Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

RETOS FUTUROS Y NECESARIA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN ESPAÑA. ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE EL HOTEL THE ARTIST Y MELIÁ.

Autor: Andrea Ayala Jiménez

Director: María Luisa Blázquez de la Hera

MADRID | MARZO 2025

RESUMEN

El sector hotelero en España enfrenta actualmente un proceso de transformación impulsado por la digitalización, la sostenibilidad y la evolución en las preferencias del consumidor. El siguiente estudio analiza los retos y oportunidades del sector, con especial énfasis en la competencia con modelos disruptivos como Airbnb y la necesidad de innovación en la oferta hotelera. Se realizará un estudio comparativo entre Meliá Hotel International y The Artist Grand Hotel of Art Bilbao, de cara a evaluar la sostenibilidad de sus modelos de negocio, su perdurabilidad y su capacidad de adaptación a tendencias como la personalización o la efectividad operativa. Se ha configurado también una encuesta a consumidores que indica los factores determinantes en la elección de alojamiento y sus percepciones sobre el futuro del sector. Los resultados confirman la importancia de equilibrar tecnología, diferenciación y experiencia del cliente con especial atención al precio para garantizar la competitividad a largo plazo. Finalmente, se proponen diferentes líneas de investigación que incluyen el impacto de la inteligencia artificial y la evolución del turismo sostenible en la rentabilidad hotelera.

PALABRAS CLAVE

Sector hotelero, estrategia, modelo de negocio, sostenibilidad, digitalización, Meliá, The Artist, creación de valor, personalización.

ABSTRACT

The hotel sector in Spain is undergoing a transformation driven by digitalization, sustainability, and changing consumer behavior. This study examines industry challenges and opportunities, focusing on competition from disruptive models like Airbnb and the need for hotel innovation. A comparative analysis between Meliá Hotels International and The Artist Grand Hotel of Art Bilbao assesses the sustainability of their business models and their ability to adapt to key trends such as hyper-personalization and operational efficiency. Additionally, a consumer survey identifies key factors in accommodation choices and perceptions of sustainability and innovation. Findings highlight the need to balance technology, differentiation, and guest experience to ensure long-term competitiveness. Finally, future research avenues are proposed on the impact of artificial intelligence and the evolution of sustainable tourism on hotel profitability.

ÍNDICE

RESUMEN 2
PALABRAS CLAVE 2
ABSTRACT 2
ÍNDICE DE FIGURAS 4
1. INTRODUCCIÓN 5
1.1 OBJETIVOS E HIPÓTESIS 5
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA 6
1.3 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA 7
2. SITUACIÓN DEL SECTOR HOTELERO 9
2.1 Introducción al sector y situación actual: 10
2.1.1 El sector hotelero a nivel internacional: 11
2.1.2 El sector hotelero en España 17
2.2 Modelos de clasificación en la industria hotelera 30
2.3 Análisis de los diferentes modelos de negocio 32
2.3.1. Modelos de negocio en la industria hotelera 32
2.3.2. Principales modelos de negocio en el sector hotelero español 34
2.3.3. Otras respuestas: nuevos modelos (Airbnb, VRBO, Byhours) 35
2.4 Análisis de los Factores Clave de Éxito según la Percepción del Cliente: Resultados de la encuesta de mercado 36
2.5 Conclusiones parte II: Retos del sector y cambios originados 41
3. ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO: MELIA VS HOTEL THE ARTIST BILBAO 42
3.1 Visión general, estrategia y modelo de negocio 43
3.1.1. The Artist Grand Hotel of Art Bilbao 43
3.1.2. Meliá International Hotels 45
3.2 Respuesta a las tendencias globales 47
3.2.1 The Artist Grand Hotel of Art Bilbao 47
3.2.2 Meliá International Hotels 48
3.3 Diferencias en los modelos de negocio. Análisis de mejores prácticas 49
3.4 Conclusiones del estudio comparativo 52
4. CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 53
ANEXOS 57
1. Encuesta realizada para evaluar cambios en las preferencias de los consumidores 57
2. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada 59
3. Entrevista realizada a Ángel Luis Díaz Hotel Manager en The Artist 60
4. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado 65
BIBLIOGRAFÍA 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del número de llegadas de turistas internacionales en el mundo entre 2000 y 2025* 13
Figura 2: Distribución de los tipos de propiedad hotelera a nivel mundial 14
Figura 3: Principales países receptores y emisores de turismo en 2023 (millones de viajeros) 16
Figura 4: Evolución del volumen de facturación hotelera española 2019-2024 18
Figura 5: Evolución del volumen de inversión hotelera 2019-2024 18
Figura 6: Mapa comparativo del impacto del turismo en las diferentes CCAA (2019) 20
Figura 7: Evolución en viajes según motivo desde 2017 a 2023 22
Figura 8: Top 5 de las cadenas españolas por facturación en 2023 y crecimiento respecto al año anterior (Millones de euros) 25
Figura 9: Evolución del número plazas pertenecientes a hoteles tradicionales vs. alojamientos alternativos en España 26
Figura 10: Representación gráfica del Diamante de las cinco fuerzas de Porter 29
Figura 11: Resumen de los diferentes categorías de clasificación hotelera y sus respectivas clases 32
Figura 12: Distribución de modelos de gestión del panorama hotelero español (2024) 34
Figura 13: Perfiles de los encuestados según la edad, su distribución salarial y su frecuencia de viajes realizados 37
Figura 14: Factores más valorados por los viajeros al elegir un alojamiento 38
Figura 15: Factores más valorados por los viajeros al elegir un alojamiento según nivel de ingresos 39
Figura 16: Factores más valorados por los viajeros al elegir un alojamiento según la edad 39
Figura 17: Preferencias actuales y futuro de Airbnb en comparación con la industria hotelera 40
Figura 18: Marcas de Meliá Hotels International 46
Figura 19: Tabla comparativa de respuesta a los factores clave de éxito 51

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El objetivo principal de este trabajo es proponer una transformación del sector hotelero en España que permita afrontar los retos actuales y futuros, identificando los factores clave de éxito que garanticen su competitividad en base a las actuales tendencias en el sector. Para ello, se llevará a cabo un análisis exhaustivo del mismo, con un enfoque en la digitalización, la sostenibilidad y la evolución de los modelos de negocio. Además, se realizará un estudio comparativo entre dos modelos de negocio representados por Meliá y Hotel *The Artist Bilbao*, con el fin de extraer conclusiones que aporten valor al sector.

Para lograr este objetivo principal, se han definido una serie de objetivos secundarios que contribuirán a su consecución y permitirán una comprensión más amplia y estructurada de la evolución del sector hotelero. Estos objetivos servirán de base para el análisis de las tendencias actuales, las estrategias empresariales y las oportunidades de innovación en el sector.

- Analizar la situación actual del sector hotelero en España e internacionalmente, identificando retos, oportunidades y nuevas formas de negocio derivadas de cambios en la demanda, innovaciones tecnológicas y evolución de las preferencias del consumidor.
- Examinar cómo las empresas hoteleras se adaptan a los desafíos contemporáneos mediante mejores prácticas para mantener su competitividad. Se estudiarán las estrategias de grandes cadenas y hoteles independientes para responder a nuevas exigencias, mejorar eficiencia operativa y mantener su atractivo en un mercado en constante evolución.
- Explorar modelos de negocio innovadores, incluyendo casos de éxito como Airbnb, analizando su impacto en la industria y las lecciones aplicables a los modelos tradicionales.
- Evaluar tendencias y modelos emergentes que definirán el futuro del sector, considerando la inteligencia artificial, automatización, sostenibilidad extrema, hoteles inteligentes y la demanda creciente de experiencias personalizadas.

- Proponer futuras líneas de investigación para profundizar en la transformación del sector, generando nuevas oportunidades de desarrollo y aportando conocimiento útil tanto para la academia como para la industria.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El sector hotelero en España es un pilar clave dentro del turismo, destacando por su impacto tanto en la generación de empleo como en su considerable contribución al Producto Interior Bruto (PIB) (Deloitte, 2021) . España ha sido históricamente uno de los destinos turísticos más importantes del mundo, y el turismo sigue siendo un motor clave para la economía nacional. Sin embargo, el sector hotelero enfrenta una profunda transformación impulsada por múltiples factores, entre ellos la digitalización, la aparición de nuevos actores en el mercado y la evolución en las preferencias de los consumidores. Adaptarse a estos cambios no solo es esencial para la competitividad de las empresas del sector, sino también para garantizar la sostenibilidad del turismo en España a largo plazo.

En 2023, el turismo representó el 12,8% del PIB de España, alcanzando un récord de 187.000 millones de euros (InvestinSpain, 2024). De este total, el sector hotelero contribuye aproximadamente con el 44%, lo que equivaldría a alrededor del 5,5% del PIB español (INE - Instituto Nacional de Estadística, 2023). Estas cifras subrayan la relevancia económica del sector y su papel estratégico dentro de la economía del país. No obstante, la evolución del mercado ha traído consigo nuevos desafíos que están redefiniendo la manera en que las empresas hoteleras compiten y generan valor.

Uno de los principales factores de cambio en la industria hotelera es la transformación digital (Forero, Salgado, & Villa Ramírez, 2020). La recolección, análisis y utilización de datos han permitido optimizar la gestión operativa, personalizar la experiencia del cliente y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones. Herramientas como la inteligencia artificial, el *big data* y el uso de plataformas digitales han redefinido la relación entre los hoteles y sus clientes, exigiendo a las empresas tradicionales una rápida adaptación a estos avances tecnológicos. La automatización en los procesos internos, la implementación de sistemas de gestión inteligente y la personalización de servicios mediante el uso de datos son algunas de las estrategias que los actores del sector deben adoptar para seguir siendo competitivos.

A su vez, la irrupción de nuevos jugadores en el mercado ha supuesto un desafío directo para los operadores tradicionales. Plataformas como Airbnb, VRBO y Booking han

transformado el panorama competitivo, ofreciendo alternativas de alojamiento que han cambiado la dinámica de la oferta y la demanda. Estos nuevos modelos de negocio han introducido una mayor flexibilidad en la industria, desafiando las estructuras tradicionales y obligando a las cadenas hoteleras a replantear sus estrategias comerciales. En particular, Airbnb ha demostrado cómo la economía colaborativa puede alterar profundamente el mercado hotelero, al permitir que particulares ofrezcan alojamiento sin las barreras de entrada que enfrentan los hoteles convencionales.

Asimismo, la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave en las decisiones de los viajeros y en la estrategia hotelera. La creciente conciencia medioambiental ha impulsado la demanda de hoteles ecológicos y prácticas responsables en la gestión turística. Como respuesta, muchas empresas están invirtiendo en eficiencia energética, reducción de residuos y construcción sostenible para adaptarse a estas nuevas exigencias. Más allá de un compromiso ético, estas iniciativas representan una ventaja competitiva en un mercado en transformación.

Este trabajo analizará cómo estos cambios están redefiniendo el sector hotelero y qué estrategias adoptan las empresas para seguir siendo competitivas. A través del estudio comparativo entre Meliá y Hotel The Artist Bilbao, se explorarán distintas respuestas estratégicas ante estos retos. Este análisis permitirá identificar qué transformaciones son necesarias para que las empresas no solo se adapten, sino que prosperen en un entorno de cambio constante.

1.3 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

Este estudio combina fuentes primarias y secundarias para analizar la transformación del sector hotelero en España, evaluando su evolución, competitividad y modelos de negocio. La metodología permitirá examinar el mercado actual, identificar retos y oportunidades y comparar estrategias mediante herramientas de análisis estratégico.

En primer lugar, se realizará un análisis del sector hotelero basado en fuentes secundarias, como informes de mercado, estudios académicos y datos económicos. Esto permitirá contextualizar la situación en España y a nivel global, identificando tendencias clave y evaluando el posicionamiento de los principales actores y su competitividad.

Para analizar el entorno externo, se aplicará el modelo PESTEL, examinando la influencia de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales. Se

estudiará el impacto de las regulaciones gubernamentales, la inflación y el crecimiento económico en la demanda hotelera, así como el papel de la digitalización y la automatización en la operativa de los hoteles. También se analizará cómo la sostenibilidad influye en la competitividad y en la adaptación del sector a las nuevas exigencias del mercado.

Asimismo, se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para evaluar la competitividad del sector. Se examinará el poder de negociación de los clientes, cada vez más exigentes en términos de personalización y sostenibilidad, y el de los proveedores. También se analizará la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes como plataformas colaborativas (Airbnb) y hoteles temáticos y sostenibles, así como el impacto de productos sustitutivos, que han reducido la dependencia de los hoteles tradicionales.

Una vez comprendido el entorno y la competitividad del sector, se explorarán los nuevos modelos de negocio que han surgido en los últimos años, incluyendo estrategias basadas en digitalización, sostenibilidad y personalización de la experiencia del cliente. Se estudiarán casos de éxito de empresas que han logrado adaptarse a estas tendencias y las respuestas estratégicas de los hoteles tradicionales ante la disrupción tecnológica y la irrupción de nuevos actores en el mercado.

Para profundizar en el análisis, se realizará un estudio comparativo de dos modelos de negocio: la cadena hotelera Meliá y el Hotel The Artist Bilbao. Se examinarán sus estrategias de adaptación, ventajas competitivas e innovación mediante un análisis DAFO, que permitirá evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se analizarán aspectos como su estructura organizativa, estrategia digital, sostenibilidad y diferenciación frente a la competencia.

Para validar los hallazgos, se complementará el estudio con fuentes primarias. Se llevarán a cabo entrevistas con directivos, analistas y expertos del sector hotelero, proporcionando información cualitativa sobre la percepción de los actores clave respecto a los cambios del mercado y las estrategias más efectivas. También se realizarán encuestas a consumidores para analizar su percepción sobre nuevas tendencias en el alojamiento y su impacto en la demanda hotelera.

Finalmente, se presentarán las principales conclusiones, identificando los factores clave para la transformación del sector hotelero en España y las estrategias que permitirán a los actores tradicionales mantenerse competitivos. Se propondrán futuras líneas de

investigación para seguir explorando el impacto de la digitalización, la sostenibilidad y los cambios en las preferencias del consumidor en la industria hotelera.

2. SITUACIÓN DEL SECTOR HOTELERO

El sector hotelero, pieza clave de la industria turística, ha evolucionado hasta convertirse en un pilar de la economía global. Según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO), el turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el desplazamiento de personas por motivos personales o profesionales, generando actividades vinculadas al gasto turístico (UNWTO, s.f.). Dentro de esta dinámica, la oferta hotelera desempeña un rol esencial al proporcionar alojamiento y servicios de hospitalidad. El turismo representa aproximadamente el 10% del PIB mundial y genera más de 320 millones de empleos. En España, su impacto es aún mayor: en 2023, contribuyó con el 12,8% del PIB, alcanzando 187.000 millones de euros en ingresos, de los cuales el sector hotelero aportó un 5,5% (INE, 2023). Estos datos reflejan la importancia del sector en la economía y su influencia en la actividad turística global.

El turismo ha crecido impulsado por avances en transporte, globalización y digitalización, que han facilitado la planificación y reserva de viajes. La diversificación del alojamiento ha sido posible gracias al desarrollo del transporte, desde la revolución ferroviaria hasta la popularización de los vuelos comerciales (Morrillo Moreno, 2011). Sin embargo, este crecimiento, junto con el auge de las telecomunicaciones e internet, ha generado desafíos como la competencia de nuevos actores, mayores exigencias en sostenibilidad y la volatilidad de la demanda por factores económicos y geopolíticos. Además, la regulación ha sido clave para proteger el patrimonio cultural y garantizar la sostenibilidad del turismo, adaptándose a las nuevas exigencias del sector en evolución (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2018). Estos factores han redefinido el panorama turístico, exigiendo innovación y adaptación constante en la industria hotelera.

Para comprender el impacto de estos cambios, este estudio definirá de manera más profunda las actividades que comprende este sector y tras ello, analizará la situación a nivel internacional, identificando los principales países receptores de turismo y sus modelos de negocio predominantes. Posteriormente, se centrará en España, examinando su estructura hotelera, los actores más relevantes y la evolución de la demanda.

2.1 Introducción al sector y situación actual:

Previo al análisis del sector hotelero de una manera más profunda, resulta necesario definir las actividades que este comprende. Según Juan Mestres, "el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcional alojamiento a la personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario" (2003). Por tanto, al igual que el sector turístico en su conjunto, este también ha sufrido de manera progresiva cambios y adaptaciones según la realidad política, social y económica de cada momento.

El sector hotelero es una de las industrias más dinámicas y diversas dentro del turismo, caracterizándose por la heterogeneidad de alojamientos que ofrece. Existen hoteles de lujo, gama media, boutique y especializados, así como moteles, resorts, *Bed and Breakfast*, hostels y cruceros. Esta amplia variedad permite atender las necesidades de diferentes tipos de viajeros, desde aquellos que buscan experiencias exclusivas hasta quienes prefieren opciones más accesibles (Fletcher et al., 2018).

Según un informe de Amadeus (2023), la contribución de los viajes y el turismo a la economía mundial en 2023 alcanzó los 9,5 billones de dólares, lo que representa más del 9% del PIB global y generó más de 320 millones de empleos. Estos datos subrayan la importancia del sector hotelero dentro de la economía internacional y su rol en el desarrollo de destinos turísticos a nivel global.

En los últimos años, la industria ha experimentado una evolución significativa, dejando atrás su enfoque exclusivo en la oferta de alojamiento y gastronomía para incorporar una amplia gama de servicios y experiencias personalizadas. Actualmente, muchos hoteles han integrado propuestas de ocio y deporte, servicios enfocados en el bienestar y la salud, y espacios adaptados para eventos empresariales y conferencias (Fletcher et al., 2018). Este cambio responde a la transformación en las preferencias de los consumidores, que buscan cada vez más experiencias inmersivas y servicios diferenciados.

Dos factores clave que han redefinido la industria en la última década han sido la digitalización y la sostenibilidad. Por un lado, la adopción de plataformas digitales y aplicaciones móviles ha revolucionado la gestión de reservas y la personalización de servicios, facilitando la interacción entre hoteles y clientes (CBRE, 2023). Por otro lado,

la creciente preocupación por la sostenibilidad ha llevado a los hoteles a implementar estrategias para reducir su impacto ambiental, como el uso eficiente de energía, la reducción de residuos y la promoción de prácticas responsables en la gestión del agua y los recursos naturales.

Otro evento determinante en la evolución del sector fue la pandemia de COVID-19, que transformó radicalmente la demanda hotelera. Durante este periodo, los viajeros priorizaron opciones más seguras, flexibles y con menor contacto físico, lo que favoreció el auge de alojamientos alternativos, como el alquiler de viviendas turísticas a corto plazo y opciones en entornos rurales. Este fenómeno cambió las reglas del mercado, impulsando la adopción de medidas de bioseguridad en los hoteles tradicionales y acelerando la digitalización de los procesos operativos.

Como consecuencia de estos cambios, el sector hotelero enfrenta nuevos retos y oportunidades derivados de la competencia con modelos disruptivos como Airbnb, la creciente regulación del turismo en las grandes ciudades y la evolución en las expectativas del consumidor. El siguiente apartado analizará la situación del sector hotelero a nivel internacional, identificando las principales tendencias globales, los mercados más competitivos y los modelos de negocio predominantes en las diferentes regiones.

2.1.1 El sector hotelero a nivel internacional:

El sector hotelero ha experimentado una transformación global impulsada por la globalización, la digitalización y la evolución en las preferencias del consumidor (Dachary & Burne, 2004). Estos fenómenos internacionales han permitido a los grandes actores del sector extender su presencia a nuevos destinos, promoviendo la diversificación de la oferta hotelera. La interconectividad global, junto con la liberalización de las políticas económicas y la apertura de fronteras, ha permitido un mayor flujo de viajeros y un incremento de la demanda de alojamiento (Meza Pérez, Zaldívar Puig, & Martín Fernández, 2016).

Según datos de la UNWTO (2024), el turismo internacional ha mostrado una recuperación del 97% en comparación con los niveles previos a la pandemia, con más de 1.400 millones de llegadas turísticas en 2023. Este crecimiento ha sido especialmente notable en regiones como Europa, Asia-Pacífico y Medio Oriente, donde el turismo de lujo y el turismo experiencial han ganado protagonismo. En términos de participación de mercado, los

principales países receptores de turismo han mantenido su liderazgo, con Francia, España y Estados Unidos a la cabeza. Sin embargo, mercados emergentes como el sudeste asiático han mostrado un crecimiento significativo gracias a la inversión en infraestructura y la liberalización de políticas turísticas.

a) Evolución histórica y características

El sector hotelero ha evolucionado significativamente desde sus inicios, cuando surgió para atender las necesidades de viajeros y comerciantes. En la antigüedad, civilizaciones como la romana y la china establecieron posadas en rutas comerciales y ciudades clave (Moscardó Zaforteza, 2023).

El crecimiento del sector se aceleró en el siglo XIX con los avances en transporte, como los ferrocarriles y la navegación a vapor, que facilitaron los viajes y fomentaron el turismo de ocio entre la clase media. Durante este periodo surgieron grandes hoteles en Europa y América del Norte, diseñados para viajeros adinerados e inspirados en clubes privados.

En la segunda mitad del siglo XX, la aviación comercial impulsó el turismo de masas. La mejora de la infraestructura aeroportuaria y la reducción de costos de vuelo en las décadas de 1950 y 1960 facilitaron el acceso a destinos internacionales (Acerenza, 2019). Como respuesta, se crearon complejos hoteleros en el Caribe, el Mediterráneo y el sudeste asiático, promoviendo la expansión de grandes cadenas que estandarizaron servicios y fortalecieron su presencia global (Fletcher et al., 2018). Este crecimiento coincidió con la globalización y la apertura económica, permitiendo a países en desarrollo atraer inversiones extranjeras y mejorar su infraestructura turística (Korstanje, 2008).

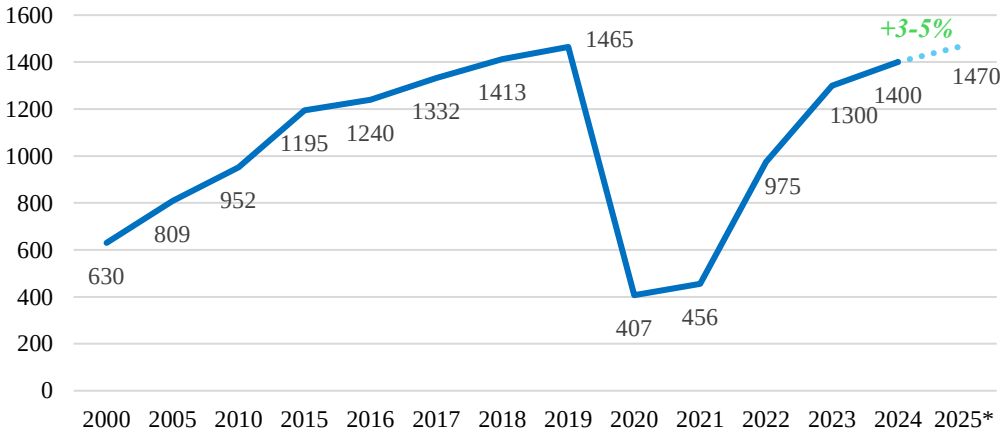
Desde la década de 1990, la digitalización y el avance de las telecomunicaciones transformaron la industria. Internet y plataformas de reserva online como Expedia y Booking facilitaron la comparación de precios, la lectura de reseñas y las reservas en tiempo real (Lepiani, 2020), aumentando la competencia global entre hoteles, aerolíneas y plataformas de alquiler turístico.

