoteleros convencionales.

Por otro lado, el número de plazas en VUT ha experimentado un crecimiento exponencial, especialmente a partir de 2013. En 2009, las plazas en VUT eran prácticamente inexistentes, pero en 2018, nueve años después, ya habían superado las 400.000, situándose por encima de las plazas hoteleras. Este rápido aumento sugiere un cambio significativo en las preferencias de alojamiento de los turistas, con una creciente demanda por opciones más flexibles y a menudo más económicas que ofrecen las VUT.

2.2. Importancia del Sector Hotelero y del Turismo en España

A lo largo de las últimas décadas, el turismo ha destacado como uno de los principales impulsores económicos de España, aportando al Producto Interior Bruto (PIB) del país tanto de manera directa como indirecta. La contribución directa se refiere a los ingresos

generados directamente por las actividades turísticas, como el gasto de los turistas en alojamiento, alimentos, transporte y actividades recreativas. Por otro lado, la contribución indirecta incluye los efectos secundarios de la industria turística, como su impacto en otros sectores como la construcción, la agricultura y los servicios.

Según los informes de ICEX (2024) y Statista (2024), en España, en el año 2023, el turismo directamente contribuyó con 187 mil millones de euros al Producto Interior Bruto (en adelante PIB) en España, representando un 12,8% del total.

Acorde a la información facilitada por Hosteltur (2024), se muestra un crecimiento de un 18,6% más que en 2019, un año especialmente relevante para la comparación, ya que los últimos tres años se vieron afectados por la crisis del COVID-19, que tuvo un importante impacto en la industria turística. Además, el 17% de los empleos generados en 2023 pertenecieron a empresas del sector turístico, con más de 95.000 empleos más que en 2022 (ICEX, 2024).

Según el Ministerio de Industria y Turismo (2022), en el segundo trimestre de 2022, el sector turístico en España mostró una notable recuperación con 2,7 millones de trabajadores ocupados, un 0,8% más que en 2019, y casi alcanzó los 3 millones de trabajadores en activo. En particular, la tasa de paro en el sector se redujo al 8%, tres puntos por debajo del mismo periodo en 2019, impulsando significativamente el mercado laboral nacional.

Las Islas Canarias, junto con otras cinco comunidades autónomas, concentraron el 74,5% del empleo turístico, reafirmando su papel clave en la industria (Ministerio de Industria y Turismo, 2022). En términos de gasto, destinos vacacionales como Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Cataluña experimentaron incrementos de hasta el 26% respecto a 2019 (Hosteltur, 2024).

No obstante, el crecimiento de las viviendas de uso turístico y el contexto inflacionista limitan un mayor crecimiento del sector.

2.3. Sector Hotelero en las Islas Canarias y Perfil del Turista

A continuación, se llevará a cabo un estudio exhaustivo sobre el sector hotelero en las Islas Canarias. Se examinarán estadísticas relevantes para el análisis y se investigarán los diferentes tipos de turistas que visitan las Islas.

2.3.1. Perfil del Turista

El perfil del turista que visita las Islas Canarias se caracteriza por varias dimensiones sociodemográficas y de comportamiento, según la encuesta realizada por Promotur (n.d.).

Los turistas que visitan Canarias provienen principalmente de tres mercados emisores: Reino Unido (30,3%), Alemania (22,8%) y la Península Ibérica (12,9%). La mayoría de los turistas que visitan las Islas Canarias se encuentran en el rango de edad de 31 a 45 años, con una presencia significativa de parejas (49,4%). Además, el reparto entre hombres y mujeres es muy similar con un 49,5% y 50,5%, respectivamente.

Acorde al informe de Gran Canaria Patronato de Turismo (n.d.) facilitado con datos del Instituto Canario de Estadística (ISTAC), se muestra a continuación una tabla con los factores que los turistas consideran más y menos importantes al elegir las Islas Canarias como destino turístico.

Importancia de los aspectos de elección					
Posición	Top 10 factores que importan "Mucho"	% de turistas	Posición	Top 10 factores que importan "Nada"	% de turistas
1º	Clima	74%	1º	Ocio nocturno	45%
2º	Mar	55%	2º	Red de senderos	36%
3º	Tranquilidad	54%	3º	Oferta comercial	30%
4º	Seguridad	52%	4º	Patrimonio histórico	26%
5º	Playas	51%	5º	Exotismo	23%
6º	Pertenece a Europa	44%	6º	Oferta cultural	22%
7º	Paisajes	41%	7º	Pertenece a Europa	16%
8º	Oferta alojativa	41%	8º	Oferta alojativa	13%
9º	Viaje sencillo	40%	9º	Posibilidad de diversión	12%
10º	Gastronomía	37%	10º	Autenticidad	11%

Tabla 2.3.1: Factores para elegir Canarias como destino. Gran Canaria Patronato de Turismo (n.d.). Elaboración propia

Los aspectos más valorados son el clima (74%), el mar (55%), la tranquilidad (54%). Estos factores subrayan la preferencia de los turistas por un ambiente seguro y relajado con atractivos naturales. Por otro lado, los aspectos menos relevantes incluyen el ocio nocturno (45%), la red de senderos (36%) y la oferta comercial (31%), indicando que muchos visitantes no priorizan estas actividades en su viaje. Esto sugiere que los turistas buscan principalmente disfrutar de la naturaleza de la isla, por lo que nos encontramos ante un turismo de sol y playa.

2.3.2. Estadísticas del Sector

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de las pernoctaciones de turistas en establecimientos hoteleros en las Islas Canarias durante el mes de abril (dato más reciente), desde 1999 hasta 2024.

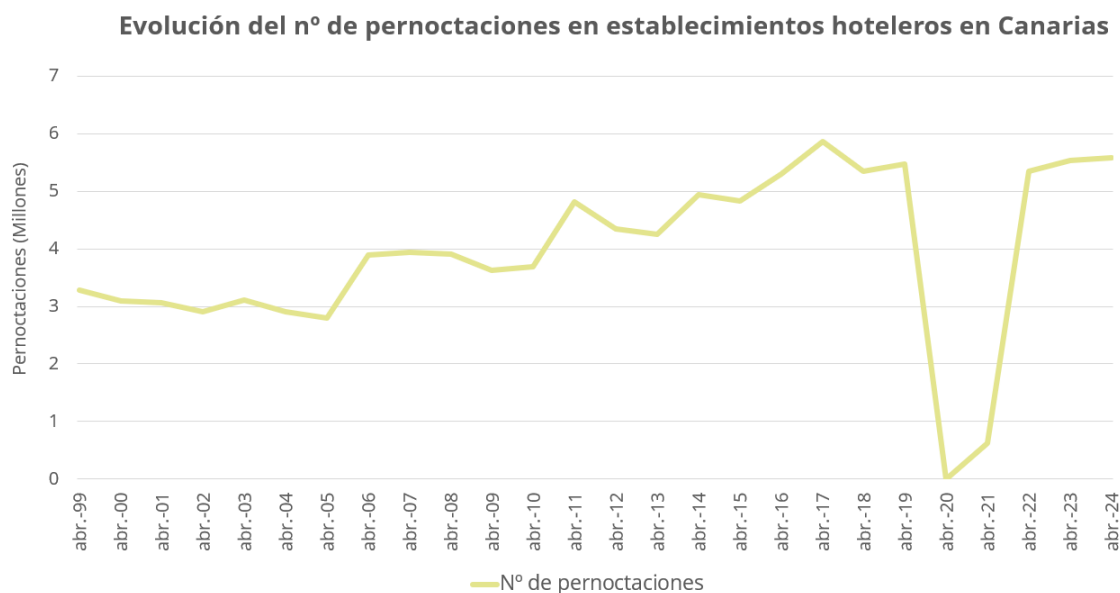


Figura 2.3.2.1: Pernoctaciones en Canarias. EpData (2024d). Elaboración Propia

Según el Instituto Nacional de Estadística (n.d.), en adelante INE, se entiende por pernoctación hotelera el número de noches que los huéspedes pasan en un hotel. Medir el número de pernoctaciones hoteleras es de gran utilidad para medir la ocupación y la demanda de los alojamientos.

A lo largo de los primeros años, desde 1999 hasta 2006, se observa una tendencia ligeramente descendente y estable, con pernoctaciones rondando los 3.5 millones. A partir de 2006, se percibe un incremento notable que alcanza su primer pico significativo en abril de 2011 con aproximadamente 4.5 millones de pernoctaciones. Este crecimiento se mantiene con fluctuaciones hasta alcanzar un máximo cercano a los 6 millones en abril de 2018.

Un dato especialmente destacable es la drástica caída en abril de 2020, donde las pernoctaciones disminuyen abruptamente a casi cero, debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Posteriormente, se observa una rápida recuperación en los años siguientes, llegando a estabilizarse nuevamente alrededor de los 5.5 millones de pernoctaciones en abril de 2023 y 2024. Este rebote indica una fuerte recuperación del sector hotelero en Canarias, superando los niveles previos a la pandemia y reflejando la resiliencia del sector turístico en la región.

Por lo general, la tendencia creciente en los últimos 20 años muestra la salud del sector hotelero en esta región y el constante interés por visitar las Islas.

El gráfico muestra la evolución del número de viajeros que se han alojado en hoteles en Canarias desde abril de 1999 hasta abril de 2024, diferenciando entre el número total de viajeros y el número de viajeros españoles.