En los últimos 20 años, la liberalización de políticas turísticas y la apertura de mercados han impulsado la inversión en infraestructura hotelera. Regiones como América Latina y Asia-Pacífico han aplicado medidas para atraer capital extranjero, generando un crecimiento notable en la infraestructura y la consolidación de marcas en distintos segmentos, desde económicos hasta de lujo (Emilio, 2024). Este dinamismo ha ampliado

las opciones para los viajeros, abarcando desde turismo de lujo hasta alternativas accesibles y sostenibles (Fletcher et al., 2017).

Actualmente, el sector opera en un entorno globalizado donde grandes cadenas como Marriott, Hilton y Accor coexisten con hoteles boutique enfocados en experiencias personalizadas. Además, la competencia con modelos disruptivos como Airbnb y la creciente demanda de sostenibilidad están redefiniendo las estrategias de los hoteles para mantenerse competitivos.

Figura 1: Evolución del número de llegadas de turistas internacionales en el mundo entre 2000 y 2025*
(en millones de llegadas)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Organización Mundial del Turismo (UNWTO) y Statista (2024)

Desde 2000 hasta 2019, las llegadas de turistas internacionales crecieron sostenidamente. En 2020, la pandemia de COVID-19 provocó una caída drástica debido a restricciones de viaje. A partir de 2021, la industria comenzó a recuperarse con la reapertura de destinos y normativas más flexibles. Según la OMT, en 2025 el turismo crecerá entre un 3% y 5% respecto a 2024, impulsado por Asia-Pacífico y otras regiones. En este contexto, es clave analizar el sector hotelero a nivel global, considerando tendencias, desafíos y oportunidades que influirán en su evolución a corto y mediano plazo.

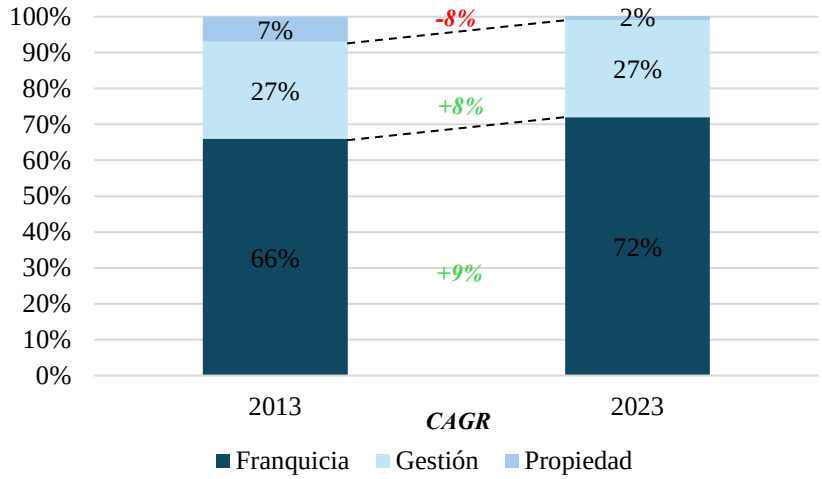
b) Panorama global actual del sector

Como se aprecia en el gráfico anterior, el sector turístico ha mostrado una notable recuperación en cuanto a número de llegadas internacionales tras la pandemia, que se ha sostenido gracias al aumento de la demanda de viajes, impulsada en gran parte por la reactivación de los vuelos comerciales y la estabilidad económica de muchas regiones. Actualmente, como se ha introducido anteriormente, el sector representa una parte

fundamental de la economía global, contribuyendo con cerca del 10% del PIB mundial y generando más de 320 millones de empleos dentro de una cadena de valor que abarca transporte, alimentación y otros servicios conexos (Amadeus, 2023). Estas cifras reflejan la resiliencia del sector hotelero tras una de sus mayores crisis y su capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado.

Además del retorno del turismo internacional, la infraestructura hotelera ha crecido significativamente. En 2024, la tasa de ocupación global ronda el 65%, con una recuperación más marcada en Europa y Asia, donde las grandes cadenas han ampliado su oferta ante el aumento de la demanda (Hospitality ON; CBRE, 2024). No obstante, la expansión enfrenta desafíos como regulaciones locales, fluctuaciones en la demanda e inestabilidad económica en ciertas regiones. Para hacer frente a esto, muchas empresas han adoptado el modelo "asset light"[1].

Figura 2: Distribución de los tipos de propiedad hotelera a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia a partir de McKinsey State of tourism and Hospitality report (2024)

En la Figura 2, se observa la evolución de este modelo en el sector hotelero, reflejando cómo su adopción ha crecido frente a la propiedad directa, que en 2023 representaba únicamente un 2%, en respuesta a la necesidad de optimizar recursos y reducir riesgos. Este modelo ha sido empleado por las principales cadenas de cara a acelerar su expansión internacional y a mantener un modelo de crecimiento sostenible a largo plazo ya que esto

[1] ***Asset light*:** modelo basado en contratos de gestión, arrendamientos y franquicias en lugar de la propiedad directa de los hoteles. Permite a las empresas de alojamiento expandir y hacer crecer su negocio a escala a través de acuerdos de gestión y franquicia en lugar de poseer hoteles (Seo & Soh, 2019)

les permite reducir una importante partida de la inversión inicial de capital a la hora de realizar una nueva apertura y no comprometer recursos financieros propios.

En términos regionales, en Europa el turismo ha sido impulsado por eventos como la Eurocopa y los Juegos Olímpicos de París 2024, lo que ha elevado las llegadas y estancias nocturnas (González, 2024). Ciudades como Valencia, Estocolmo y Viena (P.V., 2024) destacan por el auge del turismo de ocio y negocios, con una tasa de ocupación promedio del 65% (Emilio, 2024). Sin embargo, se proyecta una desaceleración del RevPAR[2] debido a una menor demanda de viajeros estadounidenses (CBRE, 2024b).

En América del Norte, la recuperación ha sido liderada por el turismo de negocios y eventos importantes, con un crecimiento en el turismo de ocio, beneficiado por la digitalización de la experiencia del cliente (Emilio, 2024). América Latina, por su parte, ha consolidado su posicionamiento con destinos emergentes como Colombia y Costa Rica, que han experimentado un auge en turismo de naturaleza y aventura, impulsado por economías más fuertes y políticas gubernamentales favorables.

En Asia-Pacífico, el turismo de ocio ha liderado la recuperación, especialmente gracias a la reactivación de la demanda en China, con un aumento del 64% en llegadas internacionales en comparación con 2023 (González, 2024). Sin embargo, desafíos como la escasez de personal y restricciones en la capacidad aérea han ralentizado la recuperación en países como Japón y Australia, donde las estrategias de sostenibilidad han cobrado mayor relevancia para atraer a viajeros comprometidos con el medio ambiente (Emilio, 2024).

Por otro lado, Oriente Medio se ha consolidado como un destino de lujo y negocios, con inversiones millonarias en turismo y hospitalidad. Ciudades como Dubái y Riad han experimentado un crecimiento significativo, impulsado por eventos de alto impacto, normativas favorables para el turismo y un enfoque en experiencias exclusivas (EHL Hospitality Business School, 2024).

c) Principales destinos dentro del panorama internacional

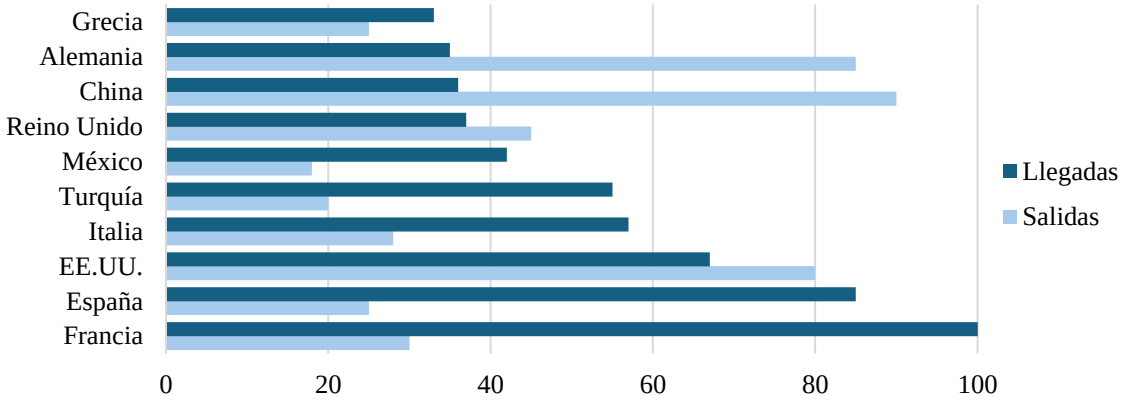
El turismo internacional está liderado por los principales países receptores y emisores de viajeros. En 2023, los destinos con más llegadas fueron Francia (100 millones), España

[2] ***RevPAR*** (Revenue Per Available Room): cociente entre ingresos totales por habitaciones y las habitaciones disponibles para la venta. que determina los ingresos por habitación disponible y que otorga la rentabilidad anual por habitación disponible del hotel y, por tanto, su competitividad (Heredia, 2009)

(85 millones) y Estados Unidos (67 millones), seguidos por Italia, Turquía y México, consolidando su atractivo con infraestructura hotelera, conectividad aérea y una oferta diversificada (UNWTO, 2024).

En cuanto a los principales emisores de turismo, China, Estados Unidos y Alemania encabezan la lista, con viajeros que contribuyen significativamente al gasto turístico global. China, tras la reapertura de fronteras, ha sido clave en la recuperación de destinos asiáticos como Japón y Tailandia (WTTC, 2024)

Figura 3: Principales países receptores y emisores de turismo en 2023 (millones de viajeros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OMT (2024)

d) Tendencias comunes y retos del sector

A nivel global, varios factores están transformando la industria hotelera, afectando tanto la oferta como la demanda. Uno de los principales cambios es la creciente preferencia por experiencias personalizadas y de lujo, lo que ha impulsado el segmento de hoteles de alta gama (CBRE, 2024b). Esta tendencia postpandemia refleja el interés de los viajeros por experiencias exclusivas y adaptadas a sus preferencias.

Otra tendencia clave es la sostenibilidad, cada vez más determinante en la elección de los viajeros. La industria hotelera ha adoptado estrategias ecológicas, como la reducción del consumo energético, la eliminación de plásticos de un solo uso y la obtención de certificaciones verdes (ONU Turismo, s.f.). Además, algunas ciudades han establecido límites al crecimiento hotelero para proteger los ecosistemas locales.

La digitalización ha sido otro motor de cambio, con la adopción de inteligencia artificial y *big data*, optimizando la gestión operativa mediante la automatización de procesos como el *check-in* y la personalización del servicio. También se han integrado herramientas

de realidad virtual y el metaverso, permitiendo a los clientes explorar hoteles antes de reservar (CBRE, 2024b).

Finalmente, el sector enfrenta desafíos regulatorios y económicos. La inflación y el aumento de costos han llevado a los hoteles a incrementar sus tarifas, mientras que algunas ciudades han impuesto restricciones para reducir la sobrecarga turística. Ciudades como Ámsterdam y Venecia han aplicado tasas turísticas y limitaciones a los alquileres vacacionales, lo que podría redistribuir la demanda de alojamiento (CBRE, 2024b).

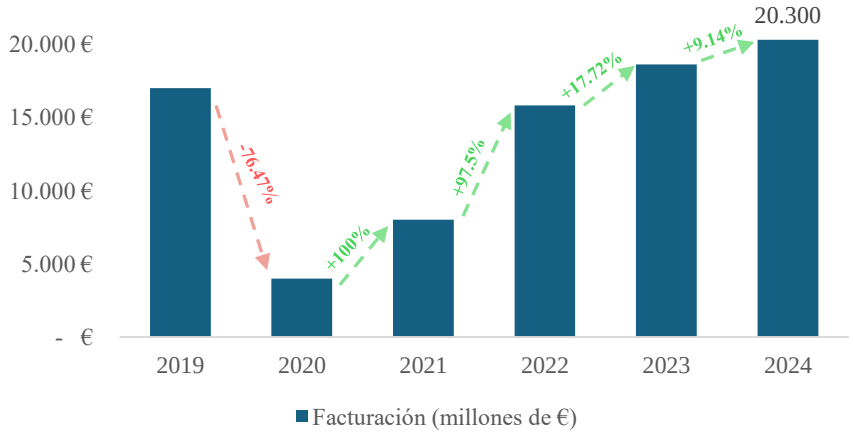
En este contexto, es clave analizar cómo el sector hotelero en España, uno de los principales destinos turísticos del mundo, está respondiendo a estos cambios y cuáles son sus principales retos y estrategias de adaptación.

2.1.2 El sector hotelero en España

España destaca como uno de los principales destinos turísticos a nivel global y su sector hotelero desempeña un papel fundamental en la economía del país. En 2023, España recibió 85,1 millones de turistas internacionales, consolidándose como el segundo país más visitado del mundo (Agenttravel, 2023), solo por detrás de Francia (INE, 2024). El turismo representó el 12,8% del PIB, con una contribución de 187.000 millones de euros, de los cuales aproximadamente el 5,5% provino del sector hotelero (Exceltur, 2024). Sin embargo, el sector también enfrenta desafíos como la desaceleración económica global, la inflación y la evolución de conflictos geopolíticos, que pueden afectar los flujos de viajeros (Suárez, 2025).

El sector hotelero, destaca dentro del sector turístico tanto por volumen de facturación como por valor de mercado. A pesar del brusco descenso en términos de facturación que causó la pandemia de la COVID-19 en el sector hotelero, éste ha sido capaz de recuperarse hasta llegar a una facturación anual de los 20.300 millones de euros en 2024, lo que ha supuesto un crecimiento del 9.14%(Hosteltur, 2025b) respecto al periodo anterior, manteniendo la tendencia creciente que sustentaba previa a la pandemia.

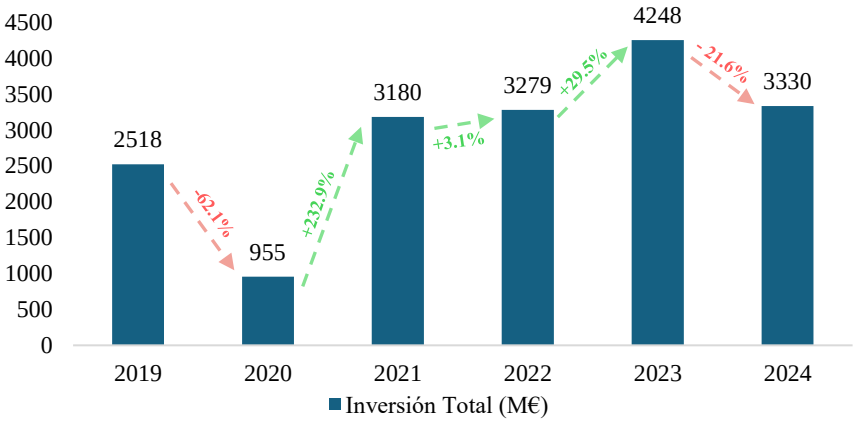
Figura 4: Evolución del volumen de facturación hotelera española 2019-2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hosteltur, DBK Informa y Exceltur

En términos de inversión, España se posicionó como el segundo mercado hotelero más atractivo de Europa en 2023, solo por detrás de Reino Unido, alcanzando una inversión total de 3.300 millones de euros en activos hoteleros, con un 42% procedente de capitales extranjeros (Colliers, 2025; Garnica, 2024b). Este volumen supone una caída del 21.6% respecto a 2023, debido al impacto de los tipos de interés en la financiación, la menor presencia de inversores internacionales y la ausencia de grandes operaciones de cartera. Además, tras un 2023 excepcionalmente dinámico, el mercado se normalizó, con inversores nacionales liderando transacciones de menor importe medio (Colliers, 2025).

Figura 5: Evolución del volumen de inversión hotelera 2019-2024



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Colliers (2025).

A diferencia de años anteriores, los inversores nacionales lideraron las transacciones en 2023, representando el 58% del volumen total y el 73% de las operaciones, debido a un contexto de tipos de interés menos favorables que redujo la participación de actores

extranjeros. No obstante, importantes grupos internacionales han mantenido su presencia en el mercado español, con inversiones de mayor valor medio. Destaca la adquisición de la cadena BlueSea Hotels por la gestora suiza Partners Group (Colliers, 2025).

Este cambio muestra cómo, aunque la inversión extranjera sigue siendo clave, los inversores nacionales han ganado protagonismo en un entorno de menor liquidez global. Además, la diversificación del mercado ha impulsado la presencia de inversores institucionales y fondos especializados en hospitalidad. Según Javier Oroz, "a pesar del entorno macroeconómico, el mercado hotelero mantiene un alto nivel de liquidez gracias a su solidez operativa" (Garnica, 2025). En 2023, el sector hotelero representó el 30% de la inversión total en real estate, consolidándose como el mercado más activo en inversión (Alonso et al., 2024).

a) Distribución geográfica

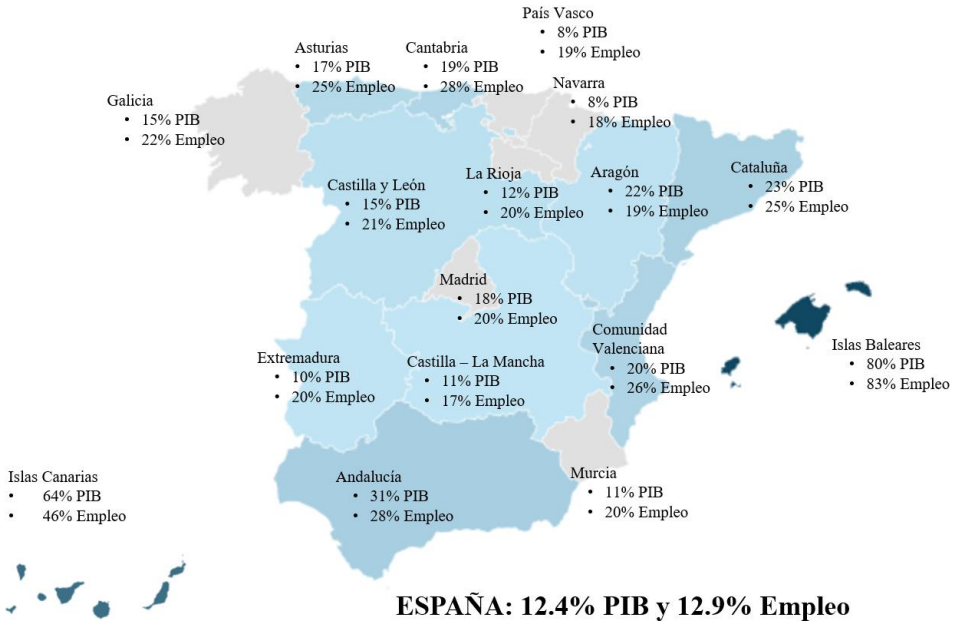
El sector hotelero en España muestra una clara segmentación entre destinos urbanos y vacacionales y muestra desigualdades entre las diferentes Comunidades Autónomas. Madrid y Barcelona concentran el turismo de negocios y eventos internacionales, mientras que las Islas Baleares, Canarias, la Costa del Sol y la Costa Brava lideran el turismo vacacional, con una fuerte presencia de resorts de lujo y modelos todo incluido, enfocados principalmente en el turismo internacional (Hosteltur, 2025).

Aunque estos destinos garantizan una alta ocupación, el gasto medio por turista varía significativamente. En zonas vacacionales, el modelo todo incluido reduce el impacto en sectores complementarios como la restauración y el comercio. En contraste, en Madrid y Barcelona, los viajeros gastan más en cultura, gastronomía y compras, lo que favorece una mayor rentabilidad indirecta para la economía local (Caballero et al., 2023).

El segmento de hoteles de lujo y gama alta ha crecido significativamente en la última década, representando ya el 36% de la inversión total en infraestructura hotelera (CBRE, 2024a). Este crecimiento responde a una estrategia de diversificación del turismo, buscando atraer viajeros de mayor poder adquisitivo y reducir la dependencia de un modelo basado en el volumen de visitantes, que podría comprometer la sostenibilidad del sector (Caballero et al., 2023).

A continuación, se presenta una ilustración de la concentración del turismo en las principales comunidades autónomas y su impacto en el PIB regional:

Figura 6: Mapa comparativo del impacto del turismo en las diferentes CCAA (2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y McKinsey Global Institute.

Esta realidad refuerza la necesidad de estrategias diferenciadas según cada destino, apostando por modelos que maximicen la rentabilidad sin comprometer la sostenibilidad y la capacidad de carga de cada territorio, aprovechando oportunidades e intentando paliar los efectos de posibles factores externos negativos (Caballero et al., 2023). Para comprender cómo factores externos influyen en esta evolución, se presenta a continuación un análisis PESTEL, que examina los factores que impactan el sector hotelero en España.

b) Análisis PESTEL del sector hotelero en España

Para comprender el entorno del sector hotelero en España, es fundamental realizar un análisis PESTEL, el cual examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan su evolución y competitividad. Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas que influyen en la estrategia de las empresas del sector.

Factor político

El marco regulatorio y las políticas gubernamentales impactan directamente en el sector hotelero español. España es un destino altamente dependiente del turismo, por lo que sus gobiernos han desarrollado políticas de promoción turística y estímulos fiscales para atraer inversión en infraestructuras hoteleras. Sin embargo, la intervención política también ha generado incertidumbre en aspectos como la regulación del alquiler

vacacional, el incremento de tasas turísticas y la protección de la vivienda en zonas de alta demanda turística.

Además, la política internacional afecta al turismo, como en el caso del Brexit, que ha complicado la movilidad de turistas británicos, una de las principales fuentes de visitantes a España. Las relaciones geopolíticas con mercados clave, como China y EE. UU., también influyen en la llegada de turistas, especialmente en el segmento del turismo de lujo y negocios. En términos de riesgo, el auge de partidos políticos con tendencias proteccionistas en ciertos municipios ha generado restricciones que podrían frenar el crecimiento hotelero en zonas clave.