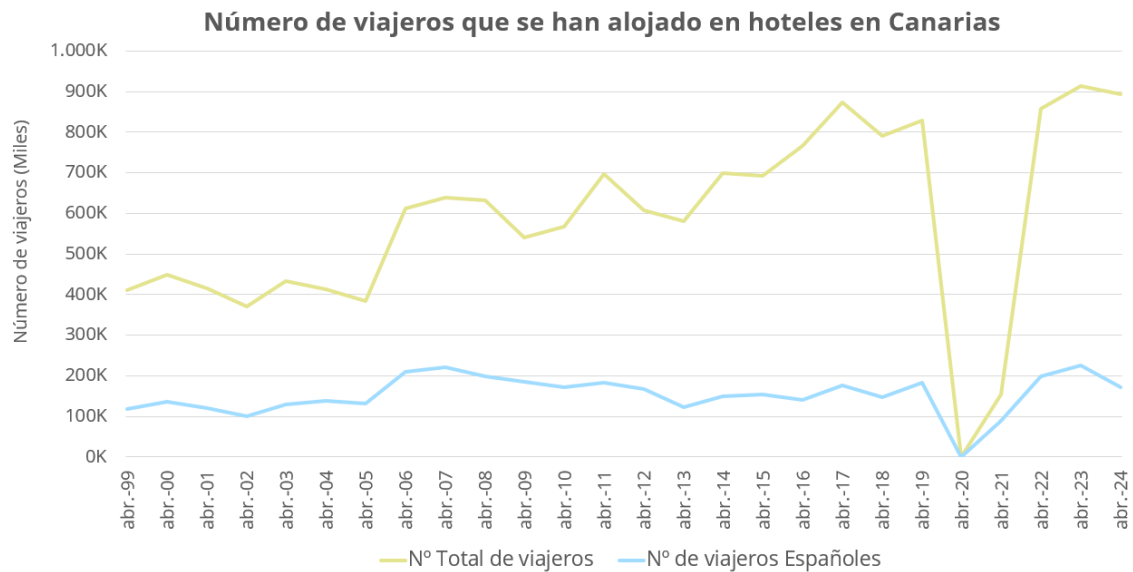


Figura 2.3.2.2: Número de viajeros en Canarias. EpData (2024e) y EpData (2024f). Elaboración Propia

A lo largo de los años, se observa una tendencia creciente tanto en el número total de viajeros como en el número de viajeros españoles, aunque con ciertas fluctuaciones. El número total de viajeros ha aumentado de aproximadamente 400.000 en 1999 a picos de casi 900.000 desde 2022, mientras que el número de viajeros españoles ha crecido lentamente, manteniéndose entre los 100.000 y 200.000 viajeros durante la mayor parte del periodo.

A continuación se mostrará el número de establecimiento hoteleros abiertos anualmente desde 2001 hasta 2024.

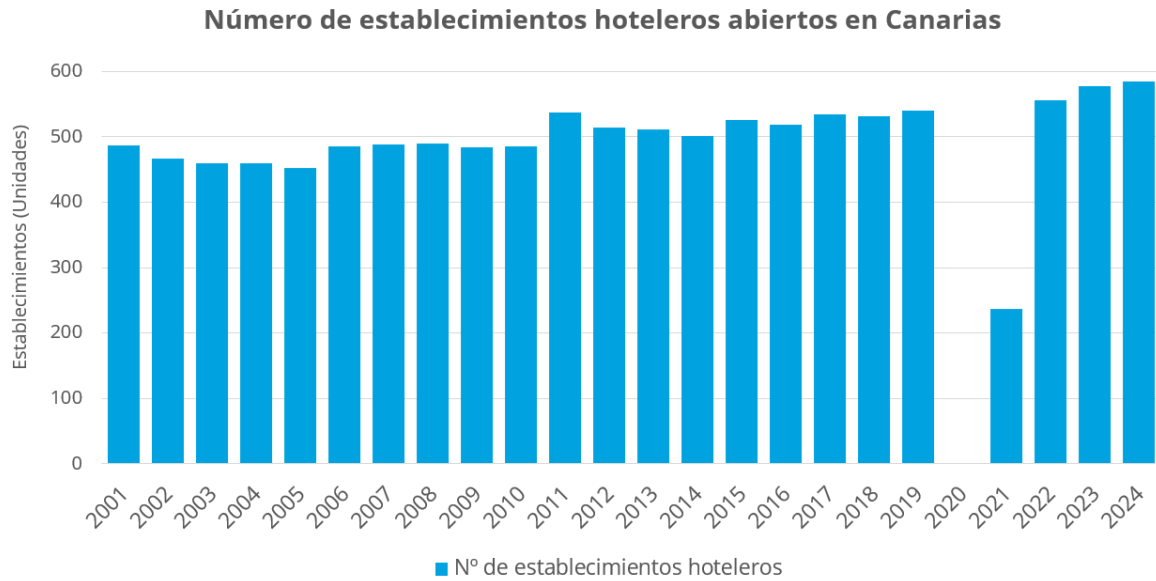


Figura 2.3.2.3: Número de establecimientos hoteleros abiertos en Canarias. EpData (2024c).
Elaboración Propia

Durante los primeros años del periodo analizado, el número de hoteles se mantuvo relativamente estable, rondando las 500 unidades. A partir de 2010, se observa un incremento significativo, alcanzando un pico en 2011. Posteriormente, el número de establecimientos se estabiliza nuevamente alrededor de las 500 unidades hasta 2019.

En 2020 debido a la crisis sanitaria del COVID-19 el número de hoteles abiertos cae a 0, como es lógico. Sin embargo, a partir de 2021 se evidencia una recuperación, con el número de establecimientos aumentando rápidamente y superando los niveles pre-pandemia en 2023 y 2024, alcanzando cerca de 600 unidades.

Estos niveles indican una recuperación robusta y un posible crecimiento en la capacidad hotelera de Canarias, reflejando una respuesta positiva del sector a las condiciones cambiantes del mercado y a la demanda turística.

El próximo gráfico muestra el grado de ocupación de las plazas en establecimientos hoteleros de Canarias durante el mes de abril desde 1999 hasta 2024. Se observa que, en general, el grado de ocupación se ha mantenido entre el 60% y el 80% durante la mayor parte del periodo analizado, lo que indica una utilización relativamente alta de las capacidades hoteleras en la región.

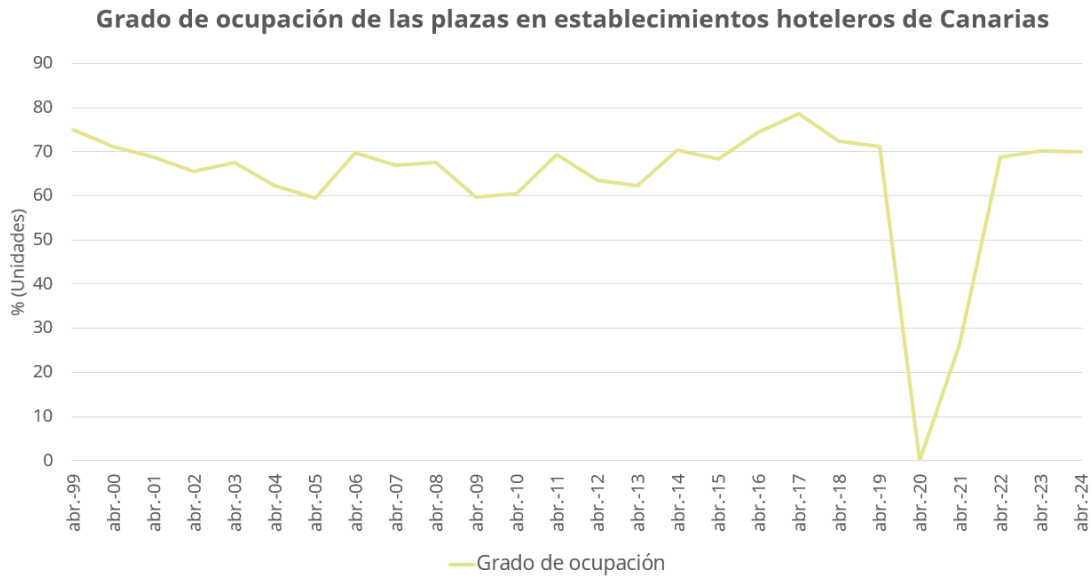


Figura 2.3.2.4: Grado de ocupación de hoteles en Canarias. EpData (2024b). Elaboración Propia

Entre 1999 y 2019, el grado de ocupación varió ligeramente, manteniéndose en torno al 70%. Este nivel alto y sostenido de ocupación refleja una demanda muy constante y robusta por parte de los turistas, subrayando la popularidad de Canarias como destino turístico.

El hecho de que el grado de ocupación se recupere y mantenga en niveles altos postpandemia es un *insight* relevante que indica no solo la resiliencia del sector hotelero en Canarias, sino también la continua atracción del destino para los turistas. Un grado de ocupación del 70% o más es un indicador positivo de la eficiencia y rentabilidad de los establecimientos hoteleros, señalando una demanda robusta y sostenida.

El gráfico a continuación muestra la evolución de la estancia media de los viajeros en hoteles de Canarias durante el mes de abril desde 1999 hasta 2024.