Factor económico

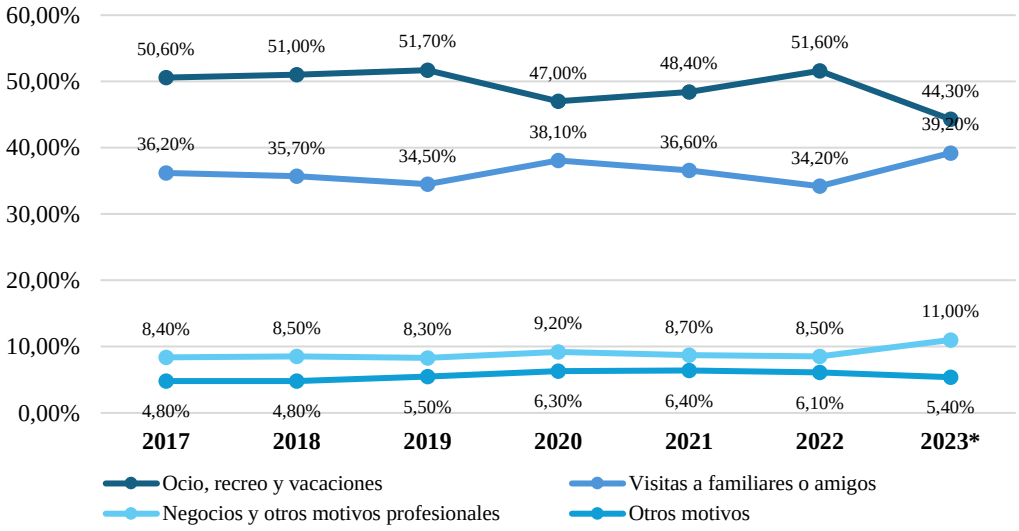
El sector hotelero en España representa el 12,8% del PIB (INE, 2024) y es un motor clave de empleo. Sin embargo, enfrenta retos económicos como la inflación, el aumento de los tipos de interés y el encarecimiento de la financiación, lo que ha llevado a los inversores a priorizar la remodelación de activos en lugar de nuevas construcciones (Colliers, 2025). Las fluctuaciones en el tipo de cambio del euro afectan la llegada de turistas extracomunitarios, mientras que la dependencia de mercados emisores europeos como Reino Unido y Alemania expone al sector a posibles desaceleraciones económicas. Un punto positivo es el crecimiento del turismo de alto poder adquisitivo, que impulsa la inversión en hoteles boutique y resorts exclusivos, favoreciendo un modelo menos dependiente del turismo masivo.

Factor social

Los cambios demográficos han redefinido la demanda turística. El envejecimiento de la población en Europa ha impulsado la necesidad de hoteles con mayor accesibilidad y servicios específicos para mayores, mientras que el crecimiento de la clase media en Asia y América Latina representa una oportunidad para captar turistas de alto gasto. Las nuevas generaciones, como millennials y Generación Z, priorizan experiencias sobre el lujo tradicional, impulsando hoteles con identidad de marca, espacios colaborativos y turismo wellness. Por otro lado, el auge de la turismofobia en ciudades como Barcelona y Palma de Mallorca ha llevado a las administraciones a regular la expansión hotelera, promoviendo una redistribución del turismo hacia zonas menos saturadas.

Por otro lado, también se observa una transformación en el comportamiento del turista de negocios. Aunque el turismo de ocio sigue predominando, los viajes por motivos profesionales han mostrado una ligera recuperación respecto a 2018, con un aumento del 0,58% en volumen y una subida del 2,56% en la duración media de las pernoctaciones (INE, 2025). Sin embargo, la digitalización y los modelos de trabajo híbrido continúan impactando en la frecuencia y formato de estos desplazamientos, llevando a muchas empresas a optimizar costes y reducir los viajes largos. En consecuencia, el sector hotelero ha visto una menor demanda en hoteles tradicionales de negocios, pero también una oportunidad creciente en el segmento bleisure[3], donde los viajeros combinan trabajo y ocio, buscando establecimientos que ofrezcan espacios flexibles y experiencias diferenciadas (Emilio, 2024). Esta tendencia obliga a los hoteles a adaptar su oferta, integrando servicios y espacios mixtos que respondan a las nuevas necesidades del viajero contemporáneo.

Figura 7: Evolución en viajes según motivo desde 2017 a 2023



***2023: Sobre últimos datos publicados, correspondientes al trimestre III de 2023**

Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE

Factor tecnológico

La innovación ha transformado el sector hotelero con automatización e hiperpersonalización de servicios. La inteligencia artificial y el análisis de datos permiten ajustar precios en tiempo real, optimizar la ocupación y mejorar la experiencia del cliente.

[3] ***Bleisure***: se definen como un nuevo tipo de viaje en el que las personas incorporan actividades de ocio a sus viajes de negocios (Chung, Choi, Yoo y Kim, 2020).

El Internet de las Cosas (IoT) ha integrado dispositivos inteligentes en habitaciones, aumentando la eficiencia energética y el confort. La realidad virtual y aumentada está revolucionando la planificación de viajes, permitiendo visitas virtuales antes de reservar. La ciberseguridad es un desafío creciente, ya que los hoteles manejan datos personales y financieros sensibles; vulnerabilidades que pueden afectar la reputación y generar pérdidas económicas significativas, obligando a reforzar la protección digital.

Factor ecológico

La sostenibilidad se ha convertido en un pilar estratégico en el desarrollo hotelero global y en el caso más concreto de España. El cambio climático supone un desafío para el sector hotelero, afectando la estacionalidad turística con olas de calor y fenómenos extremos. A nivel global, el turismo es responsable del 11% de las emisiones de gases de efecto invernadero, y aunque España ocupa la posición 16 en impacto ambiental, todavía tiene margen de mejora en eficiencia energética y reducción de huella de carbono. La presión para reducir la huella de carbono ha impulsado iniciativas como energías renovables, reducción de plásticos y optimización del consumo de agua.

En ecosistemas frágiles como Baleares y la costa mediterránea, han surgido restricciones y regulaciones más estrictas. Además, el auge del turismo sostenible en mercados emergentes puede desviar visitantes de destinos tradicionales que no adapten su oferta a nuevas exigencias ambientales. Grandes cadenas como Meliá, NH y Barceló han implementado estrategias de reducción de consumo energético y promoción de economía circular (CBRE, 2024c), respondiendo tanto a regulaciones europeas como a una creciente demanda de viajeros que priorizan alojamientos sostenibles. Así, han adoptado certificaciones ambientales y estrategias de compensación de emisiones, promoviendo experiencias respetuosas con el medioambiente. ya que muchas empresas promueven políticas sostenibles solo de forma superficial, sin compromisos reales ni medibles (Company Armengol, 2025).

Factor legal

El sector hotelero en España enfrenta un marco legal cada vez más restrictivo, con normativas más estrictas en alquiler vacacional, fiscalidad y derechos laborales. En muchas ciudades, los requisitos para licencias turísticas se han endurecido, beneficiando a los hoteles al reducir la competencia desleal. Además, las regulaciones de la UE en sostenibilidad y digitalización imponen estándares más exigentes en gestión de datos y

cumplimiento ambiental. En el ámbito laboral, la presión por mejorar condiciones ha generado aumentos salariales y nuevas normativas sobre contratación y jornada laboral, elevando los costos operativos y obligando a las empresas a optimizar su estructura y estrategias de gestión.

El análisis PESTEL, el sector hotelero en España enfrenta un entorno en constante evolución, donde la regulación, la sostenibilidad y la digitalización son factores clave. A pesar de los desafíos, existen oportunidades en la diversificación del turismo, la personalización de la experiencia del cliente y el crecimiento de nuevos mercados emisores. La capacidad de adaptación a estos cambios determinará la competitividad del sector en los próximos años.

c) Análisis de las 5 Fuerzas de Porter en el sector hotelero en España

El análisis PESTEL ha resaltado cómo factores como la regulación del alquiler vacacional, la digitalización y la sostenibilidad influyen en el sector hotelero en España. Sin embargo, para comprender su estructura competitiva, es clave analizar cómo estos elementos afectan la rivalidad entre empresas, la entrada de nuevos competidores y el poder de negociación dentro del mercado. El modelo de las 5 fuerzas de Porter permite evaluar la intensidad de la competencia en el sector, identificando las dinámicas que impactan la rentabilidad y las estrategias de las empresas hoteleras en España.

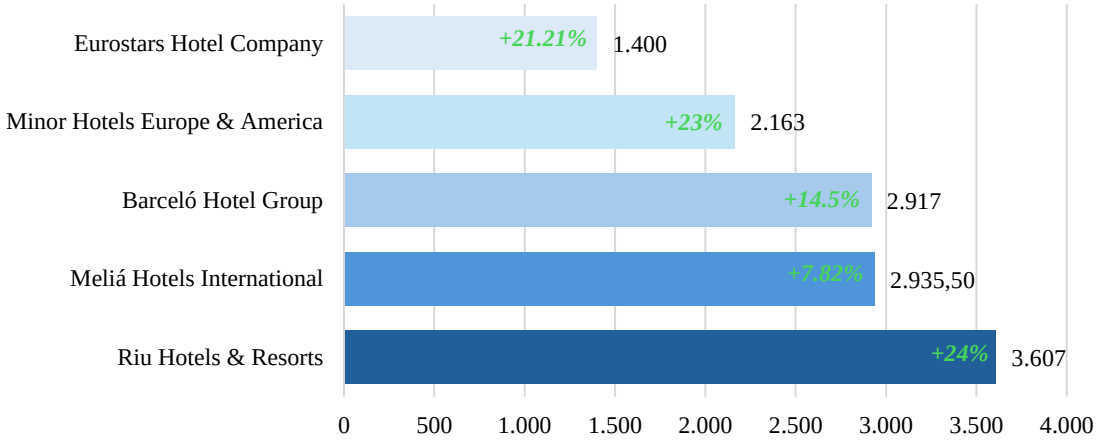
Rivalidad entre competidores

La industria hotelera española se caracteriza por una alta intensidad competitiva, impulsada principalmente por la coexistencia de grandes cadenas internacionales como Hilton y Marriott; grupos hoteleros nacionales como Meliá o Barceló y hoteles independientes. La rivalidad entre los actores se ve influenciada por diferentes factores clave que han transformado el paradigma en los últimos años.

En primer lugar, la alta concentración de marcas líderes en el mercado ha generado una fuerte competencia por cuota de mercado. Empresas como RIU, Meliá, Barceló o Minor Hotels cuentan con ventajas competitivas en términos de economías de escala, reconocimiento internacional y programas de fidelización, lo que les permite dominar el mercado en términos de facturación y cuota de mercado frente a hoteles independientes y alojamientos alternativos. Esta existencia de diferentes alternativas ha obligado a los

hoteles tradicionales a redefinir su propuesta de valor para atraer diferentes tipos de clientes.

Figura 8: Top 5 de las cadenas españolas por facturación en 2023 y crecimiento respecto al año anterior (Millones de euros)



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Hosteltur

Por otro lado, el ritmo de crecimiento de la industria es también un factor clave ya que en periodos de crecimiento lento o de estancamiento turístico, la competencia por la cuota de mercado es más intensa, lo que obliga a llevar a cabo ajustes de precios y a buscar estrategias concretas de retención de clientes. En el caso de España, el auge del turismo y la diversificación de destinos ha permitido el crecimiento de nuevas propuestas, aunque en destinos altamente saturados como Barcelona o Baleares, la compañía se ha intensificado, dificultando la creación de propuestas diferenciadoras.

La diferenciación de producto juega en este entorno competitivo un papel crucial en la estrategia hotelera. En mercados con apenas diferenciación, la estrategia se centra en los precios, lo que puede erosionar los márgenes de rentabilidad. Para contrarrestarlo, muchas cadenas han postado por la segmentación dentro de sus porfolios y la especialización de sus marcas. Por ejemplo, NH Collection se dirige a un público premium, mientras que *Only YOU Hotels* apuesta por una oferta más boutique y experiencial, esto les permite reducir la presión de la guerra de precios y fidelizar a clientes con expectativas específicas.

Otro aspecto propio y determinantes de la industria es la estructura de costes fijos y la naturaleza del producto hotelero. Los hoteles cuentan con altos costes fijos que incluyen mantenimiento, personal u operaciones, por ello, es clave la optimización de tarifas mediante estrategias de revenue management para mantener la competitividad en el mercado. Adicionalmente, la relación entre capacidad y demanda junto con la

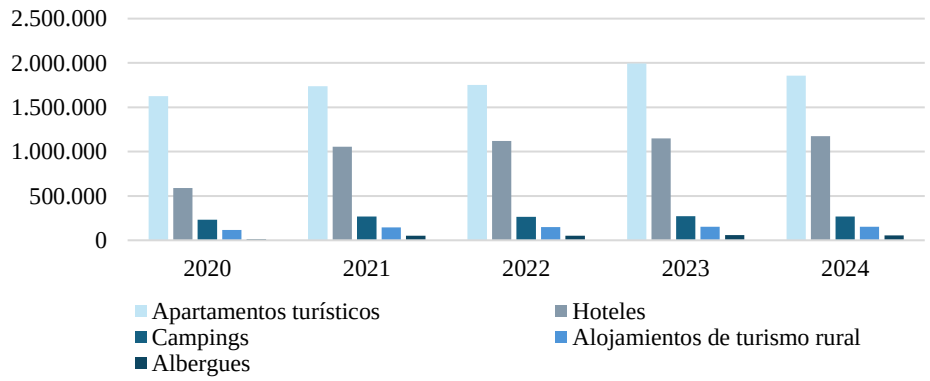
estacionalidad del turismo, añaden complejidad a la rivalidad del sector. Por tanto, en destinos con demanda principalmente estacional, como la Costa del Sol, se debe planificar la capacidad para ajustarse a los picos y valles en términos de ocupación.

La amenaza de nuevos entrantes

La entrada de nuevos competidores en el sector hotelero está determinada por una serie de barreras de entrada, que pueden dificultar o facilitar la aparición de nuevos actores en el mercado. En el caso de la industria hotelera en España, estas barreras son moderadas, ya que, aunque existen desafíos estructurales y regulatorios, la digitalización ha abierto nuevas oportunidades para modelos de negocio alternativos. La elevada inversión inicial para desarrollar infraestructuras competitivas y la estructura de costos fijos dificultan la aparición de nuevos actores. Sin embargo, modelos como el "asset light" permiten operar sin necesidad de poseer los inmuebles, reduciendo la barrera financiera.

Sin embargo, un factor clave en la competencia reciente ha sido el crecimiento de los alojamientos alternativos, que han ganado presencia en el mercado español. Como se observa en la Figura 9, la oferta de apartamentos turísticos, alojamientos rurales y campings ha experimentado un aumento sostenido entre 2020 y 2024, desafiando el dominio de los hoteles tradicionales. Este fenómeno responde a una mayor demanda por estancias flexibles y personalizadas, así como al auge de plataformas como Airbnb y Vrbo, que han reducido las barreras para la entrada de nuevos operadores.

Figura 9: Evolución del número plazas pertenecientes a hoteles tradicionales vs. alojamientos alternativos en España



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Además, la regulación gubernamental y urbanística ha intentado limitar la expansión del alquiler vacacional en ciudades como Barcelona y Madrid, favoreciendo a los hoteles tradicionales. Sin embargo, en mercados menos regulados, los nuevos operadores han

encontrado oportunidades para crecer, lo que explica el aumento de plazas en alojamientos alternativos en los últimos años.

El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en la industria hotelera ha aumentado significativamente en los últimos años, impulsado por la digitalización, el acceso a información en tiempo real y el cambio en las expectativas del consumidor. Actualmente, los huéspedes tienen mayor control sobre su experiencia de compra, lo que obliga a los hoteles a desarrollar estrategias diferenciadas para atraer y fidelizar a su clientela

Uno de los factores clave es la concentración de la demanda y la facilidad de comparación de opciones. Plataformas como *Booking*, *Expedia* y *Google Travel,* permiten al cliente acceder a un abanico de alojamientos con distintos precios, características y valoraciones; reduciendo por tanto la lealtad a marcas concretas. Como respuesta, muchos hoteles han mejorado sus estrategias de diferenciación y fidelización con programa de beneficios como *Meliá Rewards.*

Además, la demanda de alojamientos sostenibles, hoteles boutique y servicios adaptados al turismo bleisure ha crecido, con adopción por parte de más del 70% de los viajeros corporativos en España (FreeNow for Business, 2024). Este cambio ha impulsado una transformación en la oferta hotelera, que ahora debe responder a un público más exigente y diverso, priorizando experiencias personalizadas, sostenibilidad y mayor conectividad.

La capacidad de los clientes para integrar hacia atrás también ha crecido, especialmente con la expansión del alquiler vacacional. Plataformas como Airbnb han permitido que los propios consumidores se conviertan en oferentes de alojamiento, generando una alternativa a los hoteles tradicionales. Esta tendencia ha forzado a muchas cadenas a desarrollar sus propias marcas de apartamentos turísticos para competir en este segmento emergente

El poder de negociación de los proveedores

En el sector hotelero varía según el tipo de servicio, siendo mayor en áreas clave como energía, tecnología hotelera y plataformas de distribución online (*Online Travel Agencies*). Mientras que las grandes cadenas pueden negociar mejores condiciones, los hoteles independientes enfrentan costes operativos más elevados y menor margen de maniobra, lo que les hace más dependientes de sus proveedores.

Uno de los factores clave en esta negociación es la estructura del lado de la oferta. En sectores como energía y abastecimiento de alimentos, la concentración de proveedores fortalece su poder. En contraste, en tecnología hotelera, el crecimiento de startups ha diversificado la oferta, reduciendo la dependencia de los hoteles de unos pocos proveedores dominantes.

El grado de diferenciación y coste de cambio de proveedor también es determinante. Mientras que en suministros básicos hay múltiples opciones, en plataformas de reserva online la dependencia es alta. Empresas como Booking y Expedia imponen comisiones entre el 15% y el 30% (Cloudbeds, s.f.)., reduciendo la rentabilidad hotelera. Para contrarrestarlo, muchas cadenas han desarrollado canales de venta directa implementando precios competitivos para atraer reservas sin intermediarios.

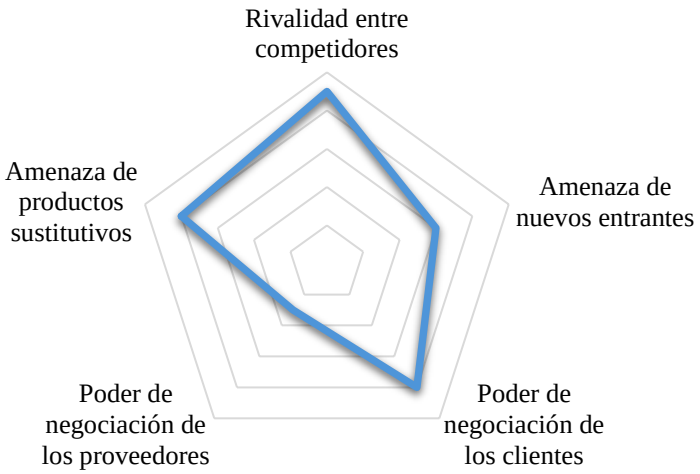
La amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos en la industria hotelera es alta, principalmente por el auge de alojamientos alternativos como los apartamentos turísticos y plataformas de economía compartida, que ofrecen precios competitivos y mayor flexibilidad. Plataformas como Airbnb han crecido significativamente, captando una parte del mercado tradicionalmente dominado por los hoteles (Statista, 2024).

Uno de los principales factores que impulsan la sustitución es la disponibilidad de opciones con funcionalidad similar. Los viajeros buscan cada vez más experiencias personalizadas, mayor espacio y flexibilidad, lo que ha fortalecido la preferencia por los apartamentos turísticos, especialmente en estancias prolongadas. El impacto en la rentabilidad de los hoteles es significativo. Según un estudio de Oxford Economics (2025), la expansión de Airbnb ha contribuido a una reducción promedio de 7 euros en el coste de las pernoctaciones en ciudades europeas clave en 2023, lo que sugiere una presión competitiva sobre los precios hoteleros.

Además, la diferencia de precios y calidad sigue siendo determinante. Mientras que los hoteles ofrecen servicios estandarizados y garantías de seguridad, los alojamientos alternativos han diversificado su oferta, obligando a los hoteles a invertir en personalización y digitalización para mantener su competitividad.

Figura 10: Representación gráfica del Diamante de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Por todo ello se puede concluir el análisis de 5 fuerzas de Porter afirmando que el sector hotelero en España se enfrenta a una intensa competencia, con una presión constante para innovar y diferenciarse. La digitalización, la sostenibilidad y la personalización de la experiencia del huésped son factores clave para mantener la competitividad en un mercado en transformación. En este contexto, las estrategias de las empresas deben enfocarse en optimizar su estructura operativa, fortalecer su canal de venta directa y diversificar su oferta para responder a las nuevas exigencias del mercado.

d) Conclusiones, retos y oportunidades como término de los análisis PESTEL y de 5 fuerzas

Del análisis conjunto del entorno (PESTEL) y de la estructura competitiva del sector (5 Fuerzas de Porter), se desprende que el sector hotelero español enfrenta un entorno caracterizado por una intensa presión competitiva y por cambios profundos en las dinámicas de demanda y oferta. A nivel macroeconómico, factores como la regulación cada vez más estricta del alquiler vacacional, la creciente exigencia en materia de sostenibilidad y la presión por adaptarse a nuevas normativas laborales y fiscales plantean retos importantes para la viabilidad de los modelos tradicionales. A su vez, el cambio climático y los desafíos ecológicos imponen la necesidad de repensar los modelos de negocio desde la perspectiva de la eficiencia energética y la responsabilidad medioambiental, al mismo tiempo que las nuevas generaciones de viajeros exigen experiencias personalizadas, digitalizadas y alineadas con valores éticos.

En el plano competitivo, el auge de plataformas de economía colaborativa como Airbnb, sumado al aumento de la sensibilidad del cliente hacia el precio y la flexibilidad, obliga a los hoteles a diferenciarse a través de la personalización del servicio, la integración de tecnología y la sostenibilidad. Asimismo, la digitalización ha modificado profundamente el poder de negociación de los clientes, que ahora comparan y deciden en función de la experiencia ofrecida y la reputación online, lo que convierte la gestión de la experiencia del huésped en un factor crítico de éxito. No obstante, también se abren importantes oportunidades: el crecimiento del turismo de alto poder adquisitivo, la demanda de experiencias diferenciadas (hoteles boutique, wellness, bleisure), y la tendencia hacia alojamientos sostenibles suponen nichos clave para quienes sepan adaptarse a estas nuevas exigencias.

Por tanto, el sector hotelero se encuentra en un punto de inflexión donde la capacidad de adaptación definirá su competitividad futura. Las empresas deberán alinear su propuesta de valor con los nuevos factores clave de éxito: ofrecer experiencias únicas, integrar prácticas sostenibles verificables, y aprovechar las oportunidades de segmentación que ofrece un mercado más diverso y exigente. A continuación, se analizarán los distintos modelos de negocio presentes en la industria hotelera, que permitirán entender cómo las empresas están respondiendo a estos retos y oportunidades, y cómo se posicionan ante un cliente cada vez más informado, consciente y segmentado.

2.2 Modelos de clasificación en la industria hotelera

Tras analizar la situación del sector hotelero a nivel internacional y en España, es fundamental comprender cómo se estructuran y diferencian los distintos tipos de hoteles en el mercado. La clasificación hotelera no solo permite a los consumidores identificar la calidad y los servicios de cada establecimiento, sino que también influye en la estrategia de posicionamiento y competencia dentro de la industria (Arcarons, Goitia & González, 2008). A pesar de su importancia, no existe una clasificación globalmente homogénea, ya que cada país aplica criterios específicos en función de sus regulaciones y normativas locales (Elphick, 2024).

El sistema de estrellas es el más utilizado a nivel internacional, aunque con variaciones regionales. Los hoteles de 1 estrella ofrecen servicios básicos, mientras que los de 5 estrellas brindan experiencias de lujo con spa, gastronomía gourmet y suites exclusivas. Además, la fiscalidad influye en esta clasificación; en España, un hotel de cuatro estrellas

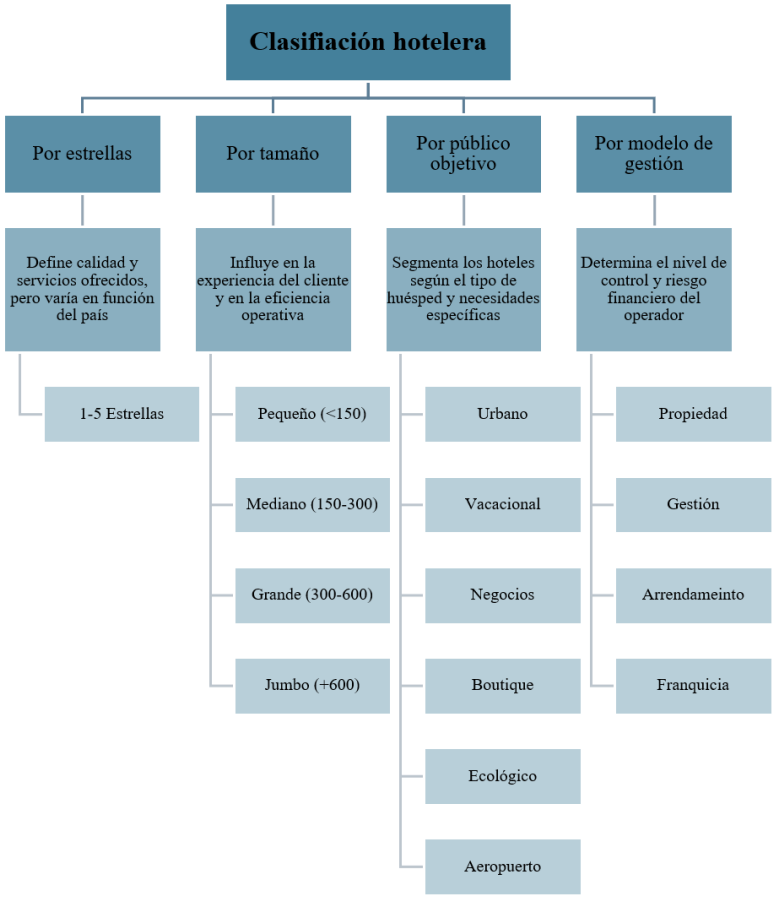
paga más del doble en impuestos que uno de categoría inferior, lo que puede condicionar la decisión de los operadores al solicitar una categoría superior (Fletcher et al., 2018).

Otra forma de clasificación es por tamaño, determinado por el número de habitaciones. Los hoteles boutique, con menos de 150 habitaciones, priorizan la personalización y exclusividad. Los medianos tienen hasta 300 habitaciones, los grandes entre 300 y 600, y los jumbo superan las 600 habitaciones, predominando en destinos turísticos masivos bajo modelos de economías de escala (Les Roches, s.f.). La experiencia varía según el tamaño: los boutique apuestan por el servicio personalizado, mientras que los hoteles grandes y jumbo ofrecen variedad de servicios estandarizados (Lacalle, 2022).

Según el perfil del huésped, los hoteles se especializan en distintos segmentos. Los hoteles urbanos o de negocios están diseñados para profesionales, con infraestructura para reuniones y proximidad a aeropuertos o centros financieros. De acuerdo con Hosteltur (2024), el 40% de las empresas planea aumentar sus desplazamientos corporativos en 2025, reforzando la relevancia de este segmento. Los hoteles vacacionales priorizan el entretenimiento y la gastronomía en destinos turísticos, mientras que los hoteles de aeropuerto se enfocan en estancias cortas para viajeros en tránsito. También han crecido los hoteles ecológicos, centrados en la sostenibilidad, y los hoteles boutique, que ofrecen experiencias únicas en ubicaciones estratégicas (Lacalle, 2022).

Otra clasificación relevante es el modelo de administración, que determina la propiedad, operación y control del establecimiento. Existen cuatro modelos principales: propiedad, contrato de gestión, arrendamiento y franquicia (Lacalle, 2024). Estos modelos, que serán estudiados posteriormente, permiten ajustar estrategias según el nivel de control deseado, el riesgo financiero y la optimización de recursos.

Figura 11: Resumen de los diferentes categorías de clasificación hotelera y sus respectivas clases



Fuente: Elaboración propia a partir de (Lacalle, 2022; Fletcher et al., 2018).

2.3 Análisis de los diferentes modelos de negocio

A nivel global, el sector hotelero ha diversificado sus modelos de negocio para adaptarse a las crecientes exigencias del mercado. Factores como la evolución de las preferencias del consumidor, la globalización del turismo y la competencia con nuevos actores han impulsado la transformación de las estrategias empresariales. Existen cuatro modelos tradicionales de gestión en la industria: propiedad directa, gestión hotelera, franquicia y arrendamiento, cada uno con características, ventajas y desafíos específicos (Lacalle, 2024).

2.3.1. Modelos de negocio en la industria hotelera

El modelo de propiedad directa o gestión privada implica que la empresa posee y opera directamente sus hoteles, asumiendo control total sobre las operaciones y los beneficios. Es común en hoteles boutique y cadenas pequeñas que buscan personalizar la experiencia del cliente (Lacalle, 2024). Sin embargo, este modelo requiere una inversión inicial

elevada y supone una mayor exposición a los riesgos del mercado. En España, es el modelo más extendido, dado que la propiedad del inmueble es vista como un activo estratégico de valor (Hinojosa, 2024).

Los contratos de gestión (*management contracts*) permiten a los propietarios delegar la administración del hotel a cadenas especializadas como Marriott o Hilton, a cambio de una tarifa sobre los ingresos o beneficios. Este modelo ofrece la ventaja de aprovechar la experiencia y reputación de las grandes cadenas, garantizando mayor rentabilidad y estándares de calidad (Lacalle, 2024). No obstante, implica menor autonomía para los propietarios y una mayor dependencia de la gestora (Buades, 2023).

El modelo de franquicia permite a hoteles independientes operar bajo una marca reconocida, pagando tarifas de franquicia a cambio de acceso a sistemas de reservas, marketing y know-how empresarial (Hollander, 2024). Este modelo ha sido clave para la expansión de grupos como IHG, Hilton y Wyndham, permitiendo una rápida penetración de mercado con menor riesgo financiero para la cadena. Sin embargo, los franquiciados deben adherirse estrictamente a los estándares de la marca, lo que puede limitar su flexibilidad operativa y generar costos adicionales (Märzheuser-Wood, 2024).

El modelo de arrendamiento o alquiler implica que una cadena hotelera arrienda un inmueble a un tercero, asumiendo la gestión y riesgos operativos. La principal ventaja es la estabilidad financiera para el propietario, que recibe una renta fija sin asumir la operativa diaria (Giménez Salinas, 2024). Este esquema es preferido por inversores conservadores y patrimonialistas, ya que permite mantener la propiedad del activo inmobiliario sin involucrarse en su gestión (Alonso, 2024).

Muchas cadenas combinan estos modelos en función de la ubicación y las condiciones del mercado. Por ejemplo, AC Hotels by Marriott, Meliá y Barceló utilizan una combinación de gestión propia, franquicias y contratos de arrendamiento, ajustando su estrategia a cada destino. Un ejemplo es el Madrid Marriott Auditorium Hotel & Conference Center, que opera bajo un modelo de franquicia para aprovechar la alta demanda internacional. En contraste, en ciudades con menor afluencia de turistas internacionales, predominan modelos de arrendamiento o gestión propia para optimizar costos y captar clientes locales (Hinojosa, 2018).

A nivel global, se observa una disminución del modelo de gestión privada, favoreciendo opciones más flexibles y menos intensivas en capital. Modelos como la franquicia y los

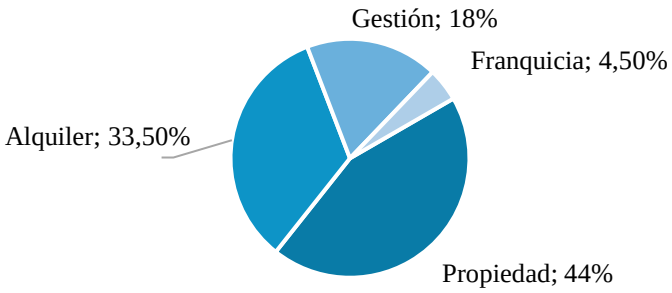
contratos de gestión han ganado popularidad, ya que permiten expandirse sin asumir el riesgo financiero de la propiedad (Muñoz, 2021). En España, este cambio ha sido más lento, debido a la tradición de propiedad inmobiliaria en el sector.

2.3.2. Principales modelos de negocio en el sector hotelero español

El sector hotelero en España presenta una estructura empresarial diversa, en la que coexisten grandes cadenas nacionales, multinacionales y operadores independientes. En los últimos años, el dinamismo del mercado ha impulsado la entrada de nuevos actores, que priorizan la sostenibilidad, la tecnología y la personalización de la experiencia del cliente, redefiniendo las estrategias tradicionales del sector (Hosteltur, 2024).

Las principales cadenas hoteleras en España operan bajo los distintos modelos previamente analizados. El modelo predominante es la propiedad directa, reflejo de la visión patrimonialista del sector en el país (Hinojosa, 2024). Sin embargo, se observa una tendencia hacia modelos asset light, más comunes en mercados internacionales, que reducen la exposición financiera y facilitan la expansión sin comprometer capital (Hinojosa, 2024a).

Figura 12: Distribución de modelos de gestión del panorama hotelero español (2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hosteltur (Hinojosa, 2024).

A pesar de esta diferencia en la estructura de gestión, las cadenas hoteleras españolas han logrado consolidarse a nivel internacional. Grupos como Meliá, Barceló y RIU figuran en el top 50 de las mayores cadenas hoteleras del mundo, ocupando los puestos 25, 35 y 40 respectivamente, gracias a su presencia global y estrategias de crecimiento (Arroyo, 2024). Para mantener su competitividad, estas empresas han apostado por estrategias de fidelización y comercialización más flexibles, optimizando su distribución y segmentación de mercado (Hinojosa, 2025).

En este contexto, la capacidad de adaptación a las nuevas tendencias del mercado será determinante para la supervivencia y expansión de las hoteleras españolas. La combinación de modelos de negocio tradicionales con enfoques innovadores y la inversión en tecnología y sostenibilidad serán clave para asegurar su competitividad en un mercado en constante evolución con constante aparición de nuevos modelos de negocio.

2.3.3. Otras respuestas: nuevos modelos (Airbnb, VRBO, Byhours)

La evolución del sector hotelero ha impulsado la aparición de modelos de negocio disruptivos como Airbnb, VRBO y Byhours, que han transformado la industria mediante un enfoque basado en la economía colaborativa (Moreno-Izquierdo, Ramón-Rodríguez, & Such, 2016). Estas plataformas no poseen propiedades; en su lugar, actúan como intermediarios entre propietarios y viajeros, ofreciendo mayor flexibilidad y precios más competitivos que los hoteles tradicionales (Moralejo, Miguel, & Legarreta, 2021). Su éxito radica en la digitalización y en la creciente demanda de alojamientos personalizados y alternativos.

Airbnb, fundada en 2007 en San Francisco, ha revolucionado el mercado permitiendo a los anfitriones alquilar habitaciones compartidas o propiedades completas, con un enfoque en experiencias locales y personalizadas (Díaz, Gutiérrez & García, 2014). La plataforma genera ingresos cobrando comisiones a anfitriones y huéspedes por cada reserva (Moralejo et al., 2021). Según Statista (2024), en 2023 Airbnb generó 9.900 millones de dólares, consolidándose como líder del sector.

VRBO (*Vacation Rental By Owner*), fundada en 1995 y actualmente parte del grupo Expedia, se especializa en alquileres de propiedades completas, atrayendo a familias y grupos que buscan privacidad y comodidad (VRBO, s.f.). A diferencia de Airbnb, VRBO no ofrece habitaciones individuales, centrándose en estancias más largas y exclusivas. Su modelo de ingresos se basa en comisiones por reserva y suscripciones para propietarios.

Byhours, una plataforma española fundada en 2012 introduce un modelo innovador de microestancias en hoteles, permitiendo reservas por tres, seis o veinticuatro horas (BYHOURS, s.f.). Esto optimiza la ocupación hotelera y satisface la demanda de viajeros de negocios o pasajeros en tránsito, ofreciendo una flexibilidad inédita en el sector.

Impacto en la industria hotelera y regulaciones

El auge de estas plataformas ha generado tensiones con el sector hotelero tradicional, reduciendo su cuota de mercado y obligándolos a innovar (Suano, 2024). Al operar como intermediarios sin costes fijos de mantenimiento, pueden ofrecer precios más competitivos, lo que ha llevado a los hoteles a mejorar su propuesta de valor mediante programas de fidelización, digitalización y experiencias diferenciadas.

Además, la proliferación de alquileres turísticos ha impactado el mercado inmobiliario en muchas ciudades, incrementando el precio de la vivienda y contribuyendo a la gentrificación (De la Encarnación, 2023). En respuesta, grandes destinos han implementado regulaciones estrictas para mitigar estos efectos. Barcelona, Ámsterdam y Nueva York han impuesto límites al número de alojamientos registrados, restricciones de estancias mínimas y requisitos de licencias para operar en plataformas como Airbnb (Bolinches, 2024).

Respuesta de los hoteles tradicionales

Ante la creciente competencia de estos modelos, las cadenas hoteleras han desarrollado estrategias para diversificar su oferta y mejorar su competitividad. Algunas han lanzado plataformas de alquiler a corto plazo, como "Homes & Villas by Marriott", o adquirido *startups* como *Onefinestay* de Accor, especializada en alquiler de lujo (Gastesi, 2017).

Además, la implementación de nuevas tecnologías ha sido clave en la respuesta del sector hotelero. *Check-in* digital, personalización de servicios y programas de fidelización mejorados han sido adoptados para ofrecer una experiencia más flexible y adaptada a las nuevas demandas del cliente (Lacalle, 2024b).

Podemos concluir, que el impacto de plataformas como Airbnb, VRBO y Byhours ha obligado a los hoteles tradicionales a reinventarse, incorporando elementos de la economía colaborativa y tecnologías emergentes. En un entorno cada vez más competitivo, la capacidad de adaptación e innovación determinará el futuro del sector, asegurando que los hoteles sigan siendo relevantes frente a las nuevas tendencias del mercado de alojamiento.

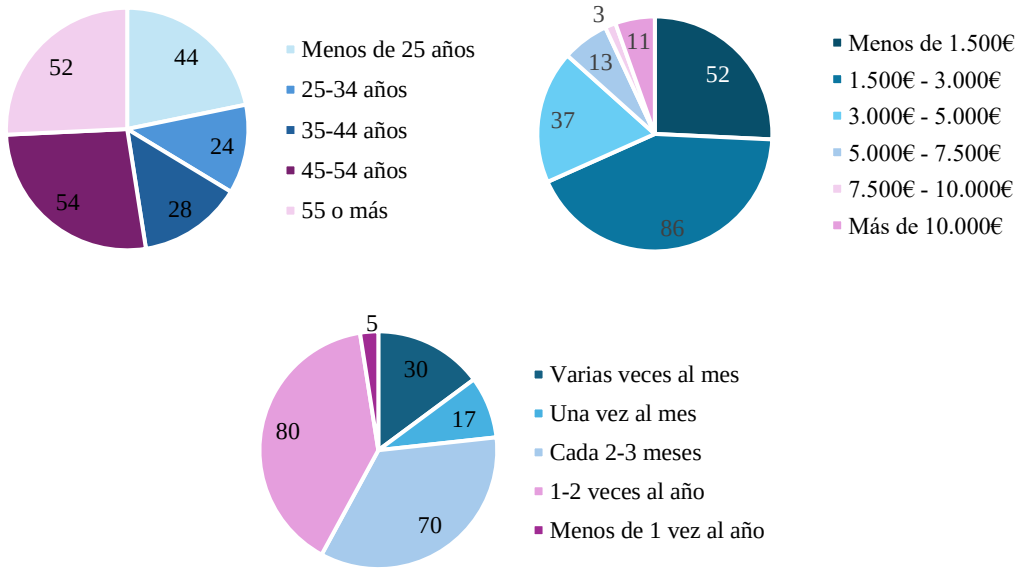
2.4 Análisis de los Factores Clave de Éxito según la Percepción del Cliente: Resultados de la encuesta de mercado

Con el objetivo de profundizar en los factores clave de éxito identificados a través del análisis PESTEL, de las cinco fuerzas de Porter y del estudio de los nuevos modelos de

negocio, se ha realizado una encuesta dirigida a consumidores del sector hotelero. Esta encuesta permite obtener una visión directa de los aspectos que los clientes valoran al seleccionar un hotel, así como las diferencias de percepción según el segmento de mercado.

Se han recopilado un total de más de 200 respuestas. El perfil de los encuestados incluye una variedad de segmentos, desde turistas que buscan opciones económicas hasta clientes de lujo, permitiendo así segmentar los factores clave de éxito según el tipo de cliente. Se ha tenido en cuenta una distribución equilibrada en cuanto a edad, ingresos mensuales medios y frecuencia de viaje, tanto en calidad de turismo de ocio como de negocios.

Figura 13: Perfiles de los encuestados según la edad, su distribución salarial y su frecuencia de viajes realizados

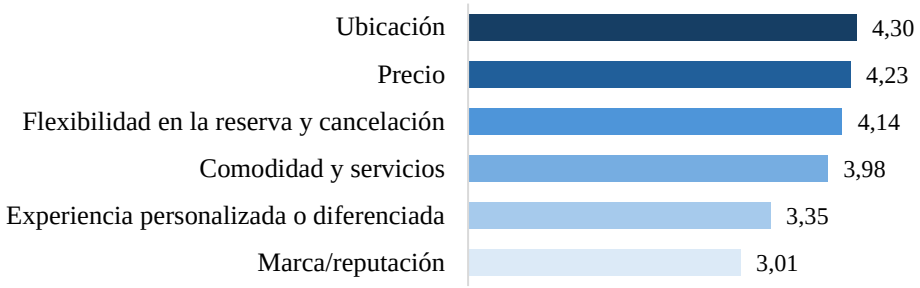


Fuente: Elaboración propia

La encuesta realizada tuvo como principal objetivo identificar cuáles son los factores que los clientes valoran más al seleccionar un hotel, analizando cómo estas prioridades varían según los distintos segmentos de mercado (económico, medio y alto). Además, se buscó entender el peso que tiene el precio en la decisión de compra frente a otros elementos como la calidad del servicio, la localización, la reputación de la marca o la sostenibilidad. Esta aproximación permite obtener una visión profunda y segmentada del mercado, revelando patrones de comportamiento diferenciados según el perfil del cliente, y ofreciendo así una herramienta clave para entender qué elementos son realmente determinantes en la elección hotelera actual.

El análisis de los datos revela que los factores más valorados por los clientes al elegir un hotel son la ubicación y el precio, considerados determinantes en la toma de decisiones. La comodidad y los servicios también tienen un peso relevante, especialmente entre los viajeros con mayor poder adquisitivo, quienes priorizan la exclusividad y la diferenciación de la oferta hotelera. La flexibilidad en la reserva y cancelación es un aspecto altamente valorado, particularmente entre los viajeros más jóvenes y aquellos que realizan viajes frecuentes, lo que sugiere una necesidad creciente de adaptabilidad en la oferta hotelera. Por otro lado, la marca y la reputación, aunque menos relevantes en la decisión de los clientes más jóvenes, continúan siendo un factor importante para las generaciones de mayor edad, que buscan seguridad y confianza en marcas establecidas.

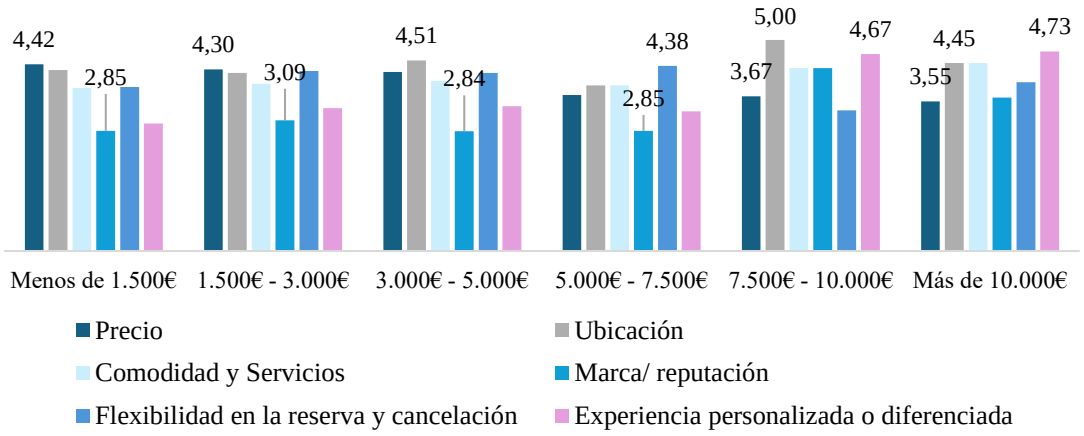
Figura 14: Factores más valorados por los viajeros al elegir un alojamiento



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, los factores más valorados varían si realizamos una segmentación de los encuestados en cuanto a nivel de ingresos o edad. En términos de ingresos, los viajeros con menores recursos económicos priorizan claramente el precio y la ubicación, lo que sugiere que buscan opciones accesibles y bien situadas. En contraste, aquellos con ingresos más elevados muestran una mayor preferencia por servicios diferenciados y experiencias personalizadas, destacando la exclusividad como un factor clave en su elección. A partir de cierto nivel de ingresos, la prioridad deja de ser el coste y la ubicación, y pasa a centrarse en la calidad del servicio, la comodidad y la diferenciación de la oferta hotelera.