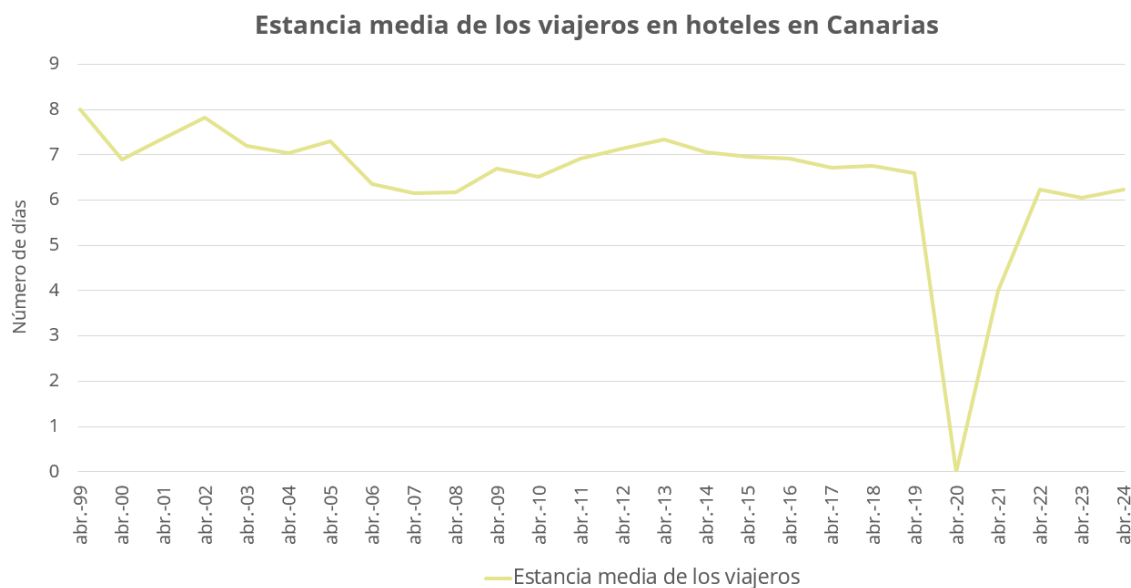


Figura 2.3.2.5: Estancia media de viajeros en hoteles en Canarias. EpData (2024a). Elaboración Propia

A lo largo del periodo analizado, se observa claramente que la estancia media de los viajeros ha oscilado entre 7 y 8 días, con ligeras variaciones.

Desde 2002 se observa una leve tendencia a la baja en el número de días que los huéspedes pasan en hoteles de la región. Esta ligera disminución puede reflejar cambios en las preferencias de viaje, como estancias más cortas pero más frecuentes, o una diversificación en los tipos de turistas que visitan las Islas Canarias.

A pesar de las fluctuaciones y la caída propiciada por la pandemia, la estancia media se ha mantenido relativamente alta a lo largo de los años, lo que indica que los turistas siguen viendo a Canarias como un destino atractivo para estancias prolongadas. Esto es positivo para el sector hotelero, ya que estancias más largas suelen traducirse en un mayor gasto turístico y, por lo tanto, mayores ingresos para la industria local.

2.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una técnica que evalúa la situación de un sector, industria o empresa al estudiar sus características internas: Debilidades y Fortalezas, y su entorno externo: Amenazas y Oportunidades (Raeburn, 2023).



Figura 2.4.1: Análisis DAFO. Martínez (2015)

A continuación, se hará un análisis DAFO del sector hotelero en las Islas Canarias, a partir de las estadísticas analizadas anteriormente y la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a Laia Lahoz, introducida anteriormente, y Antonio Perdomo, director general de Luis Hoteles, cadena de hoteles en Gran Canaria. Estos dos directivos de hoteles nos han proporcionado valiosas claves específicas sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el sector en esta región.

- Debilidades del Sector Hotelero en las Islas Canarias: limitaciones y áreas de mejora en el sector hotelero canario.

Actualmente, el sector hotelero y turístico en las Islas Canarias se enfrenta a una saturación significativa, lo que se refleja en la falta de parcelas disponibles para nuevas construcciones. Esta situación ha llevado a un aumento en la popularidad de plataformas de alquiler de viviendas turísticas como Airbnb, que ofrecen alternativas de alojamiento.

A pesar de las limitaciones para construir nuevos hoteles, el gobierno canario ha implementado una normativa que exige que, cualquier reforma en los establecimientos existentes se realice con el objetivo de aumentar su categoría. Esto significa que las reformas deben estar orientadas a mejorar la calidad y los servicios del hotel, elevando su clasificación. Esta política presenta desafíos significativos, como la necesidad de importantes inversiones por parte de los hoteles y la competencia creciente de alternativas de alojamiento más económicas y flexibles.

- Amenazas para el Sector Hotelero en las Islas Canarias: posibles riesgos y amenazas que podrían afectar la estabilidad y el rendimiento del sector.

A pesar de que la competencia en la industria hotelera es muy sana, las plataformas de alquiler de viviendas vacacionales como Airbnb se consideran competencia desleal. En Airbnb, es posible ofrecer alojamiento sin que los titulares de estas viviendas tributen por la actividad empresarial realizada, como sí hacen los establecimientos hoteleros, lo cual genera una desventaja significativa para los hoteleros que están sujetos a numerosas obligaciones fiscales y regulatorias. Aproximadamente el 70% de estas viviendas no están reguladas, lo que coloca a los hoteles en una posición muy desfavorable.

Este comportamiento desleal no solo afecta a los hoteles, sino también a la ciudad y a los turistas, ya que los alojamientos no regulados no ofrecen una experiencia turística completa y segura. En España, la regulación del turismo es compleja, debido a que es una competencia cedida a las Comunidades Autónomas, lo que complica aún más, la situación.

Otra amenaza importante es que el constante aumento de turistas requiere más personal en los hoteles, pero la realidad es que no hay suficientes viviendas disponibles para alojar a estos profesionales en Canarias. Además, en el caso de que se encuentren viviendas, los precios son tan altos que podrían suponer hasta el 80% del salario de los empleados, lo que dificulta aún más la atracción y retención de personal cualificado en el sector hotelero.

Aunque no se ha alcanzado el mismo nivel de saturación que en las Islas Baleares o Benidorm, donde los hoteles están colapsados y los buffets no pueden satisfacer la demanda, Canarias enfrenta un serio problema de equilibrio entre alojamientos turísticos y viviendas residenciales.

- Fortalezas del Sector Hotelero en las Islas Canarias: características y aspectos positivos que distinguen y fortalecen a la industria hotelera en las Islas Canarias.

El clima es una de las mayores fortalezas, proporcionando un punto diferencial y una gran demanda asegurada durante todo el año. Esta ventaja climática hace que las compañías aéreas sigan abriendo nuevas rutas hacia las Islas Canarias, asegurando una afluencia constante de turistas procedentes de todo el mundo.

A diferencia de otros destinos, el sector hotelero en las Islas Canarias no sufre de estacionalidad gracias a este clima favorable durante los doce meses del año. El turismo en las islas es muy estable, con una demanda constante que no varía significativamente entre estaciones, siendo el invierno la mejor temporada vacacional, atrayendo a turistas adultos de alta calidad que buscan escapar del frío del norte de Europa. Estos visitantes, a menudo jubilados, tienden a tener un alto poder adquisitivo y prefieren alojamientos de mayor categoría, lo que eleva las tarifas hoteleras en invierno. De hecho, el 70% del *Gross Operating Profit* (GOP) de los hoteles se genera en esta temporada.

Los hoteles de la región cuentan con instalaciones impresionantes, ofreciendo una amplia variedad de servicios, desde spas y centros de fitness de lujo hasta opciones de restauración y entretenimiento. Esta abundancia de recursos permite a los hoteles atender a una amplia variedad de huéspedes, desde familias hasta parejas y viajeros de negocios. Además, la arquitectura única y los paisajes naturales de las Islas Canarias las convierten en un atractivo principal para los turistas y un factor clave en el éxito de la región como destino turístico popular.

Los principales países de origen de los turistas que visitan las Islas Canarias son Reino Unido, especialmente en Tenerife; Alemania, en la isla de Gran Canaria; España y Holanda. Este mercado está bien distribuido y cada vez más sectorizado, con hoteles especializándose en *targets* específicos, como los hoteles *only adults* que ofrecen servicios de alta calidad a precios *premium*.

Otra fortaleza del sector es la gran relación con turoperadores como *Jet2holidays* o *Condor*, que ofrecen paquetes combinados de vuelo y hotel, resultando una oferta con precios más competitivos para los turistas. Alrededor del 60% de los hoteles han trabajado, durante mucho tiempo, con turoperadores fidelizados, que a su vez tienen clientes leales. Muchos turistas repiten su visita año tras año y recomiendan el destino a través del “*boca a boca*”.

- Oportunidades en el Mercado Hotelero de las Islas Canarias: analizar las posibles áreas para el crecimiento y desarrollo.

El futuro del sector hotelero está claramente orientado hacia la sostenibilidad. Hoy en día, este aspecto es crucial para las empresas y se ha convertido en un elemento indispensable en los planes estratégicos anuales. Las grandes compañías invierten en la gestión de la eficiencia energética, lo cual no solo es beneficioso para el medio ambiente, sino que también protege a las empresas de posibles fluctuaciones en los precios de las *commodities*, como ocurrió con el precio del gas durante la Guerra de Ucrania. La apuesta por energías limpias, como la solar y la eólica, está en aumento, y el gobierno canario está facilitando este proceso con políticas flexibles.

Además, el *guest experience* ha evolucionado, y las nuevas generaciones demandan prácticas más sostenibles. Por ejemplo, rechazan el uso de plásticos en las habitaciones, lo que obliga a la industria a adaptarse continuamente. En España, existe una normativa que obliga a reducir el uso de plásticos en los hoteles, promoviendo cambios como el reemplazo de los pequeños botes de gel de ducha por dispensadores recargables de mayor tamaño. España ha avanzado más lentamente que otros países en cuestiones de sostenibilidad y adopción de nuevas prácticas. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha acelerado ciertos cambios. Por ejemplo, los huéspedes prefieren que el personal del hotel no entre en sus habitaciones para tareas como la limpieza o la reposición del minibar. En respuesta, cadenas como Hilton en EE. UU. han introducido indicadores en

las puertas de las habitaciones para que no se cambien las sábanas y toallas diariamente, fomentando así, prácticas más sostenibles.

Otra oportunidad es que, a pesar de que la construcción de nuevos hoteles está limitada, muchas cadenas están optando por realizar reformas para diferenciarse e invertir en tecnología. La implementación de la Inteligencia Artificial (IA) se está extendiendo en todas las áreas posibles, desde recursos humanos hasta marketing y administración. La IA puede mejorar la eficiencia operativa, personalizar la experiencia del cliente y optimizar las estrategias de marketing.

3. Alcance de la Tesis

El propósito de esta tesis es, por una parte, proporcionar información relevante del sector hotelero a nivel nacional y específicamente en las Islas Canarias, para que tres empresarios locales, tengan un conocimiento más amplio de las principales dinámicas de este, y por otra parte, ofrecerles recomendaciones prácticas y fundamentadas para mejorar y expandir sus negocios, dándoles contexto y entendimiento sobre el sector en el que operan.

A continuación, se detallará el alcance de la tesis, que consiste en los objetivos del trabajo y los pasos a seguir, así como las asunciones y restricciones consideradas durante el desarrollo de la investigación.

Objetivos y pasos a seguir:

1. Definir el alcance y los objetivos del TFG.
2. Revisión de la literatura.
3. Investigación de estudios previos.
4. Recopilación de Información.
5. Análisis de datos.
6. Interpretación de los resultados.
7. Desarrollo de recomendaciones estratégicas.
8. Documentación y redacción del TFG.
9. Referencias bibliográficas.
10. Preparación de la defensa oral.

Asunciones: suposiciones no verificadas que asumimos como verdaderas para la investigación.

1. La industria turística seguirá siendo uno de los pilares económicos fundamentales de las Islas Canarias durante los próximos años.
2. Las Islas Canarias mantendrán su atractivo como destino turístico internacional.

3. Los datos estadísticos y las fuentes de información utilizadas en el estudio son precisas y fiables.
4. Las preferencias y comportamientos de los turistas analizados en el estudio son representativos de la población que visita las Islas Canarias.
5. Las políticas gubernamentales y regulaciones actuales relacionadas con el sector turístico y hotelero en las Islas Canarias se mantendrán estables durante el período de estudio.
6. La tecnología y las tendencias digitales seguirán evolucionando y tendrán un impacto significativo en las operaciones y estrategias de marketing de los hoteles.

Restricciones: aquellas limitaciones que impiden la realización de un trabajo más preciso.

1. Disponibilidad limitada de datos actualizados y específicos del sector hotelero en las Islas Canarias.
2. Acceso restringido a información confidencial de los hoteles debido a políticas de privacidad.
3. Tiempo limitado para la realización del TFG, lo que puede afectar la profundidad del análisis.
4. Recursos financieros limitados para llevar a cabo investigaciones y encuestas detalladas.
5. Escasez de estudios comparativos recientes con otros destinos turísticos similares.

4. Metodología

En la presente sección se detalla la metodología empleada para el desarrollo de recomendaciones estratégicas dirigidas a tres empresarios concretos. A través del contacto facilitado por María Belén Aldecoa, directora del presente TFG, se ha contactado con tres empresarios que operan en las Islas Canarias.

María Belén Aldecoa es directora gerente en Kala Gestión y nos ha facilitado el contacto de tres empresarios que trabajan dando servicios en el sector.

Estos tres empresarios, cuya identidad se identificarán en la siguiente sección del Trabajo, operan en las Islas Canarias, concretamente en Gran Canaria y Tenerife, y se adentraron en el sector hotelero sin un conocimiento previo. El marco teórico descrito anteriormente sobre el contexto y evolución del sector hotelero en España y en las Islas Canarias proporcionará a estos empresarios una visión clara y un mayor entendimiento del sector en el que operan.

Para llevar a cabo este estudio, se contactó a los empresarios vía email con el objetivo de identificarlos y comprender mejor sus negocios, permitiendo así, ofrecer

recomendaciones estratégicas informadas sobre cómo mejorar y expandir sus operaciones. Tras la realización de este TFG, se presentará el marco teórico a los empresarios y se explicarán las recomendaciones que se detallan en la siguiente sección.

Con el objetivo de estudiar el sector hotelero en España de cerca, además de realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el sector hotelero y la industria turística en España, se entrevistó presencialmente en las oficinas de NH en Madrid a Laia Lahoz Malpartida, miembro del Consejo de Administración de la cadena hotelera NH HOTEL GROUP, SA (Ver entrevista completa en el Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz). Por otro lado, para tener un mayor entendimiento del sector hotelero en las Islas Canarias, se entrevistó telefónicamente a Antonio Perdomo Alonso, director general del Luis Hoteles (Ver entrevista completa en el Anexo 2 – Entrevista a Antonio Perdomo).

Esta metodología nos permitió recopilar información cualitativa de valor que, junto con el análisis teórico, fundamentará las recomendaciones estratégicas que se presentarán a los empresarios, contribuyendo a la mejora y expansión de sus negocios.

5. Experimento

5.1. Descripción del Experimento

En la presente sección, realizamos un análisis detallado y exhaustivo para ofrecer recomendaciones fundamentadas a tres emprendedores que trabajan dando servicio al sector hotelero canario. Ante la ausencia de un estudio estratégico y de mercado previo por parte de estos empresarios, hemos asumido la tarea de explorar a fondo las complejidades y dinámicas específicas del sector.

Nuestras recomendaciones se construirán sobre la base de un enfoque estratégico, orientando a los empresarios hacia decisiones informadas y conscientes. Desde sugerencias específicas sobre la segmentación de mercado hasta la implementación de estrategias de marketing personalizadas, con el objetivo de ofrecer una guía integral que potencie sus fortalezas.

5.2. Identificación de empresarios

5.2.1. Marco de Trabajo para Empresario 1

Javier trabaja en Urbiola Formación, una empresa de formación bonificada que ofrece soluciones a sus clientes para la capacitación de empleados y busca mejorar el entorno de trabajo de sus clientes. Además, ha establecido colaboraciones con importantes cadenas hoteleras. Su enfoque se centra en detectar la creciente necesidad de formación dentro de

la industria hotelera y organizar cursos formativos. Ejemplos de cursos ya realizados son charlas de liderazgo o cursos motivacionales.

5.2.2. Marco de Trabajo para Empresario 2

José, emerge como empresario en el sector hotelero tras trabajar estrechamente con Javier en Urbiola Formación. Como bombero con experiencia, José aporta un enfoque específico en la seguridad y el socorrismo dentro de los establecimientos hoteleros. Sus cursos se orientan hacia temas cruciales como gestión de incendios, primeros auxilios y medidas de seguridad. La transición de José al mundo empresarial refleja una rápida adaptación de sus habilidades y conocimientos especializados para abordar necesidades específicas en la industria hotelera.

5.2.3. Marco de Trabajo para Empresario 3

La tercera empresaria en consideración es Sarah, una mujer inglesa que ha encontrado su propio nicho de mercado en la escena hotelera canaria. Tras haber trabajado en la gestión de restaurantes chinos, esta emprendedora ha dado un giro estratégico hacia la creación de una empresa de eventos, ofreciendo varios servicios como catering. Iniciando su empresa justo antes de las navidades de 2023, ha logrado consolidar su posición en el mercado de eventos, demostrando una gran habilidad para adaptarse a las demandas cambiantes y aprovechar las oportunidades emergentes en la industria hotelera de las Islas.

5.3. Plan de acción

5.3.1 Plan de acción para Empresario 1

Las recomendaciones estratégicas para Urbiola Formación están diseñadas para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos en el competitivo sector de la formación en la industria hotelera. Con la intención de fortalecer su posición en el mercado, estas recomendaciones se centran en la diversificación de la oferta formativa, la mejora de la presencia digital, la implementación de estrategias de marketing, la recopilación de feedback y la organización de eventos de networking. Implementar estas estrategias permitirá a Urbiola Formación diferenciarse de sus competidores y ofrecer un valor añadido significativo a sus clientes en el sector hotelero.

1. Diversificación de la oferta formativa: dado que Urbiola Formación ya cuenta con una variedad de cursos, explorar temáticas específicas y emergentes de la industria hotelera puede ser una excelente manera de atraer nuevos clientes. Por ejemplo, Javier puede desarrollar programas especializados en áreas como la gestión de sostenibilidad en hoteles, digitalización de la oferta hotelera, aplicación de la

Inteligencia Artificial o experiencias exitosas en otros mercados. Todo ello, con el objetivo de diferenciarse de otros proveedores de formación y aportar valor diferencial al mercado hotelero. Esta diversificación de la oferta formativa sería un complemento de los cursos que ya organiza Urbiola como charlas de liderazgo y motivacionales.