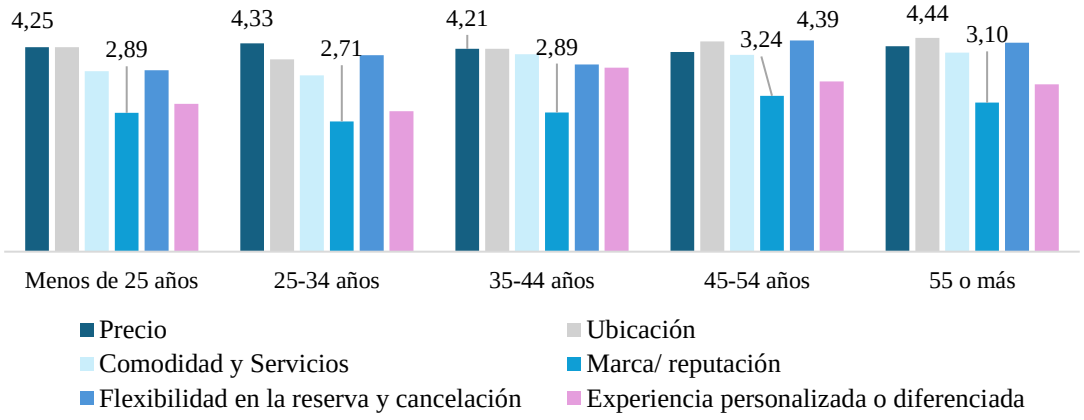
Figura 15: Factores más valorados por los viajeros al elegir un alojamiento según nivel de ingresos



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el análisis segmentado por edad también revela diferencias notables. Mientras que los viajeros más jóvenes priorizan aspectos como precio y flexibilidad en la reserva, su fidelidad a marcas específicas es mucho menor en comparación con otros segmentos. Esto sugiere que las nuevas generaciones toman sus decisiones basándose más en la relación calidad-precio y la adaptabilidad de la oferta, en lugar de la reputación de una cadena hotelera. En cambio, los viajeros de mayor edad tienden a valorar más la comodidad y los servicios, mostrando una mayor confianza en marcas consolidadas y un interés creciente en la estabilidad y garantía que ofrecen los hoteles tradicionales.

Figura 16: Factores más valorados por los viajeros al elegir un alojamiento según la edad

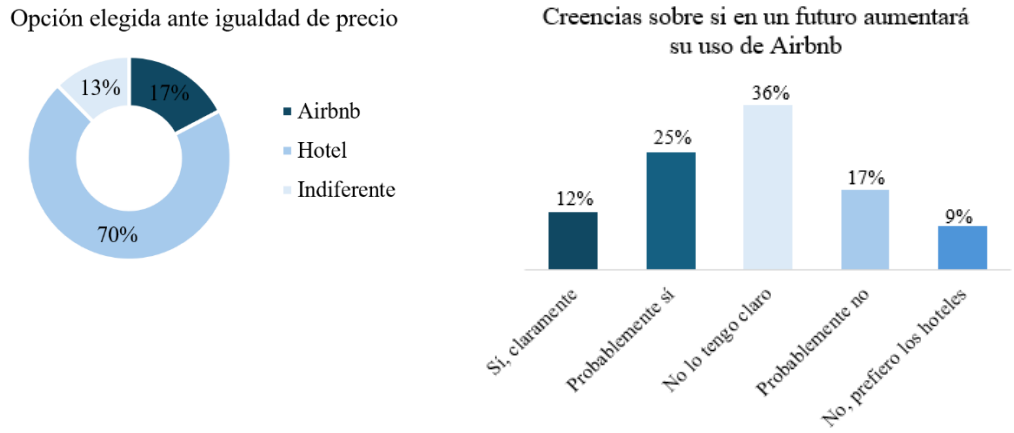


Fuente: Elaboración propia

Los datos de la encuesta también revelan una tendencia clara hacia la creciente popularidad de Airbnb y otras plataformas de alquiler vacacional. En los últimos cinco años, un porcentaje significativo de encuestados ha aumentado su uso de Airbnb, lo que

sugiere un cambio en la percepción del alojamiento tradicional. Aunque una proporción importante de viajeros sigue prefiriendo los hoteles de cadena, la creciente popularidad de Airbnb muestra la necesidad de que los hoteles adapten su oferta para competir con la flexibilidad y la personalización que ofrecen estas plataformas. Asimismo, el hecho de que una parte considerable de los encuestados considere que en el futuro podría usar más Airbnb que hoteles implica que la industria hotelera debe desarrollar estrategias de diferenciación más sólidas para retener a sus clientes.

Figura 17: Preferencias actuales y futuro de Airbnb en comparación con la industria hotelera



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la sostenibilidad no figura entre los factores más valorados de manera general, su importancia está en aumento, especialmente entre los viajeros de lujo y aquellos con mayor conciencia ambiental. Muchos encuestados perciben los hoteles como opciones más sostenibles que Airbnb debido a regulaciones más estrictas y certificaciones ambientales. Además, el turismo sostenible se posiciona como una tendencia creciente, impulsada por consumidores que buscan opciones respetuosas con el medioambiente, que empleen energía renovable y prácticas responsables en los hoteles. Esto abre una oportunidad estratégica para los hoteles que pueden diferenciarse a través de iniciativas sostenibles y reforzar su atractivo entre los viajeros con alta sensibilidad ambiental.

Estos hallazgos confirman que no existe una única estrategia óptima para el sector hotelero, sino que la personalización es clave. Los hoteles que buscan atraer a un público joven y con menor capacidad adquisitiva deberán enfocarse en precios competitivos y flexibilidad en las reservas para competir con plataformas como Airbnb, mientras que los establecimientos dirigidos a viajeros con mayor poder adquisitivo deberán priorizar la diferenciación, la exclusividad y la personalización de la experiencia. Esta segmentación

permite desarrollar estrategias más precisas y efectivas, optimizando la propuesta de valor para cada tipo de cliente. Además, integrar tecnología y adoptar prácticas sostenibles refuerza la imagen del hotel, permitiendo atraer y fidelizar a un público cada vez más exigente. Con estos ajustes, los hoteles podrán mantenerse competitivos en un mercado en evolución, alineándose con las nuevas preferencias de los viajeros y asegurando su relevancia en el futuro.

2.5 Conclusiones parte II: Retos del sector y cambios originados

El análisis del sector hotelero en España revela un mercado en constante evolución, marcado por factores económicos, sociales y tecnológicos que han redefinido la competencia y la demanda. Los resultados del análisis PESTEL y del modelo de las cinco fuerzas de Porter confirman que la sostenibilidad, la digitalización y la personalización de la experiencia del cliente han pasado de ser ventajas diferenciales a convertirse en requisitos indispensables para la competitividad. La regulación más estricta sobre el alquiler vacacional ha reducido parte de la presión competitiva sobre los hoteles tradicionales, pero, al mismo tiempo, ha generado nuevos desafíos en términos de fiscalidad y sostenibilidad. Por otro lado, la creciente concienciación sobre la sostenibilidad y la búsqueda de experiencias más exclusivas por parte de los viajeros han impulsado la diferenciación de la oferta hotelera, favoreciendo el auge de modelos boutique y de lujo frente a los establecimientos masivos estandarizados.

Desde la perspectiva del cliente, los resultados de la encuesta realizada refuerzan la idea de que la industria hotelera ya no puede depender únicamente de su ubicación o su reputación de marca para atraer huéspedes. Si bien el precio sigue siendo un factor clave en la decisión de los viajeros con menor poder adquisitivo, otros elementos como la flexibilidad en la reserva y la personalización del servicio han ganado relevancia en todos los segmentos. A medida que el perfil del viajero se diversifica, la segmentación de la oferta cobra una importancia estratégica: los hoteles dirigidos a clientes de alto poder adquisitivo deben centrarse en la exclusividad y la sostenibilidad, mientras que aquellos orientados a un mercado más amplio necesitan optimizar la relación calidad-precio y potenciar su propuesta de valor en términos de comodidad, tecnología y servicios adicionales. Este cambio en la percepción del cliente también se traduce en un aumento del poder de negociación del consumidor, lo que obliga a las cadenas hoteleras a competir más allá del precio y apostar por la diferenciación en experiencia y servicio.

Otro factor determinante es la presión ejercida por los modelos de negocio alternativos, como Airbnb y VRBO, que han cambiado la manera en que los viajeros perciben la oferta de alojamiento. La encuesta confirma que, si bien el formato hotelero sigue siendo la opción preferida en muchos casos, los alojamientos alternativos continúan ganando cuota de mercado gracias a su flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas necesidades de los consumidores. Esta realidad ha obligado a los hoteles a replantear sus estrategias comerciales, explorando nuevas fórmulas de fidelización, alianzas estratégicas y mejoras en la experiencia del cliente para contrarrestar la pérdida de mercado frente a estas plataformas. Asimismo, la regulación de estos nuevos actores sigue siendo un factor clave que puede alterar el equilibrio competitivo en el futuro, especialmente en términos de normativas urbanísticas y tributarias.

En este contexto de cambio y adaptación, es fundamental analizar cómo diferentes modelos de negocio están respondiendo a estos desafíos. Mientras grandes cadenas como Meliá han apostado por estrategias globales y estandarización de servicios para optimizar su expansión, hoteles más pequeños y diferenciados, como The Artist Grand Hotel of Art Bilbao, han optado por un modelo basado en la exclusividad, la sostenibilidad y una oferta hiperpersonalizada. A continuación, se presenta un estudio comparativo entre estos dos enfoques estratégicos, analizando sus ventajas competitivas, su capacidad de adaptación a las tendencias globales y las mejores prácticas que pueden marcar la diferencia en la evolución del sector hotelero en España.

3. ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO: MELIA VS HOTEL THE ARTIST BILBAO

Tras analizar la situación actual del sector hotelero, se abordará un estudio comparativo entre dos modelos de negocio representativos dentro de la industria: *Meliá Hotels International* y *The Artist Grand Hotel of Art Bilbao*. El objetivo de este capítulo es analizar y comparar la estrategia, modelo de negocio y adaptación a las tendencias globales de estos dos actores, con el fin de identificar diferencias clave y extraer mejores prácticas para posteriormente dibujar conclusiones sobre el futuro del sector.

La elección de estos dos hoteles responde a la intención de comparar una gran cadena internacional con un hotel independiente de alto nivel orientado al lujo, lo que permite analizar cómo operan modelos de negocio diferenciados dentro del mismo sector y cuáles

son sus principales ventajas y desafíos. Meliá Hotels International es una de las principales cadenas hoteleras del mundo, con presencia en más de 40 países, 4 continentes y una cartera que supera los 400 hoteles (Sobre Meliá, s.f.). Por otro lado, *The Artist Grand Hotel of Art Bilbao* es un hotel independiente de lujo con un fuerte enfoque en la personalización de la experiencia del cliente y la vinculación con la cultura local (Basque Luxury, 2024).

Este capítulo se dividirá en cuatro secciones: primero, se analizará la estrategia y modelo de negocio de cada hotel; luego, su adaptación a tendencias globales. A continuación, se compararán sus diferencias, destacando fortalezas y mejores prácticas. Finalmente, se extraerán conclusiones a partir de dicho estudio comparativo.

3.1 Visión general, estrategia y modelo de negocio

3.1.1. The Artist Grand Hotel of Art Bilbao

The Artist Grand Hotel of Art Bilbao, anteriormente conocido como Gran Hotel Domine, es un hotel cinco estrellas situado frente al Museo Guggenheim, en el corazón cultural de la ciudad (The Artist, 2024). Su propuesta de valor se basa en ofrecer lujo, arte y exclusividad a través de un enfoque único como hotel de autor, diferenciándose claramente dentro del competitivo mercado hotelero bilbaíno (TecnoHotel, 2024).

Desde su apertura en 2002, The Artist se ha posicionado como un referente en la hotelería de lujo, siendo el primer hotel de autor de España, con un diseño singular obra de Javier Mariscal y Fernando Salas. Sin embargo, su evolución estratégica más importante tuvo lugar en 2016, cuando dejó de formar parte de la cadena Silken para convertirse en un hotel independiente. En ese proceso, el hotel optó por aliarse con el consorcio Preferred Hotels & Resorts, un partner que le brinda visibilidad internacional y acceso a un motor de reservas global sin comprometer su independencia, diferenciándose de los modelos tradicionales de franquicia o gestión (Díaz, 2024).

El modelo de negocio se basa en operar como hotel independiente de lujo, dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo, al que ofrece una experiencia personalizada centrada en el arte y la exclusividad. A diferencia de los hoteles pertenecientes a grandes cadenas, The Artist asume directamente la gestión integral de áreas como ventas, marketing y compras, lo que le aporta agilidad estratégica y control total sobre su posicionamiento de marca (Díaz, 2024).

Uno de los elementos más destacados de su estrategia es la diferenciación experiencial. The Artist no solo ofrece alojamiento, sino que busca convertir cada estancia en una experiencia integral: desde su diseño artístico hasta su propuesta gastronómica de alto nivel (*The Gallery Modern Bistró* y *Olio*), eventos exclusivos y la icónica terraza *Rooftop* con vistas al Guggenheim, que refuerza su vínculo con la ciudad. La experiencia personalizada es el núcleo de su oferta, adaptándose continuamente a las nuevas demandas del cliente de lujo, más orientado hoy a experiencias únicas que al lujo tradicional.

Las habitaciones representan la principal fuente de ingresos, alineado con la media del sector hotelero, pero destaca la importancia creciente del segmento MICE[4] , así como de la restauración premium, incluyendo desayunos en el Rooftop, que alcanzan tasas de penetración superiores al 80% de los clientes hospedados (Díaz, 2024). Esta combinación permite a The Artist maximizar el revenue por cliente (TRevPAR), estrategia clave para mejorar la rentabilidad sin depender exclusivamente de la ocupación.

The Artist adopta una estrategia clara de diferenciación basada en valor y no en precio, posicionándose como el hotel más exclusivo y caro de Bilbao, pero justificando este posicionamiento a través de la calidad del servicio, el diseño y la experiencia cultural. Herramientas como *ReviewPro* permiten mantener la coherencia entre precio y percepción de valor, monitorizando la relación calidad-precio frente a la competencia y ajustando dinámicamente su propuesta para no erosionar la satisfacción del cliente (Díaz, 2024).

A diferencia de las grandes cadenas, The Artist no se encuentra sujeto a estándares corporativos rígidos, lo que le permite una adaptación ágil y continua al mercado, personalizando servicios sin depender de aprobaciones externas. Esta independencia es una ventaja competitiva significativa en un mercado de lujo cada vez más enfocado en la personalización y la experiencia única.

Desde un punto de vista estratégico, The Artist se beneficia de tres ventajas competitivas claras. Por un lado, cuenta con un posicionamiento diferencial como hotel de autor vinculado al arte y la cultura bilbaína, sin competencia directa en su segmento; su modelo operativo ágil y flexible, le permite innovar y personalizar sin las limitaciones de las

[4] MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions): engloba todas aquellas acciones que tienen como objetivo el viaje de trabajo o profesional (ESIC, 2022)

grandes cadenas y establece un fuerte vínculo con la ciudad y el arte, integrando la experiencia local como parte de su oferta de valor.

No obstante, enfrenta también retos importantes como la presión de costes, especialmente debido a la inflación, que afecta márgenes en servicios premium (Díaz, 2024), la limitación de crecimiento estructural al ser un hotel único, con número fijo de habitaciones y eventos y la dependencia de ciertos mercados emisores que no encuentran tan accesible la ciudad de Bilbao.

3.1.2. Meliá International Hotels

Fundada en 1956 por Gabriel Escarrer Juliá en Palma de Mallorca, Meliá Hotels International ha evolucionado de un pequeño hotel familiar a una de las cadenas hoteleras más relevantes a nivel mundial, con más de 400 hoteles en 41 países repartidos en cuatro continentes (Meliá Hotels International, s.f.). Su crecimiento y expansión global la han posicionado como el mayor grupo hotelero español y una de las 20 cadenas hoteleras más grandes del mundo, jugando un papel clave en la evolución del turismo internacional.

Meliá opera bajo un modelo de negocio centrado en la gestión y franquicia de hoteles, adoptando desde hace años la estrategia "asset-light", es decir, gestionando hoteles sin necesidad de ser propietarios de los activos inmobiliarios (Tourinews, 2018). Esta estrategia, clave en entornos geopolíticos y económicos complejos, reduce el riesgo financiero, facilita la expansión internacional y optimiza la rentabilidad operativa. A diferencia de modelos tradicionales basados en la propiedad de activos, Meliá prioriza el desarrollo de marca y la eficiencia en la gestión hotelera, lo que le permite competir en múltiples mercados.

La compañía ha logrado una segmentación clara de su cartera de marcas, que le permite adaptarse a distintos perfiles de clientes y mercados. Entre sus principales marcas destacan: Gran Meliá, ME by Meliá, Meliá Hotels & Resorts, INNSiDE by Meliá, Sol by Meliá y Paradisus by Meliá, cada una orientada a públicos específicos con necesidades diferenciadas (Meliá Hotels International, 2023).

Figura 18: Marcas de Meliá Hotels International

Segmento	Marcas	Segmento objetivo	Características Principales	Porfolio
Lujo	GRAN MELIÁ HOTELS & RESORTS	Lujo clásico, viajeros de alto poder adquisitivo	Hoteles de lujo con arquitectura icónica, gastronomía de alta calidad y servicio exclusivo inspirado en la cultura española.	- 16 hoteles - 3.748 habitaciones - 7 países
	The MELIÁ COLLECTION	Lujo experiencial, hoteles boutique	Hoteles con carácter singular y herencia cultural, que ofrecen una experiencia personalizada y exclusiva.	- 8 hoteles - 543 habitaciones - 6 países
	ME BY MELIÁ	Lujo lifestyle, viajeros cosmopolitas y modernos	Diseño vanguardista, experiencias inmersivas en arte y música, comunidad de creativos y artistas.	- 8 hoteles - 1.320 habitaciones - 5 países
	PARADISUS BY MELIÁ	Todo incluido de lujo en destinos premium	Experiencia "*Destination Inclusive*" que combina naturaleza, gastronomía y bienestar en resorts de lujo	- 12 hoteles - 6.358 habitaciones - 4 países
Premium	MELIÃ HOTELS & RESORTS	Turismo vacacional y urbano de gama media-alta	Hoteles insignia de la marca, enfocados en hospitalidad española con un equilibrio entre ocio y negocio.	- 126 hoteles - 39.602 habitaciones - 32 países
	zel	Viajeros lifestyle, amantes del Mediterráneo	Creada junto a Rafa Nadal, fusión de bienestar, deporte y cultura mediterránea en un ambiente vibrante.	- 1 hotel - 165 habitaciones - 1 país
	INNSiDE BY MELIÃ	Viajeros de negocios, perfil joven y urbano	Espacios modernos con enfoque en sostenibilidad, zonas de coworking, diseño innovador y flexibilidad.	- 41 hoteles - 7.739 habitaciones - 16 países
Esencial	SOL BY MELIÃ	Turismo familiar y vacacional accesible	Resorts todo incluido con actividades familiares y experiencias de bienestar.	- 57 hoteles - 17.641 habitaciones - 9 países
	AFFILIATED BY MELIÃ	Hoteles independientes que buscan visibilidad global	Programa de afiliación para hoteles con identidad propia que buscan aprovechar la red de distribución de Meliá.	- 72 hoteles - 12.620 habitaciones - 10 países

Fuente: Elaboración propia a partir de Meliá (2024)

Esta diversificación permite a Meliá acceder a una cartera amplia y heterogénea de clientes, desde turistas familiares hasta viajeros de negocios o clientes premium de lujo. Además, la segmentación facilita una gestión específica por marca, adaptando precios, servicios y estándares a las necesidades de cada nicho de mercado.

La estrategia de expansión de Meliá combina crecimiento en destinos internacionales clave (Caribe, Sudeste Asiático, Oriente Medio) con una fuerte presencia en mercados europeos tradicionales. A diferencia de hoteles independientes, Meliá se apoya en economías de escala, poder de marca y una estructura corporativa que ofrece soporte transversal en áreas clave como ventas, marketing, formación y tecnología. Uno de los ejes diferenciadores de Meliá frente a otros grandes grupos internacionales es su apuesta por el turismo vacacional y urbano con foco en la experiencia del cliente. Las marcas como Paradisus o ME by Meliá buscan ofrecer no solo alojamiento, sino también una

experiencia global de estancia, restauración y ocio adaptada a las nuevas tendencias de viaje.

Las principales fuentes de ingresos de Meliá provienen de la gestión de habitaciones, complementadas con ingresos por restauración, MICE y servicios adicionales como wellness o actividades de ocio (Meliá Hotels International, 2023). Gracias a la gestión de un gran porfolio multisegmento, la compañía diversifica sus ingresos y reduce la dependencia de un único tipo de cliente o mercado. Desde una perspectiva estratégica, Meliá ha reforzado en los últimos años su compromiso con la sostenibilidad y la gobernanza corporativa como parte de su plan "*Road to 2024*", integrando objetivos de reducción de huella ambiental, eficiencia energética y contribución social (Meliá Hotels International, 2023).

3.2 Respuesta a las tendencias globales

3.2.1 The Artist Grand Hotel of Art Bilbao

The Artist Bilbao, como hotel independiente de lujo, ha tenido que adaptarse de forma ágil a las principales tendencias globales que marcan el presente y el futuro del sector hotelero: digitalización, personalización y sostenibilidad.

Aunque la digitalización es una tendencia clave en el sector, The Artist mantiene un equilibrio entre la tecnología y el contacto humano, ya que su cliente principal valora la atención personalizada y directa (Díaz, 2024). Según su director, aunque existen herramientas digitales internas y procesos automatizados (por ejemplo, con la herramienta *ReviewPro* para la monitorización de la experiencia del cliente), la interacción humana sigue siendo esencial. La digitalización se emplea más para mejorar la eficiencia operativa que para sustituir el contacto humano, especialmente en procesos internos como la gestión de reservas o la personalización de servicios.

Además, la personalización es el eje de su propuesta de valor: al no estar sujetos a estándares corporativos, pueden adaptar la experiencia de forma altamente flexible según el perfil del huésped. Esto se traduce en una propuesta única y adaptada, que va desde la oferta gastronómica hasta las recomendaciones de actividades culturales, lo que supone una clara ventaja competitiva frente a otros actores del sector, ya que conocen a su cliente y pueden adaptarse a sus particulares demandas.

Aunque The Artist reconoce que la sostenibilidad se está convirtiendo en un estándar del sector, también destaca las dificultades que afrontan los hoteles independientes para implementar estrategias sostenibles complejas debido a la falta de departamentos dedicados. A pesar de ello, participa activamente en el grupo local "Arima Verdea", donde se trabaja en el diseño de indicadores clave de sostenibilidad (KPIs) relacionados con la gestión de residuos, consumo energético y huella de carbono.

No obstante, queda patente que, aunque se realizan acciones concretas (como la optimización del uso de energía o gestión de residuos), la visibilidad de dichas prácticas es todavía un reto, por lo que se trabaja en mejorar la comunicación externa de su compromiso sostenible.

3.2.2 Meliá International Hotels

Meliá ha demostrado una gran capacidad de adaptación a las tendencias globales, integrando de manera estratégica la digitalización, la sostenibilidad y la diversificación de su cartera de marcas entre otras tendencias globales. Su transformación ha sido impulsada por un liderazgo con visión de largo plazo, como lo destacan Gabriel Escarrer Juliá y Gabriel Escarrer Jaume, quienes han enfatizado la importancia de la innovación, la internacionalización y la segmentación de clientes como claves del éxito (Escarrer, 2025).

La transformación digital ha sido un pilar clave en la estrategia de Meliá. Actualmente, el 52% de sus ventas provienen de su canal online Meliá.com (Escarrer, 2025)., reflejando el peso creciente de la digitalización en su modelo de negocio. La compañía ha implementado inteligencia artificial en revenue management, optimizando tarifas en tiempo real, y ha digitalizado la experiencia del huésped mediante aplicaciones móviles que facilitan reservas, check-in y check-out sin contacto (Escarrer, 2025). Además, la personalización juega un rol clave en su diferenciación. Meliá utiliza big data y analítica avanzada para segmentar a sus clientes y ofrecer experiencias adaptadas a cada perfil. Esto permite mejorar la fidelización y aumentar la rentabilidad de sus operaciones. La compañía ha demostrado que la tecnología no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también refuerza su propuesta de valor en un mercado cada vez más competitivo (Egido, 2024).

Meliá ha sido reconocida por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa con galardones como el premio a la Compañía Hotelera más Sostenible de

Europa en 2025 por S&P Global (Meliá Hotels International, s.f.). Su estrategia de negocio responsable, denominada "Road to 2024", integra dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza (Meliá Hotels International, 2023). La empresa ha priorizado la descarbonización de su portfolio, destacando la apertura del Villa Le Blanc Gran Meliá, el primer hotel en España con cero emisiones netas de carbono. Además, ha reducido el uso de plásticos y optimizado el consumo energético en todas sus propiedades. En el ámbito social, Meliá colabora con comunidades locales y fomenta la inclusión laboral en los destinos donde opera. Gabriel Escarrer enfatiza que la sostenibilidad no es solo una responsabilidad corporativa, sino una ventaja competitiva que refuerza la reputación de la compañía y su atractivo para los inversores (Escarrer, 2025).

La expansión de Meliá se basa en una estrategia de crecimiento selectivo en tres regiones clave: Asia-Pacífico, Latinoamérica y Estados Unidos/Medio Oriente. En Asia, ha establecido una oficina en Shanghái y ha quintuplicado su presencia en la última década. En Latinoamérica y el Caribe, sigue consolidando su liderazgo en el segmento vacacional premium con Paradisus y Gran Meliá, mientras que en Estados Unidos y Medio Oriente busca fortalecer su presencia en ciudades estratégicas como Miami, Nueva York y Dubái (Escarrer, 2025). A diferencia de otras grandes cadenas que dependen mayormente de franquicias, Meliá mantiene un modelo híbrido, gestionando directamente muchos de sus hoteles para asegurar el control sobre la experiencia del cliente y la calidad del servicio.

Por tanto, Meliá ha logrado combinar la tecnología, la personalización y la sostenibilidad para fortalecer su competitividad global. Su estrategia *Road to 2024* refuerza su compromiso con un turismo más responsable, mientras que su enfoque digital le permite ofrecer una experiencia de cliente más eficiente y diferenciada. La compañía continúa evolucionando para anticiparse a las tendencias del sector y consolidarse como un referente de la hotelería sostenible y digitalizada (Meliá Hotels International, 2023)

3.3 Diferencias en los modelos de negocio. Análisis de mejores prácticas

El sector hotelero se enfrenta a un entorno competitivo cada vez más exigente, donde las grandes cadenas deben equilibrar escalabilidad, diferenciación y eficiencia operativa, mientras que los hoteles independientes buscan consolidar su propuesta de valor sin perder flexibilidad. Meliá Hotels International y The Artist Grand Hotel of Art Bilbao representan dos modelos de negocio opuestos, cada uno con sus fortalezas y desafíos.

Mientras que Meliá apuesta por una estrategia global basada en la diversificación de marcas y la gestión de activos sin propiedad, The Artist se enfoca en un modelo boutique de lujo con una oferta altamente personalizada y diferenciada.

Uno de los elementos que más diferencia a ambos modelos es la estrategia de segmentación y marca. Meliá ha desarrollado una estructura basada en múltiples enseñas que buscan captar distintos segmentos del mercado, con marcas que abarcan desde el lujo, como Gran Meliá, hasta el turismo vacacional accesible con Sol by Meliá. Sin embargo, esta estrategia conlleva riesgos, ya que el exceso de marcas sin una diferenciación clara puede generar confusión en el consumidor y diluir el valor percibido de cada una. A diferencia de grandes cadenas como Marriott o Hilton, que han consolidado un portafolio de marcas con una segmentación más definida, Meliá enfrenta el desafío de evitar canibalización entre sus propias enseñas. Por otro lado, The Artist, al operar con una identidad única y bien diferenciada, logra construir una propuesta de valor clara y reconocible en el mercado de lujo, sin la necesidad de diversificar su marca para captar diferentes tipos de clientes.

Otro de los elementos clave en la estrategia de ambas compañías es la fidelización. Meliá ha desarrollado un programa de fidelización sólido, *Meliá Rewards*, con millones de miembros a nivel global. Sin embargo, la pregunta clave es si este programa realmente construye lealtad en los clientes o si simplemente actúa como un sistema de descuentos que erosiona los márgenes de rentabilidad. En comparación con otros programas como *Marriott Bonvoy* o *Hilton Honors*, la fidelización basada en puntos y beneficios financieros puede perder efectividad si no se complementa con una experiencia diferenciada. The Artist, en contraste, no cuenta con un programa de fidelización tradicional, pero compensa esta ausencia con una experiencia altamente personalizada que incentiva la repetición sin necesidad de incentivos económicos. La diferenciación en el servicio se convierte así en su mayor herramienta de fidelización.

El modelo de ingresos también marca una diferencia fundamental entre ambos enfoques. Mientras que Meliá obtiene sus ingresos a partir de una combinación de habitaciones, eventos MICE, restauración y programas de gestión de hoteles afiliados, The Artist basa su rentabilidad en tarifas premium por habitación, una oferta gastronómica exclusiva con altos índices de conversión y la organización de eventos de alto nivel. El riesgo que enfrenta Meliá es la alta dependencia de la ocupación hotelera, lo que lo hace más vulnerable en ciclos de baja demanda. En cambio, The Artist, al operar con tarifas más

elevadas y una oferta más especializada, maximiza el revenue por cliente en lugar de enfocarse únicamente en la ocupación.

La eficiencia operativa es otro aspecto diferencial en la gestión de ambos modelos. Meliá, al operar una gran cantidad de hoteles bajo múltiples marcas, goza de economías de escala que le permiten optimizar costos en compras y procesos operativos. Sin embargo, esta ventaja también conlleva una mayor rigidez en la toma de decisiones y en la adaptación de su oferta a cada mercado. The Artist, en cambio, no cuenta con los beneficios de la economía de escala, pero su estructura independiente le permite operar con mayor flexibilidad y ajustar su propuesta de valor según la demanda y las expectativas de sus clientes. La clave aquí radica en el equilibrio entre escalabilidad y personalización: mientras que Meliá busca optimizar procesos sin perder diferenciación, The Artist apuesta por la personalización extrema sin comprometer su eficiencia operativa.

A modo de cierre del análisis, es relevante observar cómo Meliá y The Artist responden a los factores clave de éxito identificados en el estudio previo. Para ello, se presenta un cuadro que ilustra la efectividad con la que ambos modelos de negocio hacen frente a las demandas de los consumidores, pudiendo reflejar tanto sus diferencias como su potencial y sus áreas de mejora:

Figura 19: Tabla comparativa de respuesta a los factores clave de éxito

Factor clave de éxito	Meliá International Hotels	The Artist
Ubicación	●●●●● Presencia internacional consolidada en destinos estratégicos tanto vacacionales como urbanos	●●●◑○ Situado en una ubicación privilegiada de Bilbao, con fuerte atractivo cultural, aunque limitado a un único establecimiento sin proyección territorial y con limitaciones de conectividad aérea internacional.
Diferenciación	●●●◑○ Amplia variedad de marcas que le permiten adaptarse a diferentes perfiles, aunque con riesgo de solapamiento o pérdida de identidad entre marcas.	●●●●● Claramente posicionado como hotel boutique de autor, con una propuesta única basada en el arte, el diseño y la personalización extrema.
Segmentación de clientes	●●●●◑ Presenta un porfolio de marcas diseñado para cubrir múltiples segmentos (lujo, urbano, vacacional, familiar...), con gran capacidad de adaptación, pero con riesgo de solapamiento y desconocimiento por parte del usuario	●●●●○ Bien posicionado dentro del segmento de lujo cultural y las experiencias, pero tiene limitada capacidad de adaptación a otros públicos por su especialización en este nicho de mercado
Canales de Distribución	●●●●◑ Combinación de una fuerte presencia en OTAs y plataformas online, con una estrategia de ventas directa mediante su web y app	●●●○○ Alta dependencia de plataformas externas y de su *partner* internacional, con una estrategia de captación de clientes directa en desarrollo

Costes y operaciones	●●●●○ Gran valía de economías de escala y estandarización de procesos para la eficiente gestión de costes operativos en áreas como compras, marketing o formación	●●●○○ Al tratarse de un hotel independiente, con fuerte apuesta por la personalización y enfocarse en el cliente, sus costes por cliente son más elevados, y carece de estructuras que permitan optimizar a gran escala
Fidelización	●●●●○ Programa *MeliáRewards* muy consolidado, con presencia internacional y beneficios atractivos para distintos perfiles de cliente, aunque puede resultar empleado como fuente de descuentos para el cliente y no valorado como se plantea	●●●●○ A pesar de la ausencia de un programa formal de fidelización, lo cual limita la recurrencia sistemática; se basa en la exclusividad del trato, lo que hace que por satisfacción de cliente muchos terminen siendo recurrentes o recomendando el hotel
Sostenibilidad	●●●●○ Ha avanzado notablemente en estrategias de sostenibilidad, con hoteles certificados, políticas de reducción de plásticos y compromisos en eficiencia energética, aunque su implementación es desigual según el establecimiento	●●●◑○ Integra principios sostenibles en aspectos como el uso de proveedores locales o materiales ecológicos, ya que es una demanda de su cliente objetivo, pero su impacto se limita por la escala del proyecto, la limitada actuación conjunta con autoridades locales y por tanto, la falta de certificaciones reconocidas

Fuente: Elaboración propia

Este análisis pone por tanto en evidencia que no existe un único modelo de éxito en la industria hotelera, sino que la clave está en la alineación entre estrategia, propuesta de valor y ejecución operativa. Meliá enfrenta el reto de consolidar su porfolio de marcas y diferenciar mejor su oferta sin perder eficiencia, mientras que The Artist debe garantizar su sostenibilidad financiera y su competitividad en un mercado donde las grandes cadenas dominan en distribución y captación de clientes. Ambas estrategias tienen fortalezas y desafíos, pero lo que determinará su éxito será su capacidad para adaptarse a las tendencias globales y responder a las expectativas del nuevo consumidor.

3.4 Conclusiones del estudio comparativo

El análisis de los modelos de negocio de Meliá y The Artist confirma que ambos enfoques pueden ser exitosos, pero presentan desafíos estratégicos distintos. Meliá enfrenta el reto de diferenciar claramente sus marcas para evitar canibalización y garantizar una segmentación efectiva, mientras que The Artist demuestra que una identidad bien definida puede ser suficiente para competir en el mercado de lujo sin necesidad de diversificación, como nos indica su Hotel Manager, Ángel Luis Díaz:

> *"Nuestro modelo de negocio es de hotel de lujo, estamos posicionados como el hotel más caro y de mayor calidad de la ciudad; por tanto, el enfoque nuestro es puramente cliente. Así como otras cadenas ponen el foco en la rentabilidad o en otros aspectos, nosotros nos centramos al 100% en la experiencia del huésped"* (2024).

La fidelización es otro punto clave de diferenciación. Meliá ha desarrollado un programa de fidelización sólido, pero su efectividad depende de generar valor más allá de los incentivos económicos. The Artist, en cambio, basa su retención en la exclusividad y la personalización del servicio, una estrategia que refuerza la percepción de calidad sin necesidad de descuentos. En términos de rentabilidad, Meliá se beneficia de la diversificación de ingresos con alojamiento, restauración y eventos, pero sigue dependiendo de la ocupación hotelera. The Artist, al centrarse en tarifas premium y experiencias exclusivas, reduce esta dependencia, aunque con menor escalabilidad.

El futuro de ambos modelos dependerá de su capacidad para adaptarse a las nuevas tendencias del sector. La digitalización con aspectos como el boom inteligencia artificial, la sostenibilidad y la personalización seguirán marcando la evolución de la industria hotelera. Meliá deberá seguir innovando en su propuesta digital y mejorar la diferenciación de sus marcas para mantener su liderazgo en el sector. The Artist, por su parte, tendrá que encontrar el equilibrio entre exclusividad y rentabilidad para asegurar su sostenibilidad en un mercado dominado por grandes cadenas con mayor capacidad de distribución y captación de clientes.

Este estudio demuestra que no hay un único camino hacia el éxito en la industria hotelera. Tanto el modelo de expansión global de Meliá como la estrategia boutique de The Artist pueden ser exitosos si están alineados con las necesidades de sus respectivos clientes y adaptados a los desafíos del entorno. La clave estará en su capacidad para evolucionar y responder a las expectativas de un consumidor cada vez más exigente y sofisticado.

4. CONCLUSIONES GENERALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El sector hotelero en España atraviesa una transformación profunda impulsada por la evolución del mercado, los cambios en el comportamiento del consumidor y la irrupción de nuevas tendencias y modelos de negocio. Este estudio ha permitido extraer una visión completa de la evolución de los modelos de negocio, el papel creciente de la tecnología y los cambios en las preferencias de los consumidores están redefiniendo las reglas del juego. En este contexto, resulta clave comprender cómo los distintos actores del sector responden a los nuevos retos y aprovechan las oportunidades emergentes. A continuación, se presentan las principales conclusiones extraídas de cada parte fundamental del estudio:

En relación con el análisis del sector hotelero y su contexto competitivo, se pueden identificar una serie de conclusiones clave que reflejan los desafíos y oportunidades a los que actualmente se enfrenta la industria:

- El crecimiento de modelos alternativos como Airbnb ha intensificado la competencia especialmente en destinos urbanos, ya que ofrecen flexibilidad y personalización, impulsando a los hoteles tradicionales a replantear su propuesta de valor para diferenciarse y consolidar su posición. Sin embargo, estas plataformas pueden verse afectadas por cambios en la regulación y por presiones para mejorar la rentabilidad en un mercado que cada vez es más exigente.
- Por otro lado, la sostenibilidad ha dejado de ser un valor diferencial para convertirse en una exigencia normativa y una expectativa clara por parte del cliente, especialmente en segmentos de cliente de alto poder adquisitivo o de lujo. La creciente demanda de alojamientos ecológicos obliga a los hoteles a invertir en eficiencia energética, reducción de residuos y prácticas responsables.
- Por último, la digitalización y el uso de inteligencia artificial y big data están redefiniendo la operativa hotelera, permitiendo una gestión más eficiente y personalizada. Sin embargo, esta transformación requiere inversión y una adaptación estratégica que no todos los hoteles pueden asumir al mismo ritmo, lo que puede generar una brecha competitiva entre grandes cadenas y hoteles independientes.

El análisis de la encuesta realizada a usuarios del sector ha permitido identificar los factores que los clientes valoran más al elegir alojamiento, así como las prioridades y expectativas de los clientes actuales.

- El precio y la ubicación siguen siendo determinantes, aunque su relevancia varía según el perfil del viajero. Los clientes con menor poder adquisitivo priorizan el precio, mientras que aquellos con mayores ingresos valoran la calidad del servicio, la exclusividad y la personalización, con un trato cercano y una propuesta alineada con valores como la sostenibilidad o la autenticidad.
- Además, la flexibilidad en las reservas y cancelaciones ha ganado relevancia, especialmente entre los viajeros jóvenes y frecuentes. Unido a esto, la claridad de la información, la usabilidad web y la presencia en plataformas digitales de comparación son fundamentales en la toma de decisiones de un consumidor cada vez con más poder de decisión.

- Sin embargo, a pesar de que los alojamientos alternativos están bien posicionados y han ganado relevancia, el hotel tradicional sigue siendo la opción preferida si logra equilibrar precio, experiencia y servicio.

Finalmente, el estudio comparativo entre Meliá Hotels International y The Artist Grand Hotel of Art Bilbao ha permitido evaluar dos enfoques estratégicos distintos dentro del sector.

- Ambos modelos son sostenibles a largo plazo, pero requieren estrategias distintas para mantener su competitividad: Meliá, como gran cadena global, debe apostar desde la escala, la diversificación dentro de sus marcas y la eficiencia, mientras que The Artist se debe enfocar en la diferenciación, la exclusividad y la personalización de la experiencia del cliente.
- Por otro lado, la expansión bajo estructuras *asset-light* permite a las grandes cadenas una mayor flexibilidad, pero también implica retos en cuanto a coherencia de marca y control de calidad, ya que las marcas no siempre son valoradas como se espera por parte de un cliente cada vez más exigente
- Además, los hoteles independientes tienen la capacidad de crear propuestas de gran valor que pueden ser competitivas frente a las de grandes cadenas a pesar de que su sostenibilidad financiera dependerá de su capacidad de adaptación, su reputación y su conexión con un público especifico.

Se puede por tanto concluir que la evolución del sector dependerá de la capacidad de los distintos modelos de adaptarse a un entorno cambiante, integrando tecnología, valores sociales y una nueva manera de entender el viaje. No existe un único camino hacia el éxito, pero sí una necesidad común: escuchar al cliente, innovar con propósito y construir propuestas sólidas, sostenibles y diferenciadas.

Futuras líneas de investigación

Dado el dinamismo del sector y las cambiantes tendencias mundiales especialmente en relación con el desarrollo tecnológico, este estudio deja abiertas diversas líneas de investigación para profundizar en la evolución del mercado hotelero. Por un lado, considero que será interesante analizar el impacto real de la inteligencia artificial y el big data en la gestión hotelera, ya que pueden ser herramientas de alto valor de cara a conocer al cliente, ofrecerle un servicio hiperpersonalizado y en relación con la optimización operativa de procesos internos. Por otro lado, será clave la valoración de la evolución de

la sostenibilidad en la industria hotelera y que impacto tendrá en la demanda y en la rentabilidad global del sector. Además, el estudio de los nuevos modelos de negocio puede ser de especial relevancia ya que están surgiendo modelos híbridos que combinan alojamientos tradicionales con servicios más innovadores como el *coliving*, los espacios de *coworking* en los hoteles o las experiencias inmersivas. Por último, el estudio del futuro y del impacto en la competencia con hoteles tradicionales de plataformas como Airbnb considero que también puede ser de especial relevancia ya que actualmente están comenzando a darse normativas y regulación que podría redefinir el futuro de la industria.

ANEXOS

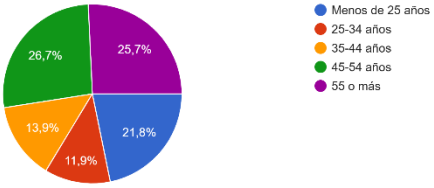
1. Encuesta realizada para evaluar cambios en las preferencias de los consumidores

1. Edad:
   - Menos de 25 años
   - 25-34 años
   - 35-44 años
   - 45-54 años
   - 55 o más
2. Sexo
   - Mujer
   - Hombre
   - Prefiero no decirlo
3. Nivel adquisitivo aproximado (ingreso mensual del hogar):
   - Menos de 1.500€
   - 1.500€ - 3.000€
   - 3.000€ - 5.000€
   - 5.000€ - 7.500€
   - 7.500€ - 10.000€
   - Más de 10.000€
4. ¿Con qué frecuencia viaja por ocio o trabajo?
   - Varias veces al mes
   - Una vez al mes
   - Cada 2-3 meses
   - 1-2 veces al año
   - Menos de 1 vez al año
5. ¿Cuál es su tipo de alojamiento preferido en viajes de ocio?
   - Hoteles de cadena (Ej: Meliá, Marriott)
   - Hoteles boutique (Ej: The Artist Hotel)
   - Airbnb u otras plataformas similares
   - Apartahoteles
   - Otros (especificar) _____
6. ¿Y en viajes de trabajo?
   - Hoteles de cadena
   - Hoteles boutique
   - Airbnb
   - Apartahoteles
   - Otros (especificar) _____
7. ¿Cómo han cambiado sus preferencias en los últimos 5 años?
   - Sigo prefiriendo hoteles tradicionales
   - He comenzado a usar más Airbnb
   - Uso más hoteles boutique
   - No he cambiado mis hábitos
8. ¿En qué aspectos considera que los hoteles superan a Airbnb? (Marcar máximo 2 opciones)
   - Servicio y atención
   - Seguridad
   - Limpieza
   - Ubicación
   - Comodidades (desayuno, gimnasio, etc.)