2. Reforzar la página web: otra recomendación importante es el desarrollo de una plataforma de formación online más robusta y accesible. Aunque Urbiola Formación ya tiene una importante presencia online, se recomienda mejorar el contenido de la página web.

La plataforma puede ofrecer cursos flexibles por módulos que los empleados hoteleros puedan completar a su propio ritmo. Además, incluir características interactivas como foros de discusión, sesiones de preguntas con respuestas real time puede mejorar la experiencia de aprendizaje y fomentar una mayor afluencia a la web. Otra utilidad que podría tener la página web es la de facilitar las reservas online a través de una sección específica.

Al digitalizar aún más sus servicios, Urbiola Formación puede atraer a un público más amplio y ofrecer formación accesible a profesionales a nivel nacional e internacional.

3. Campañas de marketing digital: en términos de marketing y visibilidad, aunque Urbiola Formación ya tiene una buena presencia en redes sociales, Javier debe considerar la implementación de campañas de marketing digital dirigidas específicamente a la industria hotelera. Esto incluye el uso de publicidad online segmentada y campañas de correo electrónico dirigidas a gerentes de hoteles y profesionales de recursos humanos.

Además, crear anuncios y publicaciones en Facebook y LinkedIn que destaquen los beneficios y resultados de sus programas de formación tendrá un impacto muy positivo. Estas publicaciones acompañadas con testimonios de clientes satisfechos y ofertas especiales atraen mucho la atención.

4. Recopilación de Feedback: recoger y utilizar testimonios y casos de éxito es otra estrategia efectiva. Javier debe enfocarse en obtener testimonios detallados de hoteles que hayan experimentado mejoras significativas después de la formación. Estos testimonios pueden ser presentados en el sitio web de Urbiola Formación, en materiales de marketing y durante presentaciones a clientes potenciales. Por ejemplo, un testimonio de un gerente de hotel que destaque cómo la formación en atención al cliente mejoró las calificaciones de satisfacción de los huéspedes

puede ser un poderoso respaldo para la efectividad de sus cursos. Además, documentar estudios de caso detallados que muestren el impacto tangible de sus programas de formación puede ayudar a construir confianza y atraer a nuevos clientes.

5. Organización de eventos de networking: Javier debería considerar la organización de eventos de networking y talleres presenciales para profesionales de la industria hotelera. Estos eventos pueden servir como plataformas para demostrar el valor de los programas de formación de Urbiola Formación y establecer relaciones directas con posibles clientes. Además, pueden ofrecer oportunidades para recoger feedback en tiempo real y adaptar sus servicios a las necesidades emergentes del mercado. Por ejemplo, organizar seminarios sobre tendencias actuales en la gestión hotelera y ofrecer talleres prácticos en áreas como la gestión de crisis, generará nuevas oportunidades de negocio.

Estas recomendaciones no solo mejorarán la visibilidad y accesibilidad de sus programas, sino que también promoverán una mayor interacción con los clientes, permitiendo a Urbiola Formación adaptarse continuamente a las necesidades y tendencias emergentes del mercado hotelero. Al adoptar estas estrategias, Javier puede asegurar un crecimiento sostenible y una mayor satisfacción de sus clientes, posicionando a Urbiola Formación como líder.

5.3.2. Plan de acción para Empresario 2

La seguridad es un tema prioritario cada vez más demandando en hoteles y en el sector industria en general. Las recomendaciones estratégicas para José se enfocan en fortalecer su oferta de servicios de seguridad y expandir su presencia. Considerando el creciente énfasis en la seguridad y la presión regulatoria en la industria, estas sugerencias incluyen un análisis exhaustivo de las necesidades de seguridad, la ampliación de la oferta de servicios a áreas emergentes, el desarrollo de programas personalizados, la obtención de certificaciones reconocidas, la recopilación de feedback continuo y la implementación de estrategias de marketing digital.

1. Análisis de necesidades de seguridad: la seguridad es una materia con mucho potencial de desarrollo ya que cada vez las empresas tienen más presión regulatoria. José debe comenzar con un análisis exhaustivo de las necesidades de seguridad en los establecimientos hoteleros. Esto implica realizar auditorías de seguridad en colaboración con los responsables de seguridad de los hoteles para identificar áreas de riesgo y necesidades específicas de formación.

José podría encontrar una nueva oportunidad de crecimiento realizando evaluaciones de seguridad en las instalaciones hoteleras. Estas evaluaciones se podrían completar identificando los posibles áreas de mejora, realizando seguimientos de la implementación de las mejoras, actualizando a los directivos hoteleros sobre la normativa vigente y sobre cambios en la normativa de seguridad.

2. Ampliar oferta de servicios: sería una gran oportunidad de negocio expandir la oferta de servicios a materias HSE (*Health, Safety and Environmental*). Ampliar la oferta de cursos abordando aspectos como evacuación de edificios, protocolos de emergencia o prevención de riesgos laborales, ayudará también a diferenciarse de la competencia.

Además, José puede ampliar sus servicios para incluir áreas emergentes de seguridad, como la gestión de emergencias sanitarias y la ciberseguridad. Por ejemplo, ofrecer cursos sobre cómo manejar situaciones de pandemia dentro de un hotel o cómo proteger la información sensible de los huéspedes contra ataques cibernéticos puede añadir un valor significativo a su oferta.

3. Programas personalizados y material en las sesiones: es esencial que José desarrolle programas específicos para la cadena hotelera con la que trabaje. La incorporación de métodos prácticos y simulaciones asegurará que los participantes puedan aplicar lo aprendido de manera efectiva en situaciones reales.

Asimismo, proveer a los participantes con manuales de seguridad, equipos de práctica y otros recursos relevantes es fundamental para una experiencia de aprendizaje efectiva. Además, establecer un sistema de seguimiento y evaluación permitirá medir la efectividad de los programas y mejorar los puntos débiles de los cursos formativos. Estos folletos, con el logo de la empresa, son una herramienta publicitaria que ayudará a generar recuerdo entre los clientes y, fidelizarlos para que confíen en José en futuras necesidades.

4. Certificaciones: la obtención de certificaciones reconocidas en el ámbito de la seguridad y el socorrismo incrementará la credibilidad de los cursos y su aceptación por parte de los clientes. A pesar del conocimiento de José, es importante mantenerse al día para ofrecer el mejor servicio posible a través de formación continua para estar al día con las últimas técnicas y protocolos de seguridad.

5. Recopilación de Feedback: la evaluación y mejora continua de los programas es otro componente crítico del plan de acción. Después de cada curso, José debe recoger feedback detallado de los participantes y sus supervisores sobre la calidad y utilidad de la formación. Análisis periódicos de los resultados y la satisfacción del cliente permitirán identificar áreas de mejora. Por ejemplo, si los participantes encuentran ciertas partes del curso menos útiles, José puede ajustar el contenido para enfocarse más en áreas de mayor relevancia. Mantenerse actualizado con las últimas tendencias y tecnologías en seguridad y socorrismo es esencial para mantener la relevancia y efectividad de sus programas.

6. Estrategias de Marketing: para expandir su negocio, José debe hacer uso de las redes sociales y las plataformas digitales para mostrar casos de éxito, testimonios de clientes y la variedad de servicios ofrecidos puede atraer a nuevos clientes. Por ejemplo, publicar videos de los cursos en plataformas como YouTube y LinkedIn puede aumentar la visibilidad y generar interés. Establecer alianzas estratégicas con hoteles y otras entidades del sector turístico también puede ampliar su red de contactos y oportunidades de negocio.

Con estas acciones, José podrá ofrecer un servicio de alta calidad asegurando un crecimiento sostenible y una mayor satisfacción de sus clientes.

5.3.3. Plan de acción para Empresario 3

Las siguientes recomendaciones están diseñadas para que Sarah optimice y expanda su negocio de eventos en Tenerife, abordando las necesidades específicas del mercado y mejorando su competitividad. Las estrategias incluyen una investigación de mercado exhaustiva, la implementación de tecnología avanzada para la gestión de eventos, la capacitación continua del personal, la recopilación de feedback y el fortalecimiento de su presencia digital. Además, la diversificación y personalización de servicios, junto con campañas de marketing efectivas, permitirán a Sarah destacar en su sector.

1. Investigación de mercado: se recomienda contratar una empresa de investigación de mercado para hacer un análisis de los próximos eventos que se van a llevar a cabo en las Islas Canarias, especialmente en Tenerife, isla en la que opera Sarah. Estos estudios tendrán como objetivo identificar las tendencias actuales y futuras, comprender las necesidades específicas de los clientes y realizar un análisis de la competencia. Mediante encuestas a clientes potenciales y entrevistas con gerentes de hoteles, Sarah obtendrá una comprensión clara de las expectativas y preferencias del mercado.

Una vez comprendidas estas necesidades, es crucial diversificar y personalizar los servicios ofrecidos. Sarah cuenta con experiencia previa en la gestión de restaurantes por lo que le será de gran utilidad para crear menús de catering personalizados que se adapten a diferentes gustos y dietas.