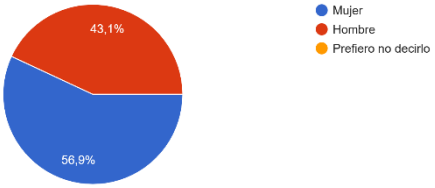
9. ¿En qué aspectos considera que Airbnb supera a los hoteles? (Marcar máximo 2 opciones)
   - Precio
   - Espacio y comodidad
   - Experiencia local/autenticidad
   - Flexibilidad en check-in/out
   - Posibilidad de cocinar
10. Si el precio fuera el mismo, ¿qué opción elegiría?
   - Hotel
   - Airbnb
   - Indiferente
11. ¿Qué importancia tiene para usted cada uno de estos factores al elegir alojamiento? (1 = Nada importante, 5 = Muy importante)
   - Precio: ① ② ③ ④ ⑤
   - Ubicación: ① ② ③ ④ ⑤
   - Comodidad y servicios: ① ② ③ ④ ⑤
   - Marca/reputación: ① ② ③ ④ ⑤
   - Flexibilidad en la reserva y cancelación: ① ② ③ ④ ⑤
   - Experiencia diferenciada o personalizada: ① ② ③ ④ ⑤
12. ¿Suele reservar con la misma cadena o marca hotelera?
   - Sí, siempre
   - A menudo
   - Solo si el precio es competitivo
   - No, reservo según cada ocasión
13. Si su hotel favorito no estuviera disponible, ¿qué haría?
   - Buscaría otro hotel de la misma cadena
   - Optaría por un hotel boutique similar
   - Buscaría en Airbnb u otras plataformas
   - No me importa, elijo según precio y ubicación
14. ¿Cree que en el futuro usará más Airbnb que hoteles?
   - Sí, claramente
   - Probablemente sí
   - No lo tengo claro
   - Probablemente no
   - No, prefiero los hoteles
15. ¿Qué cambios le gustaría ver en los hoteles para competir mejor con Airbnb? (Marque hasta 3 opciones)
   - Tarifas más flexibles
   - Check-in/check-out más sencillo
   - Espacios más personalizados y únicos
   - Más tecnología en la experiencia (apps, domótica)
   - Mejor relación calidad-precio
   - Mayor oferta de experiencias locales
   - Más flexibilidad en horarios
   - Más experiencias locales

2. Resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada

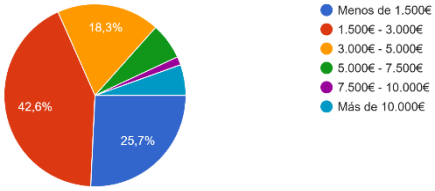
Edad
202 respuestas



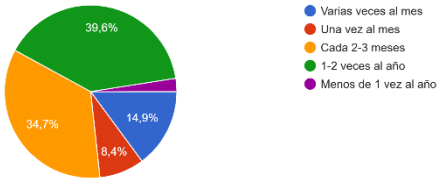
Sexo
202 respuestas



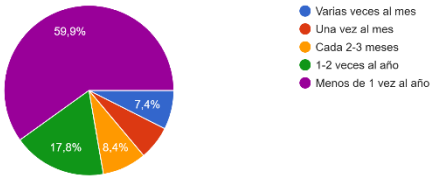
Nivel adquisitivo aproximado (ingreso mensual):
202 respuestas



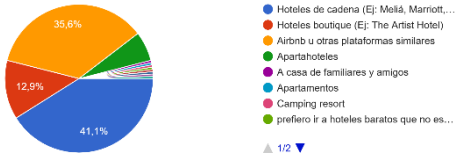
¿Con qué frecuencia viaja por ocio o trabajo?
202 respuestas



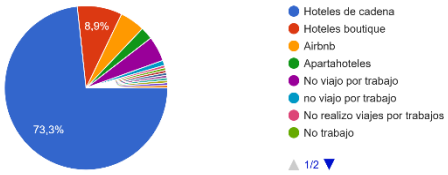
¿Con qué frecuencia viaja por trabajo?
202 respuestas



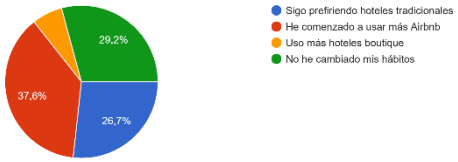
¿Cuál es su tipo de alojamiento preferido en viajes de ocio?
202 respuestas



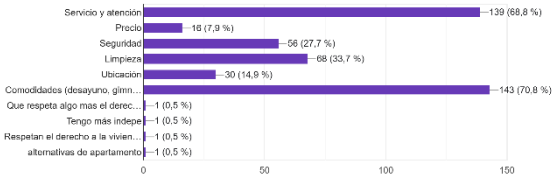
¿Y en viajes de trabajo?
202 respuestas



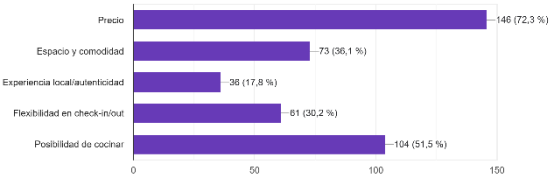
¿Cómo han cambiado sus preferencias en los últimos 5 años?
202 respuestas



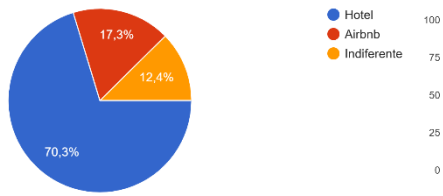
¿En qué aspectos considera que los hoteles superan a Airbnb? (Marcar máximo 2 opciones)
202 respuestas



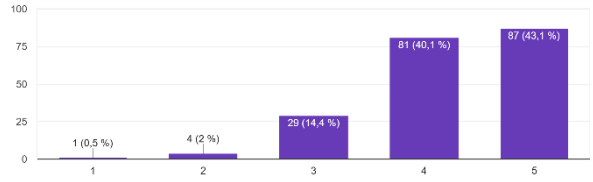
¿En qué aspectos considera que Airbnb supera a los hoteles? (Marcar máximo 2 opciones)
202 respuestas

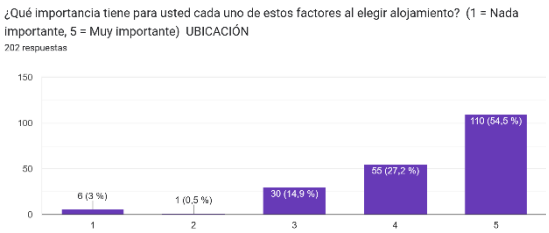


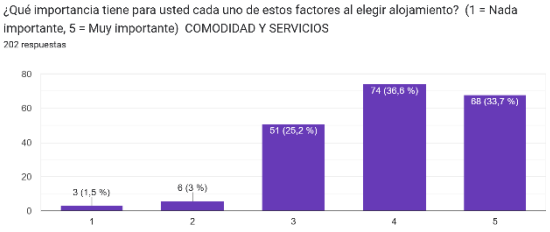
Si el precio fuera el mismo, ¿qué opción elegiría?
202 respuestas

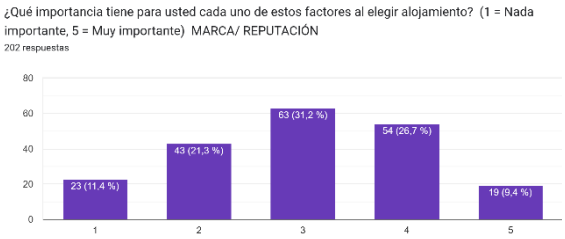


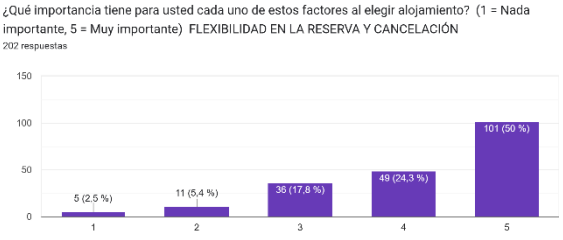
¿Qué importancia tiene para usted cada uno de estos factores al elegir alojamiento? (1 = Nada importante, 5 = Muy importante) PRECIO
202 respuestas

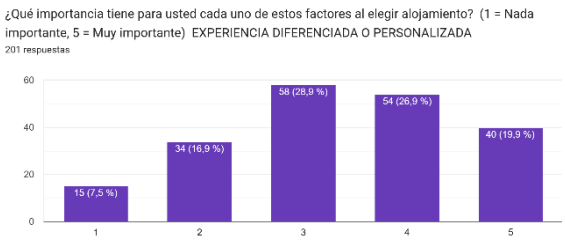


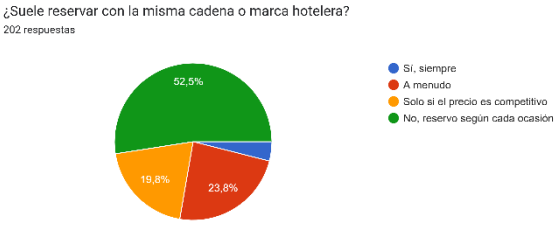


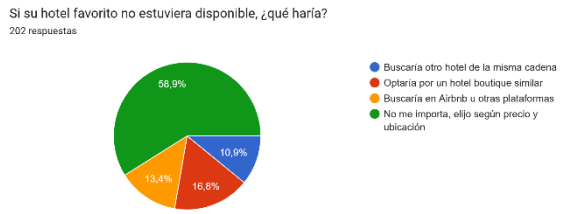


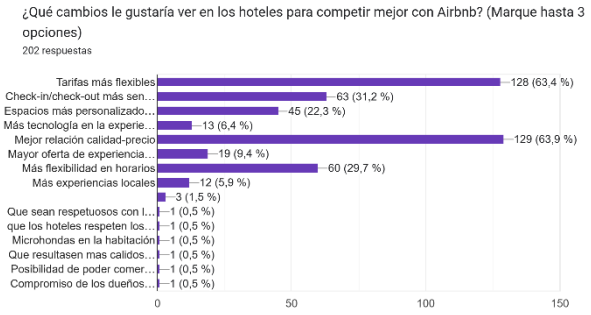












3. Entrevista realizada a Ángel Luis Díaz Hotel Manager en The Artist

1) ¿Podrías presentarte brevemente y contarme tu rol dentro de la empresa?

Mi nombre es ángel Diaz y soy el Hotel Manager del The Artist Grand Hotel of Art, como Manager básicamente dirijo a todo el equipo. Tengo una estructura piramidal en la que hay directores de área que tienen jefes de departamento que tienen sus propios equipos, como Hotel Manager soy el líder de toda la pirámide.

2) ¿Cómo describirías la identidad del hotel en pocas palabras?
Lujo, excelencia y exclusividad

3) ¿Cuál es la propuesta de valor principal del hotel? ¿Qué lo hace único?

Ser un hotel de autor que encaja perfectamente dentro del circuito de arte de Bilbao

4) ¿Qué segmento de clientes es el más importante para ustedes? (turismo de lujo, negocios, ocio, eventos…)

Hace unos años que hemos venido haciendo crecer el producto, precisamente porque nos queríamos enfocar principalmente en el segmento de lujo, pero es cierto que en la plaza en la que estamos, que tiene dificultades de conexiones aéreas y el número de camas que tenemos nos obliga a diversificarnos y sin perder la mirada en los en este tipo de segmento, también trabajamos el segmento de ocio, sobre todo en la temporada de verano y el segmento de negocio fuera de la temporada de verano, con acuerdos con empresas que suelen contratar hoteles de mayor nivel, pero también sobre todo en el segmento de MICE, de convenciones que nos permite tener unos elevados índices de ingresos y unos precios altos con una alta ocupación.

Para enfocar un estamento de lujo, nos apoyamos en la marca a la que ahora pertenecemos, Preferred Hotels, que es un consorcio norteamericano, donde te ayudan a posicionarte dentro del mercado internacional, sobre todo norteamericano, que es el mercado internacional más potente que tenemos.

¿Y la entrada de esta nueva marca a la que pertenecéis es una especie de alianza o adquisición?

Estamos con esa marca desde 2016 que nos salimos de la cadena Silken, es una estrategia que usan todos los hoteles independientes porque necesitan tener un *partner* que les de visibilidad en el mercado internacional porque sería imposible tener una presencia tan amplia de lo contrario. No es una adquisición, ni una alianza o una franquicia, es un acuerdo para que nos ayuden en el proceso de internacionalización y comercialización, usando su motor de reservas que llega a un gran número de clientes. Pero en nuestra identidad corporativa o branding no empleamos Preferred Hotels, es un sello que empleamos dentro de comunicaciones internas con clientes, para que el cliente reconozca que estamos dentro del *porfolio* de esa compañía.

5) ¿Cómo se estructura el modelo de negocio del hotel? (cadena vs. hotel boutique independiente)

En las cadenas hay muchos departamentos centrales como compras, marketing, ventas... mientras que nosotros todas esas tareas tenemos que repartirlas entre nuestros colaboradores, mientras una cadena hotelera tiene un departamento concreto que se encarga de esto. Centrándonos en el tema del marketing viene todo, de marca, todos los estándares y tiene que haber un alineamiento dentro de esa marca nosotros, esos estándares o esa marca podemos evolucionarlas y de una forma muy dinámica y sin preguntar nada a nadie, porque no hay nada que nos lo marque.

6) ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos y cómo se distribuyen? (habitaciones, eventos, restaurantes, servicios adicionales…)

Nuestra principal fuente de ingresos con diferencia es la de las habitaciones, pero también la parte ligada a la restauración es importante (por ejemplo, el desayuno que ofrecemos en el *Rooftop* nos aporta un buen porcentaje de ingresos ya que más del 80% de los huéspedes del hotel termina desayunando con nosotros). Por otro lado, incluso superior a los propios bares y restaurantes, la otra gran fuente de ingresos es la de eventos y convenciones

Perfecto, porque, ¿sin ser cliente del hotel, puedes tener acceso la oferta de restauración dentro de este?

Sí, desde luego, el hotel ha apostado en los últimos años por abrirse a la ciudad y cambiar la cultura de Bilbao de únicamente ir a cenar en restauración a pie de calle.

7) ¿Cómo gestionan la relación calidad-precio frente a la competencia?

Esto es bastante sencillo en realidad porque hay herramientas hoy en día. El Grupo Shiji que tiene una herramienta que se llama Review pro, que es una herramienta de benchmarking que nos permite compararnos con hoteles de la competencia, entre otras cosas en cuanto a la relación calidad-precio, que te da una pista muy buena de qué tal estás vendiendo, es decir, cuanto más caro vendes, la calidad más se te penaliza. Es decir, que, si empieza a bajar mucho tu nota en calidad de precio, significa que estás empezando a vender más caro de lo que deberías.

8) ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta actualmente el hotel en términos de rentabilidad y crecimiento?

Rentabilidad: ahora mismo se escucha mucho en prensa el tema de la inflación como reto macroeconómico. La inflación hace que se reduzcan nuestros márgenes porque realmente nos han subido todos los precios de materia prima. Obviamente hay una parte que repercutimos al cliente y con la que absorbemos parte de esa subida, no, pero es difícil con todas las subidas que ha habido, por ejemplo, estos dos últimos años mantener la misma rentabilidad. Si subiéramos en el mismo porcentaje nuestros precios de venta, que se podría dañar nuestro volumen de venta, con lo cual ahí perderíamos un poco de rentabilidad.

En cuanto a nivel de crecimiento, hay dos partes, hay una que ayuda a ese crecimiento y es precisamente esta inflación porque como al cliente le están subiendo los precios absolutamente de todo, pues que nosotros subamos los precios es algo que es acorde a esa situación y a ese escenario. Y luego ya está el tema del crecimiento en sí y esto lo creamos principalmente a través del marketing y de nuestra capacidad de venta, partiendo de una buena estrategia comercial

9) ¿Cómo ha evolucionado la demanda de los clientes en los últimos años? (mayor digitalización, experiencias personalizadas, sostenibilidad…)

Es de recibo que todo el mundo se tiene que reinventar porque los tiempos cambian, pero sí que depende mucho del mercado sobre todo de la edad del cliente. Nosotros el tema de digitalización lo estamos trabajando más de manera interna ya que el cliente nuestro es un cliente de mayor edad que aun prefiere por ejemplo hacer el checkin en la recepción en lugar de una app, además de que en el segmento de lujo, a pesar de la comodidad prima la atención. La experiencia personalizada ha sido nuestro objetivo desde el primer momento porque es lo que marca la diferencia

10) ¿Qué estrategias habéis implementado en materia de sostenibilidad y responsabilidad social?

Bueno, ahora esto es una moda, pero no es solo una moda, es algo que es una necesidad. Es verdad que como somos una empresa pequeña, entrar en un tema de estos es bastante complejo y necesitaríamos casi una persona dedicada solo a ello. Para eso, desde la parte institucional ha habido mucho apoyo, creando una serie de grupos de trabajo. Nosotros, por ejemplo, para todo el tema de sostenibilidad, que está incluido la responsabilidad social, hay un grupo de trabajo que se llama *Arima Verdea* y es con el que estamos.

Es importante medir por lo que necesitas KPIs, para tomar mediciones, desde generación de residuos o de CO2 por el uso de energías, luego también hay que comunicar, porque muchas veces estamos ya cometiendo acciones de sostenibilidad, y el problema es que no tienen visibilidad.

11) ¿Cuál es el papel de la tecnología en la gestión del hotel? (automatización, inteligencia artificial, apps, check-in digital…)

El tema de la tecnología es muy importante, pero tampoco es una cuestión de contratar por contratar tecnología, tiene que estar todo muy bien hilado. Por ejemplo, ahora vamos a hacer un

cambio de PMS de sistema, es el sistema más importante del hotel, porque es con el que hacemos toda la gestión del día a día, para poder automatizar e incluir otras Apps. Es decir, para crear el ecosistema de sistemas, aunque sea redundante, es importante que esos sistemas se comuniquen entre ellos y pasen información entre ellos.

O sea, todavía tenemos más capacidad de automatizar un poco más, aunque luego todo esto va según el perfil del hotel, no es lo mismo aquí un hotel 5 estrellas, donde nuestro valor es tocar al cliente, mirarle a los ojos, sonreírle y preguntarle cómo está, frente a otro perfil de hoteles de otra categoría inferior. Igual el cliente lo que agradece es que tengas un check in online y vaya todo de una forma más dinámica.

12) ¿Habéis modificado su oferta o servicios tras la pandemia? ¿Cómo?

A ver, realmente no, no se han modificado, pero sí que ha habido cambios de tendencia en el consumo. Ahora el cliente lo que le gusta es mucho más la experiencia.

13) ¿Cuál crees que será la principal tendencia que marcará el futuro del sector hotelero?

Bueno, pues al final es acercar el acercarnos al cliente con tecnologías y ser capaces de ofrecer un poco más de lo que ofrece el propio hotel, es decir, dar información de destino, qué experiencias se pueden realizar en el hotel... No solo centrarnos en vender habitaciones, sino centrarnos en vender en el destino, darle valor y que el cliente sepa lo que se va a encontrar, para eso emplear muchas herramientas: web, redes sociales, el propio equipo de concierge...

14) Desde tu experiencia, ¿qué crees que diferencia a este modelo de negocio de otros hoteles de la competencia?

Bueno, en este caso, es algo muy marcado, porque nuestro modelo de negocio es de hotel de lujo, estamos posicionados como el hotel más caro y de mayor calidad de la ciudad; por tanto, el enfoque nuestro es puramente cliente, así como otros: cadenas, otros hoteles más pequeños lo ponen en otros asuntos como puede ser la rentabilidad o darles importancia a otras cosas, nosotros el enfoque es cien por cien cliente

15) ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de trabajar en una cadena hotelera grande (Meliá, Hilton, NH) / en un hotel independiente o boutique (The Artist Bilbao)?

En una cadena, pues tienes ya muchos procesos que te vienen marcados de corporativo, tú eres más un ejecutor que una persona que usa mucho el cerebro para para desarrollar tu trabajo. Sin embargo, aquí en los hoteles independientes estamos constantemente reaprendiendo, importante la formación de los equipos, luego los perfiles tienen que ser un poquito más dinámicos y con capacidad de adaptación, porque no tenemos esos servicios generales como tienen las cadenas, que hacen bajar esta información de una manera tan ordenada y procedimentada.

16) ¿Qué estrategias utilizáis para mejorar la experiencia del cliente y diferenciaros?

Para marcar la estrategia utilizamos herramientas para evaluar la experiencia de cliente, como Reviewpro, que la he mencionado antes en el tema de la calidad-precio, que nos permite medir la satisfacción del cliente en todos los puntos de venta del hotel en determinados momentos, como es el checkin o el checkout, valorar a nuestro personal... Por otro lado, recibimos feedback por parte de nuestros clientes a través de cuestionarios. El resumen, en una palabra, sería escuchando.

17) ¿Qué papel juega la gestión del talento humano en la empresa? ¿Se incentiva la formación y el crecimiento interno?

Esto es clave, al final nuestro negocio es un negocio de personas, personas que atienden a personas y nos hemos puede olvidar la formación. Hay que tener en cuenta también que tras la pandemia nuestro sector ha perdido mucho atractivo. Bueno, además de por otros temas como pueden ser los horarios u otras condiciones laborales, con lo cual la gestión del talento humano es muy clave, porque somos un sector en el que hay mucha rotación. Teniendo al equipo contento, formándole y dándole herramientas, pues es más fácil mantenerlo y conseguir que trabajen de una forma motivada para la empresa.

18) ¿Existen procesos o prácticas innovadoras en la gestión operativa que sean clave para el éxito del hotel?

¿Realmente que hagamos algo que otros no hacen en la ciudad de Bilbao? Sí, pero a nivel mundial realmente no. Esto no deja de ser tener, por ejemplo, herramientas, para ser más ágiles en la respuesta al cliente y no centrar todo en la rentabilidad. El éxito del hotel es estar enfocados a la satisfacción del cliente, si le diéramos prioridad a la rentabilidad, íbamos a penalizar la satisfacción del cliente porque más más contentos estarán cuanto gastemos más en ellos.

19) Si tuvieras que destacar tres factores clave que determinan el éxito del hotel, ¿cuáles serían?

Primero es el equipo y las personas, ya que son un poco la clave, pues conseguimos que la experiencia de cliente sea óptima y siempre tengan alguien a quien dirigirse.

Luego que haya un alineamiento interno porque de nada sirve que ventas venda mucho y recepción haga muy bien el check-in si luego no hay una coordinación y un trabajo conjunto con los mismos objetivos.

Otro punto clave es adaptar el producto a la demanda y esto ahora viene muy a cuento, ya que estamos haciendo muchos cambios de actualización, por ejemplo, en habitaciones porque los tiempos cambian, las formas en las que consumimos cambian. Hemos pasado, de tener un escritorio que antes era muy importante para que las personas trabajaran y ahora que la gente trabaja con móvil, con tablet; ya el escritorio no se convierte en algo tan importante, luego hacemos una adaptación de nuestro producto a esa demanda, porque la demanda del cliente cambia.

20) ¿Cómo ves la evolución del sector en los próximos 5-10 años?

Yo creo que ahora mismo estamos viviendo una revolución bastante fuerte. Entonces yo creo que en cuestión de 5 o 10 años habrá un estancamiento, la cosa se relajará un poco más. Es lo que yo creo, no sé. Al final la evolución la vamos midiendo en el corto medio y esto es muy a largo plazo, realmente tenemos poca información, pero en este sentido, sí que es verdad que las herramientas digitales serán clave.

21) ¿Hay alguna enseñanza o práctica que crees que otros hoteles podrían aprender de vuestro modelo de negocio?

No se trata tanto de contar cuál es nuestro modelo de éxito para que no nos los copien. Pero voy a repetirme a una respuesta que he dado antes y es el enfoque cliente y en la satisfacción del cliente, si pones esto en el centro y todas las prácticas que hagas son dirigidas a este objetivo, será buen predictor del éxito. Y cuando hablo de cliente también me refiero al interno, al colaborador.

Yo creo que esto es lo que lo que realmente hacemos muy bien, que conseguimos que nuestro cliente esté dispuesto a pagar más que en cualquier otro hotel de Bilbao, y tenemos muy poca rotación, aquí la gente trabaja muy contenta.

4. 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, Andrea Ayala Jiménez, estudiante de ADE y Relaciones Internacionales (E-6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Retos futuros y necesaria transformación del sector hotelero en España. Estudio comparativo entre el hotel the Artist y Meliá.", 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. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
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. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares.

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: 25-03-2025

Firma:

Andrea Ayala Jiménez

BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, M. Á. (2019). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*.

Agenttravel. (2023, 20 diciembre). España es el segundo país del mundo que más turistas atrae, sólo por detrás de Estados Unidos. Agenttravel.es. Recuperado el 15 de enero de 2025, desde https://www.agenttravel.es/noticia-052500_Espana-es-el-segundo-pais-del-mundo-que-mas-turistas-atrae-solo-por....html

Alonso, D., Benitez, C., Paredes, R., & Duran, J. (2024, 4 septiembre). *El Mercado Hotelero en España: Crecimiento, Rentabilidad y Oportunidades de Inversión en 2023*. BNP Paribas Real Estate Spain. Recuperado el 16 de enero de 2025, desde https://www.realestate.bnpparibas.es/es/node/382034

Alonso, P. (2019, 3 abril). *Los arrendamientos en el sector hotelero.* Pérez-Llorca, Despacho de Abogados. Recuperado el 16 de enero de 2025, desde https://www.perezllorca.com/actualidad/articulo/los-arrendamientos-en-el-sector-hotelero/

Amadeus. (2023). *Informe Global*. https://corporate.amadeus.com/es/informes-anuales/informe-anual-2023

Andreu, R., & Rienda, L. (2023). Estrategias asset-light e internacionalización de las cadenas hoteleras españolas: el efecto moderador de la implicación familiar en la empresa.

Arcarons, R., Goitia, V., & González, N. (2008). La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común. *Papers de turismo*, 43-44.

Arroyo, R. (2024, 5 agosto). Meliá, Barceló y RIU, entre las mayores hoteleras del mundo. *EXPANSION*. Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://www.expansion.com/empresas/transporte/2024/08/06/66b11315468aeb24668b456f.html

Basque Luxury. (s. f.). The Artist, Grand Hotel of Art: así es el nuevo hotel 5***** de Bilbao. Recuperado el 24 de febrero de 2025, desde https://basqueluxury.com/the-artist-grand-hotel-of-art-asi-es-el-nuevo-hotel-5-de-bilbao/

Binggeli, U., Caballero, J., Constantin, M., & Köpke, S. (2021, 23 abril). *Spain's travel sector can't afford to wait to recover. What can stakeholders do?* McKinsey & Company. Recuperado el 15 de febrero de 2025, desde https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/spains-travel-sector-cant-afford-to-wait-to-recover-what-can-stakeholders-do

Bolinches, C. G. (2024, 5 julio). Las ciudades ponen freno a los pisos turísticos: las soluciones de Nueva York, Florencia, París o Barcelona. *ElDiario.es*. Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://www.eldiario.es/economia/ciudades-ponen-freno-pisos-turisticos-soluciones-nueva-york-florencia-paris-barcelona_1_11501071.html

Buades, C. (2023, 30 octubre). *Los principales modelos de la gestión hotelera: Management, Franquicia y Arrendamiento de Industria*. Buades Legal.

https://www.buadeslegal.com/los-principales-modelos-de-la-gestion-hotelera-management-franquicia-y-arrendamiento-de-industria/

BYHOURS. (s. f.). *Descubre el equipo de BYHOURS.* Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://www.byhours.com/conocenos.es.html

Caballero, J., Constantin, M., Köpke, S., & Riefer, D. (2023, 3 julio). *Próxima parada para la excelencia turística española: turismo sostenible*. McKinsey & Company. Recuperado 21 de enero de 2025, de https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/next-stop-for-spanish-tourism-excellence-sustainability/es-ES

CBRE. (8 de febrero de 2024). *El sector hotelero seguirá al alza en 2024*. Recuperado el 16 de octubre de 2024 desde: https://www.cbre.es/insights/articles/el-sector-hotelero-seguira-al-alza-en-2024

CBRE. (12 de octubre de 2023). *2023 Global Midyear Hotels Outlook*. Recuperado el 12 de diciembre de 2024 desde: https://www.cbre.com/insights/reports/2023-global-midyear-hotels-outlook

CBRE. (3 de octubre de 2024b). Global Midyear Hotels Outlook 2024. En *CBRE*. Recuperado el 10 de enero de 2025, desde https://www.cbre.es/insights/reports/global-midyear-hotels-outlook-2024

CBRE. (18 de abril de 2024a). España se sitúa como el destino más atractivo de Europa para la inversión hotelera. En *CBRE*. Recuperado el 10 de enero de 2025, desde https://www.cbre.es/insights/reports/espana-se-situa-como-el-destino-mas-atractivo-de-europa-para-la-inversion-hotelera

CBRE. (21 de noviembre 2024c). Tendencias hoteles 2024: La revolución del sector hotelero en España. En *CBRE*. Recuperado el 12 de enero de 2025, desde https://www.cbre.es/insights/reports/hoteles-2024-la-revolucion-del-sector-hotelero-en-espana

Chung, J. Y., Choi, Y. K., Yoo, B. K., & Kim, S. H. (2020). Bleisure tourism experience chain: Implications for destination marketing. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 25(3), 300-310.

Cloudbeds. (s.f.). *Comisiones de las agencias de viajes online (OTA)*. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de https://www.cloudbeds.com/es/agencias-viajes-online/comisiones/

Colliers. (2025). Informe de Inversión Hotelera en España en 2024. En *Colliers*. https://www.colliers.com/es-es/research/informe-de-inversion-hotelera-2024

Company Armengol, J. (2025, enero 9). *Qué es el greenwashing y por qué algunas empresas abusan de la sostenibilidad*. Ecoticias. Recuperado el 11 de enero de 2025, desde https://www.ecoticias.com/sostenibilidad/greewashing-sostenibilidad-empresas

Dachary, A. A. C., & Burne, S. M. A. (2004). Globalización y turismo: ¿dos caras de una misma moneda?. *Estudios y perspectivas en turismo*, *13*(3), 303-315.

De la Encarnación, A. M. (2023). Las cicatrices de la vivienda turística: reducción del mercado residencial inmobiliario y encarecimiento de precios. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, (20), 107-123.

Deloitte. (2021). *La recuperación del sector hotelero en España.* Recuperado el 2 de octubre de 2024 desde: https://www.deloitte.com/es/es/services/financial-advisory/research/la-recuperacion-del-sector-hotelero-espana.html

Desarrollo sostenible del turismo. (s. f.). *ONU Turismo*. Recuperado el 12 de enero, de 2025, desde https://www.unwto.org/es/desarrollo-sostenible

Díaz, R.J., Gutiérrez, D., & García,F.J. (2014). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: Un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios. *Análisis Turístico*, *12*(12).

EHL Hospitality Business School. (2024, 23 agosto). *Hospitality Industry data and key statistics: 2024 update*. EHL Hospitality Business School. Recuperado el 10 de enero de 2025, desde https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-statistics

Egido, A. (2024, 17 mayo). *Meliá Hotels International. El reto de seguir innovando - IPMARK | Información de valor sobre marketing, publicidad, comunicación y tendencias digitales*. IPMARK. Recuperado el 5 de marzo de 2025, desde https://ipmark.com/melia-hotels-international-el-reto-de-seguir-innovando/

Elphick, D. (2024, 10 junio). *Categorías de hoteles*. SiteMinder. Recuperado el 16 de enero de 2025, desde https://www.siteminder.com/es/r/categorias-de-hoteles/

Emilio, N. (2024, 19 julio). 10 Insights Sobre el Sector Hotelero: Análisis Comparativo. *Bismart*. Recuperado el 10 de enero de 2025, desde https://blog.bismart.com/10-insights-industria-hotelera#:~:text=An%C3%A1lisis%20regional%3A%20%C3%8Dndices%20de%20ocupaci%C3%B3n%20por%20continente&text=Europa%3A%20Se%20proyecta%20que%20la,la%20celebraci%C3%B3n%20de%20grandes%20eventos.

Equipo Giménez Salinas. (2024, 3 marzo). *El contrato de gestión o explotación hotelera: ¿Arrendamiento de industria o arrendamiento de local de negocio?* Giménez-Salinas Abogados. Recuperado el 16 de enero de 2025, desde https://gimenez-salinas.es/el-contrato-de-gestion-o-explotacion-hotelera-arrendamiento-de-industria-o-arrendamiento-de-local-de-negocio/

Escarrer, G. (2025, 17 de enero). *Entrevista CEDE: Liderando en positivo*. Fundación CEDE. Recuperado el 10 de marzo de 2025, desde https://www.directivoscede.com/actividades/liderando-en-positivo/liderando-en-positivo-con-gabriel-escarrer/

ESIC. (2022, agosto). *Turismo MICE: qué es y para qué sirve*. ESIC Rethink. Recuperado el 5 de marzo de 2025 desde, https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/turismo-mice-que-es-y-para-que-sirve-c

Europa Press. (17 diciembre, 2013). El Hotel Auditórium Madrid firma un contrato de franquicia con la cadena Marriott. *europapress.es*. Recuperado el 16 de enero de

2025, desde https://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-hotel-auditorium-madrid-firma-contrato-franquicia-cadena-marriott-20131115140414.html

Exceltur. (s. f.). *PIB y Empleo Turístico por C.C.A.A.* https://www.exceltur.org/pib-y-empleo-turistico-por-c-c-a-a/

EY. (2023). *El sector hotelero español en 2023: Prudente optimismo.* Recuperado el 7 de octubre de 2024 desde: https://www.ey.com/es_es/espana-2023-un-ano-por-delante/el-sector-hotelero-espanol-en-2023-prudente-optimismo

Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2018). *Tourism Principles and Practice.* (6th ed.). Pearson.

Flores-Hernández, E. N., Ochoa-Mendoza, F. J., & Arroyo-Rodríguez, F. J. (2018). Análisis de la Situación de la Industria Hotelera. *Vinculatégica EFAN*, *3*(3), 323-334.

Forero, D., Salgado, E., & Villa Ramírez, J. L. (2020). Modelo de implementación de proyectos de Transformación Digital en Hoteles Boutique.

Garnica, J. (2024, 12 febrero). *FITUR 2024*. SAVILLS. Recuperado el 12 de enero de 2025, desde https://www.savills.es/el-blog/articulos/356545/spain-articles/fitur-2024.aspx

Garnica, J. (2024b, 17 julio). *HOT TRENDS 8a edición*. SAVILLS. Recuperado el 12 de enero de 2025, desde https://www.savills.es/el-blog/articulos/363583/spain-articles/8-hot-trends-2024.aspx

Gastesi, A. (2017, 7 agosto). Los hoteleros se rinden y apuestan por el negocio de apartamentos. *La Vanguardia*. Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://www.lavanguardia.com/economia/20170807/43405815568/hoteleros-negocio-apartamentos.html

Heredia, J. L. H. (2009). Influencia del capital intelectual en la competitividad de los hoteles. *Conciencia Tecnológica*, (37), 20-25.

Hinojosa, V. (2025, 20 enero). Fortalezas de las cadenas españolas frente a las grandes internacionales. *Hosteltur*. Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://www.hosteltur.com/167895_fortalezas-de-las-cadenas-espanolas-frente-a-las-grandes-internacionales.html

Hinojosa, V. (2024a, febrero 22). Las cadenas hoteleras españolas más amantes del ladrillo. *Hosteltur*. Recuperado el 10 de enero de 2025, desde https://www.hosteltur.com/161834_las-cadenas-hoteleras-espanolas-mas-amantes-del-ladrillo.html

Hinojosa, V. (2024, 8 marzo). Los modelos operativos preferidos por las cadenas hoteleras españolas. *Hosteltur*. Recuperado el 10 de enero de 2025, desde https://www.hosteltur.com/162113_los-modelos-operativos-preferidos-por-las-cadenas-hoteleras-espanolas.html

Hinojosa, V. (2018, 3 julio). Modelos de gestión dominantes en el mercado hotelero español. *Hosteltur*. Recuperado el 20 de enero de 2025, desde https://www.hosteltur.com/115480_modelos-gestion-dominantes-mercado-hotelero-espanol.html

Hollander, J. (2024, 22 junio). *¿Qué es la Gestión Hotelera?* Hotel Tech Report. Recuperado el 15 de enero de 2025, desde https://hoteltechreport.com/es/news/hotel-management

Hospitality ON. (2024, 12 diciembre). Q3 2024: Resilience and growth in the hotel sector. *Hospitality ON*. Recuperado el 2 de enero de 2025, desde https://hospitality-on.com/en/hospitality/update-q3-2024-resilience-and-growth-hotel-sector

Hosteltur. (2025, 21 enero). Pierre & Vacances apuesta por los hoteles para crecer en España. *Hosteltur*. Recuperado el 23 de enero de 2025, desde https://www.hosteltur.com/167917_pierre-vacances-apuesta-por-los-hoteles-para-crecer-en-espana.html

Hosteltur. (2025b, febrero 21). *Hoteles y restaurantes facturan casi 50.000 M€ en 2024*. Recuperado el 13 de marzo de 2025, desde https://www.hosteltur.com/168503_hoteles-y-restaurantes-facturan-casi-50000-m-en-2024.html

Hosteltur. (2024, 27 noviembre). Estas son las tendencias en hotelería de aquí a 2026. *Hosteltur*. Recuperado el 20 de enero de 2025, desde https://www.hosteltur.com/166912_estas-son-las-tendencias-en-hoteleria-de-aqui-a-2026.html

Hosteltur. (2024a, septiembre 29). La cinco mejores franquicias hoteleras del mundo. *Hosteltur*. Recuperado el 15 de enero de 2025, desde https://www.hosteltur.com/126791_cinco-mejores-franquicias-hoteleras-mundo.html

Hosteltur. (2024b, diciembre 20). ¿Cómo evolucionará el turismo de negocios en 2025? *Hosteltur*. Recuperado el 17 de enero, desde https://www.hosteltur.com/167420_como-evolucionara-el-turismo-de-negocios-en-2025.html

Hosteltur. (2023). *El turismo representa ya el 12,8% del PIB con casi 187.000 M€ de actividad*. Recuperado el 2 de octubre de 2024 desde: https://www.hosteltur.com/161263_el-turismo-representa-ya-el-128-del-pib-con-casi-187000-m-de-actividad.html

Instituto Nacional de Estadística. (23 de septiembre 2023). *Encuesta de ocupación en alojamientos turísticos: hoteles*. INE. Recuperado el 7 de octubre de: https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177015&menu=ultiDatos&idp=1254735576863

InvestinSpain. (31 de enero de 2024). *El turismo consolidó su recuperación en España en 2023*. Recuperado el 16 de octubre, 2024, desde

https://www.investinspain.org/content/icex-invest/es/noticias-main/2024/exceltur.html

Johnson, J., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.

Korstanje, M. (2008). Historia del Turismo. *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, *6*(3), 599–603. Recuperado el 20 de enero de 2025, de https://doi.org/10.25145/j.pasos.2008.06.044

Lacalle, E. (2024, 3 enero). Comprendiendo los diferentes modelos de negocio hotelero. *MEWS*. Recuperado el 12 de enero de 2025, desde https://www.mews.com/es/blog/modelos-negocios-hoteleros

Lacalle, E. (2024b, julio 17). 25 tendencias tecnológicas hoteleras más importantes en 2024. *MEWS*. Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://www.mews.com/es/blog/hotel-technology

Lacalle, E. (2022, 14 junio). Tipos y clasificaciones de hotel. *MEWS*. Recuperado el 17 de enero, desde https://www.mews.com/es/blog/clasificaciones-de-hoteles#heading-4

Lepiani Sialer, J. C. (2020). Nivel de satisfacción de usuarios de la aplicación (APP) de Booking. com entre las edades de 18 a 50 años de la ciudad de Lima.

Mansilla, J. A. (2017). *Turismo de Lujo.* Ostelea. Recuperado el 16 de octubre de 2024 desde: https://www.ostelea.com/research/turismo-de-lujo

Märzheuser-Wood, B. (2024, 20 noviembre). *Franchising, a win-win model for hotel brands?* Recuperado el 15 de enero de 2025, desde https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/november/20/franchising-a-win-win-model-for-hotel-brands

Mestres Soler, J. R. (2003). *Tecnicas de gestion y direccion hotelera*.

Meliá Hotels International. (s.f.). *Premios y reconocimientos*. Recuperado el 19 de marzo de 2025, de https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/sobre-nosotros/premios-y-reconocimientos

Meliá Hotels International. (2024). *Company profile 2024*. Meliá Hotels International.

Meliá Hotels International. (2023). *Informe de gestión 2023*. Recuperado el 5 de marzo de 2025 desde https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/Hist%C3%B3ricoInforme/mhi_memoria_2023%20%28verificado%20y%20navegable%29.pdf

Meza Pérez, G. D., Zaldívar Puig, M., & Martín Fernández, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo, 157* (2), 23-38.

McKinsey & Company. (2020). *The hotel of the future.* McKinsey.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (n.d.*). Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030.* Recuperado el 17 de octubre de 2024 desde: https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/paginas/index.aspx

Moralejo, I. A., Miguel, C. E., & Legarreta, J. M. B. (2021). Airbnb:¿ economía colaborativa o nuevo modelo de negocio? Evidencia empírica reciente desde una ciudad de tamaño medio como Bilbao. *Investigaciones Geográficas (España)*, (76), 97-118.

Moreno, J. M., Álvarez Cobelas, M., Benito, G., Catalán, J., Ramos, M., Rosa, D. D. L., ... & Zazo, C. (2005). Principales conclusiones de la evaluación preliminar de los impactos en España por efecto del cambio climático.

Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A. B., & Such Devesa, M. J. (2016). Turismo colaborativo: ¿ Está AirBnB transformando el sector del alojamiento?.

Morillo Moreno, M. C., (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. Visión Gerencial, (1), 135-158.

Moscardó Zaforteza. (junio 2023). Estrategia e innovación: aplicación de la tecnología en el sector hotelero

Muñoz, A. (2021). Gestión hotelera: del'asset heavy'al'asset light'. *Tecnohotel: revista profesional para la hostelería y restauración*, (487), 52-53.

Nexotur. (2023). *Meliá y Renfe se alinean para fomentar el transporte sostenible.* Recuperado el 2 de octubre de 2024 desde: https://www.nexotur.com/noticia/124614/nexohotel/melia-y-renfe-se-alinean-para-fomentar-el-transporte-sostenible.html

ONU Turismo. (21 enero 2025). El turismo internacional se recupera en 2024 hasta los niveles anteriores a la pandemia. *ONU Turismo*. Recuperado el 19 de febrero de 2025, desde https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-se-recupera-en-2024-hasta-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia#:~:text=Con%201.400%20millones%20de%20llegadas,de%20la%20historia%20del%20sector.

Organización Mundial del Turismo. (2024). *El turismo internacional alcanzó el 97% de los niveles anteriores a la pandemia en el primer trimestre de 2024*. UNWTO. Recuperado el 2 de octubre de 2024 desde: https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzo-el-97-de-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia-en-el-primer-trimestre-de-2024#:~:text=El%20PIB%20directo%20del%20turismo%20recuper%C3%B3%20los%20niveles%20anteriores%20a,al%203%25%20del%20PIB%20mundial

Oxford Economics. (2025, 11 febrero). Short-term rentals generate €149B economic impact, 2.1M jobs across EU in 2023. Oxford Economics. Recuperado el 15 de marzo de 2025, desde https://www.oxfordeconomics.com/resource/short-term-rentals-generate-e149b-economic-impact-2-1m-jobs-across-eu-in-2023

Pacto Mundial. (2025). *La sostenibilidad empresarial desde las siglas ASG o ESG*. Recuperado el 6 de marzo de 2025, de https://www.pactomundial.org/noticia/la-sostenibilidad-empresarial-desde-las-siglas-asg-o-esg/

P.V. (2024, 26 diciembre). La mejor ciudad europea para los turistas en 2024 está en España y no te la esperas. *EXPANSION*. Recuperado el 2 de enero de 2025, desde https://www.expansion.com/fueradeserie/viajes/2024/12/26/67177b48468aeb86278b4593.html

Rivas Yarza, P. A. (2012). Estructuras de propiedad y gestión en el sector hotelero.

Seo, K., & Soh, J. (2019). Asset-light business model: An examination of investment-cash flow sensitivities and return on invested capital. *International Journal of Hospitality Management*, *78*, 169-178.

Sobre Meliá. (s. f.). Meliá Hotels International. Recuperado el 26 de febrero de 2025, desde https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/sobre-nosotros/sobre-melia

Statista. (2025, febrero 26). *Airbnb - statistics & facts.* Recuperado el 15 de marzo de 2025 desde https://www.statista.com/topics/2273/airbnb/#topicOverview

Statista. (2024, febrero). *Ingresos de Airbnb a nivel mundial 2017-2023*. Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://es.statista.com/estadisticas/1198559/ingresos-anuales-airbnb-mundo/

Statista. (2024b, octubre 15). *Llegadas de turistas internacionales en el mundo 1995-2023*. Recuperado el 19 de febrero de 2025, desde https://es.statista.com/estadisticas/633153/numero-de-llegadas-de-turistas-internacionales-en-el-mundo/

Suárez, S. (2025, 13 enero). *Los hoteles españoles se revalorizan un 8,3% en 2024*. Forbes España. Recuperado el 21 de enero de 2025, desde https://forbes.es/forbestravel/588515/los-hoteles-espanoles-se-revalorizan-un-83-en-2024/

TecnoHotel. (2024, 23 abril). The Artist, Grand Hotel of Art, el rebranding de Gran Hotel Domine para realzar lujo y cultura. *TecnoHotel*. Recuperado el 25 de febrero de 2025, desde https://tecnohotelnews.com/2024/04/the-artist-rebranding-hotel-gran-domine/

TecnoHotel. (2022, 16 diciembre). Marriott planta cara a Airbnb y lanza su plataforma de alquiler de casas de lujo. *TecnoHotel*. https://tecnohotelnews.com/2019/04/marriott-plataforma-alquiler-viviendas-lujo/

The Artist. (2024, abril 22). *Mejor Hotel 5 estrellas en Bilbao - The Artist Grand Hotel of Art*. The Artist Grand Hotel Of Art. Recuperado el 26 de febrero de 2025, desde https://hoteltheartist.com/es/5-estrellas-bilbao/

Traveler España. (2023). *The Artist Hotel Bilbao: Nueva identidad.* Recuperado el 6 de octubre de 2024 desde: https://www.traveler.es/branded/articulos/the-artist-hotel-bilbao-nueva-identidad

Tufft, C., Constantin, M., Pacca, M., & Mann, R. (2024, 29 mayo). *Six trends shaping new business models in tourism and hospitality*. McKinsey & Company. Recuperado el 6 de marzo de 2025, desde https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality

UNWTO. (s. f.). *Glossary of tourism terms.* Recuperado el 3 de octubre desde: https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms

UNWTO. (21 mayo de 2024). El turismo internacional alcanzó el 97% de los niveles anteriores a la pandemia en el primer trimestre de 2024. *ONU Turismo*. Recuperado el 15 de diciembre de 2024 desde: https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzo-el-97-de-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia-en-el-primer-trimestre-de-2024#:~:text=article%20on%20facebook-,El%20turismo%20internacional%20alcanz%C3%B3%20el%2097%25%20de%20los%20niveles%20anteriores,el%20primer%20trimestre%20de%202024&text=Las%20llegadas%20de%20turistas%20internacionales,el%20primer%20trimestre%20de%202024

VRBO (s. f.). *Así somos en Vrbo*. Recuperado el 22 de enero de 2025, desde https://www.vrbo.com/es-es/acerca-de/