Además, es esencial que Sarah se mantenga actualizada con las últimas tendencias y avances en la industria de eventos y hospitalidad. Seguir blogs, revistas y asistir a conferencias sobre la industria permitirá a Sarah mantenerse informada sobre las innovaciones y preferencias del mercado. Adaptar los servicios ofrecidos según estas tendencias asegurará que la empresa se mantenga competitiva y relevante en un mercado en constante evolución.

2. Software operativo: es importante establecer procesos operativos eficientes como la implementación de un software de gestión de eventos que permita coordinar los aspectos logísticos, la gestión del personal y el seguimiento del inventario. Este software facilitará la planificación de tareas, la asignación de recursos y el seguimiento del progreso en tiempo real, asegurando profesionalidad y eficiencia.
3. Formación del personal: el desarrollo y la formación del personal también son cruciales. Se recomienda organizar talleres y cursos de formación para el personal en áreas como atención al cliente, gestión de eventos y técnicas culinarias. Esto asegurará que todos los empleados estén capacitados para ofrecer un servicio excepcional y en todos los eventos.
4. Recopilación de Feedback: la evaluación y mejora continua de los servicios es fundamental. Es importante que la empresa recoja y analice feedback de los clientes para identificar áreas de mejora.

Después de cada evento, se recomienda enviar encuestas de satisfacción a los clientes y convocar reuniones internas de seguimiento para discutir lo que funcionó bien y lo que se puede mejorar. Utilizar esta información para ajustar los procesos y servicios ofrecidos asegurará que la empresa se mantenga competitiva y relevante en el mercado.

5. Desarrollo de una página web interactiva: adoptar tecnología avanzada es otra recomendación clave. Sarah puede implementar un sistema de reservas en línea que permita a los clientes seleccionar servicios y menús, y personalizar sus eventos desde una plataforma fácil de usar. Además, el uso de realidad virtual para mostrar configuraciones de eventos posibles a los clientes puede mejorar

significativamente la experiencia del cliente y facilitar el proceso de toma de decisiones.

6. Estrategias de Marketing: para aumentar la visibilidad de la empresa, es importante hacer campañas de marketing digital y promociones. Se recomienda crear una cuenta de la empresa que esté activa en las redes sociales más importantes: Instagram, Tiktok y Facebook, incorporando fotos y videos de eventos exitosos, así como testimonios de clientes satisfechos.

En cuanto a promociones, sería interesante colaborar con hoteles y otros negocios del sector turístico para ofrecer paquetes conjuntos de alojamiento y eventos puede atraer a nuevos clientes. Participar en ferias y eventos de la industria también es una excelente manera de aumentar la visibilidad y generar nuevas oportunidades de negocio.

7. Expansión de servicios: para diferenciarse de la competencia, Sarah puede considerar la expansión de sus servicios. Ofrecer planificación completa de eventos, desde la decoración hasta la coordinación del día del evento, así como servicios de entretenimiento como la contratación de músicos o DJs y la organización de actividades temáticas, puede añadir un valor significativo a su oferta.

Con estas acciones, Sarah podrá diferenciarse de la competencia, responder a las demandas del mercado y proporcionar una mejor experiencia a sus clientes.

6. Conclusiones

6.1. Principales Conclusiones de la Investigación

A continuación, se exponen las principales conclusiones de la investigación.

El análisis estratégico del sector hotelero en las Islas Canarias ha revelado varios hallazgos clave. Primero, la industria hotelera en esta región se beneficia de un clima favorable durante todo el año, lo que mitiga la estacionalidad y asegura una demanda constante. Sin embargo, enfrenta desafíos como la competencia de plataformas de alquiler vacacional no reguladas y la necesidad de modernizar y digitalizar sus servicios para mantenerse competitiva. Además, la sostenibilidad ha emergido como una prioridad tanto

para los hoteles como para los turistas, impulsando inversiones en eficiencia energética y prácticas *ecofriendly*.

La investigación también subraya la importancia de adaptarse a las tendencias del mercado, como la creciente demanda de experiencias personalizadas y el impacto de la tecnología en la gestión hotelera. Los datos recopilados y analizados han permitido identificar áreas de oportunidad para mejorar la oferta de servicios y diferenciarse en un mercado global cada vez más competitivo.

El estudio también ha identificado varias áreas de oportunidad y formulado recomendaciones específicas para tres empresarios involucrados en el sector. Entre las recomendaciones, destacamos, para Javier, de Urbiola Formación, diversificar la oferta formativa, mejorar la presencia digital y organizar eventos de networking. José, con su enfoque en seguridad, realizar análisis exhaustivos de necesidades, ampliar su oferta de servicios y obtener certificaciones reconocidas. Por último, Sarah, dedicada a la organización de eventos, investigar eventos, implementar un software de gestión de eventos y desarrollar una página web interactiva.

Las recomendaciones formuladas a los empresarios buscan, no solo abordar los desafíos actuales del sector, sino también aprovechar las oportunidades emergentes, asegurando que puedan diferenciarse y crecer en un mercado competitivo.

6.2. Recomendaciones y Trabajo Futuro

Según el análisis desarrollado y los resultados obtenidos, se plantea un conjunto de recomendaciones y líneas de trabajo futuro.

1. Entrevistas con Directivos del Sector Hotelero: se recomienda encarecidamente realizar entrevistas con directivos de empresas hoteleras para obtener una visión interna y práctica del sector. En este TFG, las entrevistas realizadas a Laia Lahoz y Antonio Perdomo proporcionaron información valiosa y detallada que enriqueció significativamente el análisis. Estas conversaciones permiten comprender mejor los desafíos y oportunidades desde la perspectiva de quienes gestionan y operan en el día a día del sector, ofreciendo *insights* que no suelen estar disponibles en la literatura o los datos estadísticos.
2. Disponibilidad Limitada de Datos Actualizados: una de las principales limitaciones fue la dificultad para encontrar datos actualizados y específicos sobre el sector hotelero en las Islas Canarias. Para futuras investigaciones, se recomienda establecer colaboraciones con organismos locales y nacionales que puedan facilitar el acceso a datos más recientes y detallados.
3. Acceso Restringido a Información Confidencial: las políticas de privacidad de los hoteles dificultaron el acceso a información confidencial que podría haber enriquecido el análisis. Futuras investigaciones podrían beneficiarse de acuerdos

de confidencialidad que permitan acceder a datos sensibles sin comprometer la privacidad de las empresas.

4. Recursos Financieros Limitados: la falta de recursos financieros limitó la posibilidad de llevar a cabo investigaciones y encuestas más detalladas.
5. Escasez de Estudios Comparativos Recientes: la falta de estudios comparativos recientes con otros destinos turísticos similares fue otra limitación.

Estas recomendaciones no solo servirán para mejorar la calidad de futuras investigaciones, sino también para superar los desafíos encontrados y proporcionar un análisis más profundo y completo del sector hotelero en las Islas Canarias.

7. Anexo

Resumen elaborado de la entrevista realizada a Laia Lahoz Malpartida, miembro del Consejo de Administración de NH HOTEL GROUP, S.A.

María: ¿Cómo ha evolucionado el mercado hotelero español en los últimos años en términos de oferta, demanda y competencia?

Laia: Analizando primero el panorama internacional, en EE. UU. aproximadamente el 75% de las empresas que participan en la industria eran propiedad de grandes cadenas hoteleras. Sin embargo, en Europa esta cifra se reduce al 50%. Esto sitúa al continente europeo en desventaja debido a que las pymes destinan cantidades muy inferiores de inversión al desarrollo e innovación y, por lo tanto, el crecimiento de estas empresas fue más lento.

En los últimos 10 años, las marcas internacionales se han enfocado en el turismo de *Southern Europe*, enfocándose especialmente en Portugal, España, Italia y Grecia. Esto se debe a que estos países atraen mucho a turistas por su temporada más larga, su clima, el ocio y sus monumentos históricos que atraen a millones de turistas al año.

A nivel nacional, en España la planta hotelera estaba muy desactualizada y en los últimos años, gracias a grandes inversiones, se ha modernizado. En España alrededor del 50% de los hoteles pertenecían a pymes por lo que la digitalización era escasa ya que estas pequeñas empresas no invertían apenas dinero en tecnología.

María: ¿Han entrado grandes cadenas hoteleras, comprando estos pequeños hoteles de familias?

Laia: No tanto comprar, se han hecho muchos contratos de alquiler y gestión.

María: ¿Qué ha movido a las familias hoteleras a aceptar estos acuerdos con grandes cadenas hoteleras?

Laia: Debido a que estas pymes no destinan mucha inversión en tecnología, la entrada de grandes cadenas hoteleras que cuentan con grandes presupuestos, apoyan en la modernización de los hoteles financiando las reformas.

María: ¿Cómo ha cambiado en la demanda del sector hotelero a lo largo de los años?

Laia: Radicalmente. Antiguamente, se reservaban las habitaciones de hotel, a través de agencias de viaje que se llevaban una comisión. Posteriormente, las empresas hoteleras comenzaron a trabajar en páginas web propias en las que se pudiese reservar de forma online, sin ningún intermediario. Sin embargo, actualmente, muchas de las reservas se hacen a través de OTAs.

María: ¿Cómo ha evolucionado la digitalización en el sector?

Laia: Hace muchos años, tuvimos en Estados Unidos una reunión en las que nos introdujeron por primera vez el concepto de “Yield Management”.

Antiguamente, se tenía un único precio establecido para cada tipología de habitación en un hotel concreto. Sin embargo, estos precios eran fijos y no reflejaban la demanda o posible incremento en popularidad y atractivo turístico. Por lo tanto, hubo que crear un infraestructura interna basada en algoritmos matemáticos que cambiaran el precio en función de las visitas a la web, disponibilidad del resto de habitaciones, temporada del año, etc. Algo similar a lo que sucede en la industria aérea, cuantos menos asientos queden en un avión más caro será el precio o cuanto más tiempo quede para el viaje, más baratos serán los precios porque no hay mucha demanda todavía.

La Inteligencia Artificial también se introdujo en el ámbito de Yield Management. En el caso de que hubiese una crisis repentinamente como sucedió con el COVID, la gente puede aprovecharse de que los precios de los hoteles todavía no reflejan este cambio y pueden aprovecharse de esto. Por ello, las plataformas de reservas suelen cerrarse durante varias horas al día, normalmente de madrugada.

En cuanto a digitalización, el sector ha cambiado mucho en la infraestructura de los hoteles. Hace unos años, todos los hoteles ofrecían prácticamente lo mismo. Sin embargo, hoy se busca la diferenciación y mejorar la experiencia de cliente. Se busca mucho adaptar cada hotel al lugar en el que se encuentra ubicado a través del diseño de interiores, para que el huésped no tenga la misma experiencia en Madrid, por ejemplo, que en Ámsterdam.

María: ¿Cómo es actualmente la demanda hotelera en España?

Laia: Los destinos que más destacan son sin duda las Islas Canarias y las Islas Baleares por el turismo de sol y playa, el turismo más demandado en España. Por otro lado, hoy en día España cuenta con muchas ciudades turísticas como Barcelona, Madrid, Sevilla, Valencia, Bilbao o Málaga.

El tipo de turismo ha cambiado radicalmente, antes las personas viajaban buscando un turismo de sol y playa o por trabajo. Sin embargo, en los últimos años se ha promocionado muchísimo el turismo urbano y hoy en día, cada vez las ciudades están más orientadas al ocio y buscan el atractivo turístico.

Antiguamente, el turismo estaba mucho más orientado al viajero de negocio, por los hoteles eran muy parecidos entre ellos y cubrían las necesidades básicas, se hablaba de *turismo trustworthiness*, es decir, sabías lo que te ibas a encontrar. Como ejemplo, la crisis del banco Lehman Brothers afectó de forma diferente a Barcelona y a Madrid, ya que Madrid todavía no tenía ese atractivo turístico.

La industria no se nutre solo del turismo vacacional, sino que hay un equilibrio entre los distintos tipos de turismo. Por ejemplo, en Barcelona, el mes de febrero de un mes buenísimo de trabajo (corporate) ya que hay muchas convenciones y eventos. Sin

embargo, apenas hay turistas por la época del año en la que nos encontramos. Por otro lado, en Julio apenas hay turismo profesional y es prácticamente todo vacacional.

María: ¿Cuáles son las variables más importantes a la hora de abrir un hotel?

Laia: Location, location y location. Luego depende mucho de qué tipo de turismo estemos hablando, en islas por ejemplo, lo más importante serán las vistas y el acceso a la playa. La conectividad de los aeropuertos también es muy importante, así como analizar las aerolíneas que viajan a ese destino. Por ejemplo, si se está pensando abrir un hotel de lujo en una isla a la que solo viaja Ryanair, hay algo que está fallando porque el viajero de Ryanair no busca alojarse en un hotel de lujo.

María: ¿Cuáles son las tendencias del futuro en el sector? ¿Qué se está haciendo en cuanto a sostenibilidad?

Laia: La sostenibilidad hoy en día es súper importante y es un *must* en los planes estratégicos que se definen anualmente.

Las grandes compañías invierten mucho dinero en la gestión de eficiencia energética, que además, es muy importante para protegerte de posibles cambios en los precios de las commodities, como sucedió, por ejemplo, con el precio del gas durante la Guerra de Ucrania.

Hoy en día el *guest experience* ha cambiado. Las nuevas generaciones no aceptan el plástico en las habitaciones, por lo que la industria se tiene que adaptar constantemente. En España hay una normativa que obliga a reducir el plástico en los hoteles. Un ejemplo clásico sería el reemplazo de los botes pequeños con los geles de ducha por grandes dispensadores recargables.

España va más lento que el resto de los países en cuestiones de sostenibilidad y adopción de nuevas prácticas. A raíz del COVID, los huéspedes no querían que entrase personal del hotel en su habitación ya sea para limpieza o reposición del minibar, por lo que Hilton introdujo en EE. UU. la opción de poner un indicador en la puerta de la habitación para que no se cambiasen las sábanas y las toallas todos los días, fomentando así prácticas más sostenibles en la industria hotelera.

María: ¿Cómo es la competencia en este sector?

Laia: La competencia en la industria hotelera es muy sana. Hay mucha transparencia entre la oferta y la demanda. Los hoteles publican fotos del hotel y sus habitaciones y posibilitan la opción de que los huéspedes añadan comentarios sobre qué les ha parecido la estancia y pueden publicar fotos. Esto facilita también las reservas en los hoteles ya que el usuario puede buscar las opiniones de otros huéspedes.

A diferencia de la industria aérea, el sector hotelero muestra los mismos precios en webs y en OTAs por lo que hay una gran transparencia con el consumidor.

María: ¿Cómo ha afectado al sector la introducción de nuevas plataformas de alquiler como Airbnb?

Laia: En cuanto a Airbnb, sí que podemos hablar de competencia desleal en cuanto a los alquileres urbanos.

En Airbnb, simplemente puedes poner el piso en la web sin pagar ningún tipo de impuestos. Es un comportamiento desleal por una parte, para los hoteleros, ya que tienen muchas más obligaciones e impuestos y, por otra parte, para la ciudad y los turistas ya que no tienes una experiencia turística completa.

En España esta regulación es más complicada que en otros países, debido a que el turismo es una competencia cedida a las Comunidades Autónomas.

María: ¿Cómo vivisteis la crisis del COVID-19?

Laia: 2019 fue un año récord en la industria hotelera registrando reservas y ventas históricas. En marzo de 2020, las reservas en todos los canales caen drásticamente desencadenando en el cierre de prácticamente todos los hoteles. En el caso de la gigante hotelera NH, solo se dejó un hotel abierto por ciudad.

Durante la pandemia, las empresas comenzaron a comerse su liquidez. No generaban ingresos porque los hoteles estaban cerrados pero, sin embargo, los gastos eran prácticamente los mismos como por ejemplo, sueldos del personal, rentas, impuestos, gastos mínimos obligatorios de agua y electricidad, etc.

Las empresas presentaron Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (en adelante, ERTE) masivos. Además, se renegociaron las rentas con los propietarios y se pidieron ayudas, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) lanzó créditos de liquidez. A diferencia de otras industrias, no hubo grandes rescates financieros.

Después del confinamiento, la gente tenía mucho miedo de viajar y debido a los grandes gastos de pre-opening, ninguna cadena hotelera se atrevía a volver a abrir. Estos grandes gastos suponían limpiezas totales de los hoteles, rescates de los ERTE, volver a generar inventario, entre muchos otros gastos.

Se generaron nuevos puestos de trabajo de profesionales encargados de abrir y cerrar hoteles en cuestión de días. Debido a que NH era una de las pocas cadenas hoteleras abiertas durante el post-confinamiento, la gigante hotelera aprovechó esta oportunidad para captar nuevos clientes y fidelizarlos. Esto solo se pudo hacer a nivel urbano

María: ¿Cómo fue la recuperación de esta crisis?

Laia: La recuperación fue muy inesperada. Los expertos confiaban en que poco a poco la gente comenzaría a viajar más y volver a los niveles de negocio que se observan antes de la crisis. Sin embargo, 2023 ha sido un año histórico superando incluso los niveles registrados en 2019. Todo lo que los españoles ahorraron durante el confinamiento, lo han gastado en viajar en los años posteriores.

A raíz del COVID y la popularidad del teletrabajo se ha incrementado mucho el turismo B2C en detrimento del B2B. Hace unos años, los profesionales viajaban a otras ciudades para una reunión de tan solo dos horas, pero ahora se hacen online. Esta gran recuperación no ha sido solo por la inflación y los incrementos en los precios, sino también por la creciente demanda.

Anexo 1 – Entrevista a Laia Lahoz

Resumen elaborado de la entrevista realizada a Antonio Perdomo Alonso, director general en LUIS HOTELES.

María: ¿Cómo se diferencia el mercado canario con otros destinos de islas? ¿Cuál es el punto diferencial de canarias?

Antonio: La gran ventaja que tiene Canarias vs el resto de destino es su clima y su estación de verano durante los doce meses del año. El turismo en las islas es muy estable ya que hay demanda a lo largo de todo el año y no existe la estacionalidad. Por ello, hay rutas aéreas hacia canarias durante todo el año.

En las Islas Canarias, trabajamos mucho con turoperadores como Jet2holidays o Condor que ofrecen combinados de vuelo + hotel, contratar cada servicio por separado es mucho más caro.

María: Como en Canarias hay demanda durante todo el año, ¿cuál es la mejor época en términos de facturación?

Antonio: Debido a su clima plano durante todo el año, invierno es la mejor temporada vacacional. En invierno hay un turismo adulto de mucha más calidad que no hace ruido y respeta todas las medidas. Normalmente, son turistas adultos jubilados que provienen del norte de Europa para huir de las frías temperaturas y de la nieve. Por ello, debido a estos clientes de calidad y de gran poder adquisitivo, las reservas de hoteles en invierno son más caras que en verano. De hecho, del 100% del *Gross Operating Profit* (GOP), se genera el 70% en invierno

María: Últimamente en las noticias se está hablando mucho del turismo masivo en las Islas, ¿cómo lo estáis viviendo los hoteles?

Antonio: El turismo masivo es un gran problema que lleva sucediendo en Canarias desde hace muchos años. No estamos en los mismos niveles de masificación como las Islas Baleares o Benidorm en los que hay hoteles colapsados, los *buffets* no dan abasto o hay un turismo muy enfocado en la fiesta. Sin embargo, en Canarias hay un gran problema ya que hay más alojamientos turísticos que viviendas.

Cada vez están viniendo más turistas a Canarias y, por tanto, se necesita más personal en los hoteles, pero la realidad es que no hay viviendas para traer a estos profesionales a vivir a Canarias. En el caso de encontraran vivienda, es muy cara y supondría alrededor del 80% de su salario.

María: ¿Cómo os está afectando las plataformas de alquileres vacacionales como Airbnb?

Antonio: Plataformas como Airbnb nos está haciendo un daño terrible ya que son viviendas no legisladas, aproximadamente el 70% de estas viviendas no están legisladas. Por lo tanto, supone para los hoteles una gran desventaja competitiva ya que deben asumir grandes costes e impuestos, mientras que los alquileres vacacionales no.

María: ¿Cuáles son las debilidades más importantes del sector?

Antonio: Actualmente nos encontramos en un sector saturado en el que no hay parcelas para seguir construyendo, una de las razones por las que Airbnb se ha adaptado tan bien en la zona.

No hay complejos para seguir construyendo hoteles, solo se pueden reformar los ya existentes para aumentar su categoría, bajo obligación del gobierno canario.

María: ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento del sector?

Antonio: En cuanto a sostenibilidad, se está apostando mucho por energías limpias, energía solar o eólica. El gobierno canario es flexible pone facilidades en este aspecto. A pesar de que no se pueden construir nuevos hoteles, muchas cadenas están optando por hacer reformas para diferenciarse e invertir en tecnología.

Además, se está apostando mucho por la implementación de la Inteligencia Artificial en todas las áreas posibles, desde Recursos Humanos hasta Marketing y Administración.

María: ¿Cuáles son las grandes amenazas de la industria? ¿Cómo es la competitividad en el sector?

Antonio: El mercado está bastante bien distribuido, cada vez se está sectorizando más y los hoteles se están especializando en targets concretos, por ejemplo hoteles *only adults* que dan un excelente servicio por altos precios.

Alrededor del 60% de los hoteles llevan tiempo trabajando con turoperadores fidelizados, que a su vez, tienen clientes fidelizados. Por lo tanto, se podría decir que hay mucha fidelidad, hay turistas que llevan muchos años yendo y se expande mucho a través del boca a boca.

María: ¿Cuáles son las ventajas y las grandes fortalezas?

Antonio: Sin duda el clima, que además te da ese punto diferencial y una gran demanda asegurada. Por ello, las compañías aéreas cada vez abren más rutas hacia las Islas.

Los principales países de los que provienen turistas a las Islas Canarias son: Reino Unido, especialmente en Tenerife, Alemania, especialmente en la isla de Gran Canaria, España, que provienen de las Península, y Holanda.

Anexo 2 – Entrevista a Antonio Perdomo

8. Declaración uso Inteligencia Artificial

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado


ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Villanueva Ortiz, estudiante del Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Business Analytics (E2 Analytics) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Islas Canarias: Claves de éxito en el negocio hotelero", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
8. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 05/06/2024

Firma: _____ 

9. Referencias bibliográficas

- Chavez, J. (n.d.). *¿Qué es la estacionalidad turística?* Ceupe.
<https://www.ceupe.com/blog/estacionalidad-turistica.html#:~:text=Se%20denomina%20estacionalidad%20tur%C3%ADstica%20al>
- EpData. (n.d.). *Evolución del número de plazas en hoteles y viviendas de uso turístico en España*. EpData. Retrieved June 3, 2024, from
<https://www.epdata.es/evolucion-numero-plazas-hoteles-viviendas-uso-turistico-espana/611dfa19-8432-465a-b40c-1f0040b8273c>
- EpData. (2024a, May). *Estancia media de los viajeros en hoteles de Canarias*. EpData.
<https://www.epdata.es/estancia-media-viajeros-hoteles-comunidad/ae3b1cf4-0e8a-425e-88df-72962f1ca45c/canarias/293>
- EpData. (2024b, May). *Grado de ocupación de las plazas en establecimientos hoteleros de Canarias*. EpData. <https://www.epdata.es/grado-ocupacion-establecimientos-hoteleros-comunidad/c1d3eec8-fdcd-43eb-9760-dcc8e3671792/canarias/293>
- EpData. (2024c, May). *Nº de establecimientos hoteleros abiertos en Canarias*. EpData.
<https://www.epdata.es/establecimientos-hoteleros-abiertos-comunidad/272bbedd-4fc0-4f0e-a5db-9ba5ed70547d/canarias/293>
- EpData. (2024d, May). *Nº de pernoctaciones hoteleras en Canarias*. EpData.
<https://www.epdata.es/pernoctaciones-hoteleras-comunidad/43e52cba-8f32-4bc6-b1ee-2b8eb713c62b/canarias/293>
- EpData. (2024e, May). *Nº de viajeros españoles que se han alojado en hoteles de la comunidad*. EpData. <https://www.epdata.es/viajeros-espanoles-alojado-hoteles-comunidad/bbc2d5f6-4a97-4de2-bc3e-3f526f4a3ba9/canarias/293>
- EpData. (2024f, May). *Nº de viajeros que se han alojado en hoteles de Canarias*. EpData. <https://www.epdata.es/viajeros-alojado-hoteles-comunidad/5746331e-fee3-4330-8441-4f75c71db883/canarias/293>
- Expansion. (2024, April). *España - Turismo internacional 2021*. Datosmacro.com.
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional/espana>
- Gran Canaria Patronato de Turismo. (n.d.). *Perfil del turista en Gran Canaria Informe segundo trimestre 2021*.
https://www.grancanaria.com/turismo/fileadmin/PDF/informes/Encuesta_de_Gasto_Segundo_Trimestre_2021.pdf

- Hostelería Benidorm. (2023, May 25). *La historia del turismo en España: de los años 50 hasta la actualidad*. Hostelería Benidorm.
<https://www.hosteleriabenidorm.com/2023/05/25/historia-turismo-espana/>
- Hosteltur. (2023, April 21). *Los destinos que más avanzan en el objetivo de romper la estacionalidad*. Hosteltur: Toda La Información de Turismo.
https://www.hosteltur.com/157014_los-destinos-que-mas-avanzan-en-el-objetivo-de-romper-la-estacionalidad.html
- Hosteltur. (2024, January 17). *El turismo representa ya el 12,8% del PIB con casi 187.000 M de actividad*. Hosteltur: Toda La Información de Turismo.
https://www.hosteltur.com/161263_el-turismo-representa-ya-el-128-del-pib-con-casi-187000-m-de-actividad.html
- ICEX. (2024, January 31). *El turismo consolidó su recuperación en España en 2023*. Www.investinspain.org. <https://www.investinspain.org/content/icex-invest/es/noticias-main/2024/excetur.html#:~:text=El%20turismo%20consolid%C3%B3%20su%20recuperaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a%20en%202023%20seg%C3%BAn>
- INE (Instituto Nacional de Estadística). (n.d.). *Encuesta de Ocupación Hotelera. Metodología*. Wwww.ine.es.
<https://www.ine.es/daco/daco42/ocuphotel/notaeh.htm#:~:text=Se%20entiende%20por%20pernoctaci%C3%B3n%20cada>
- Martinez, I. (2015, August 11). *El análisis DAFO*. Blog de Comunicae.es.
<https://blog.comunicae.es/el-analisis-dafo/>
- Ministerio de Industria y Turismo. (2022, August 8). *Ministerio de Industria y Turismo* -. Mintur.gob.es. <https://www.mintur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2022/Paginas/El-turismo-aporta-la-mitad-del-empleo-creado-en-el-%C3%BAltimo-ano.aspx#:~:text=Los%20trabajadores%20ocupados%20en%20el>
- Ostelea. (2022, March 25). *OTAs en turismo: qué son y cómo funcionan* | Ostelea. Ostelea.com. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/direccion-hotelera/otas-en-turismo-que-son-y-como-funcionan>
- Promotur. (n.d.). *Perfil del Turista que visita Islas Canarias*.
https://investigacion.turismodeislascanarias.com/sites/default/files/report/promotur_islas_canarias_2012.pdf

Raeburn, A. (n.d.). *Análisis FODA: Qué es y cómo usarlo (con ejemplos)* • Asana.
Asana. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Statista. (2024, May 22). *Turismo en España: aportación total al PIB*. Statista.
<https://es.statista.com/estadisticas/539720/evolucion-anual-del-pib-turistico-en-espana/>