



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ECONOMÍA

**UN MODELO DE RESILIENCIA: EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y SUS FUTUROS
DESAFÍOS**

Trabajo Fin de Grado presentado por María José Vacas López, siendo la tutora del mismo María del Mar Villegas Perriñán.

Vº. Bº. del Tutora:

Alumna:

Doña María del Mar Villegas Perriñán

Doña María José Vacas López

Sevilla. Mayo de 2023



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ECONOMÍA

TRABAJO FIN DE GRADO

CURSO ACADÉMICO [2022-2023]

TÍTULO:

UN MODELO DE RESILIENCIA: EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL Y SUS FUTUROS DESAFÍOS

AUTOR:

MARÍA JOSÉ VACAS LÓPEZ

TUTOR:

DOÑA MARIA DEL MAR VILLEGAS PERIÑÁN

DEPARTAMENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN EJECUTIVO:

Fruto del impacto derivado de las coyunturas económicas, recesiones imprevistas y del surgimiento de nuevas necesidades demandadas por los clientes, el sector hotelero está expuesto a un entorno dinámico e imprevisible. La disrupción de nuevos conceptos vanguardistas y rompedores, que han de ser integrados en todo tipo de actividad económica, de la mano de otras nociones que tradicionalmente han estado ligadas al tejido hotelero español supeditando su evolución, ponen de manifiesto este turbulento contexto de readaptación que rodea al sector hotelero. En resultado, la inmensa mayoría de establecimientos han reestructurado sus planes de negocios adoptando nuevas estrategias innovadoras que reflejan la extraordinaria resiliencia de esta industria. La reacción de las empresas del sector ha sido diversificada, siendo objeto de análisis del presente Trabajo identificar y comparar las medidas aplicadas en función de la distinta tipología de hoteles.

PALABRAS CLAVE:

Sector hotelero; Desafíos; Sostenibilidad; Digitalización; Diversificación.

ÍNDICE

<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TFG, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA</u>	3
1.1. INTRODUCCIÓN	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO Y OBJETIVOS PROPUESTOS	4
1.3. ESTRUCTURA	4
1.4. METODOLOGÍA	5
<u>CAPÍTULO 2. LOS RETOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA A CORTO Y LARGO PLAZO.</u>	8
2.1. PREÁMBULO DE LOS FUTUROS DESAFÍOS DEL TEJIDO EMPRESARIAL HOTELERO	8
2.2. LOS HETEROGÉNEOS DESAFÍOS DEL SECTOR: LOS RETOS CONTEMPORÁNEOS Y LOS TRADICIONALES.	11
2.2.1 EL COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL DE LA PLANTA HOTELERA.	12
2.2.2 LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL SECTOR HOTELERO.....	20
2.2.3 LA DESESTACIONALIZACIÓN Y LA DIVERSIFICACIÓN. LOS RETOS INHERENTES AL SECTOR.	25
<u>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES IMPLANTADAS EN CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS.</u>	36
3.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS GRANDES HOTELERAS NACIONALES.	36
3.1.1 NH HOTEL GROUP.....	36
3.1.2 BARCELÓ HOTEL GROUP	44
3.1.3 MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL.....	51
3.2 EL CASO DEL HOTEL “COMPLEJO LOS VENEROS”: LA ESTRATEGIA DE LOS PEQUEÑOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	57
<u>CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES</u>	60
<u>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS</u>	64

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TFG, ESTRUCTURA Y METODOLOGÍA

1.1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Ostelea, *“una empresa hotelera es aquel establecimiento cuya actividad principal es ofrecer alojamiento a huéspedes, permanentes o de paso, bajo la denominación de hotel, hostal, motel o similares, estando esta actividad condicionada por el cobro de una determinada cantidad de dinero equivalente al precio del servicio prestado”* (Ostelea, 2021).

El conjunto de este tipo de establecimientos conforma el sector hotelero, asumiendo esta parcela de actividad un papel protagonista en el actual sistema económico ante la extensa lista de beneficios que reporta a nuestro país, no solo desde el punto de vista económico, sino también social, cultural y político.

La extraordinaria posición que ocupa la industria en el presente es resultado de una larga evolución socioeconómica, remontándose los orígenes del modelo actual predominante a los inicios de este siglo. Los últimos veinticinco años han sido clave al hablar del espectacular desarrollo experimentado por el sector con respecto al resto de las actividades del país, dando lugar a que este segmento se constituya como el alojamiento turístico principal al captar hasta al 66% de los turistas internacionales que visitan España, mostrando este mercado algunas características como la extensa oferta de la planta hotelera, su modernidad y familiaridad, al estar formada por muchas pequeñas y medianas empresas (Deloitte, 2021).

Como fruto de los desfavorables escenarios en los que el sector se ha visto inmerso, ya sean graves crisis financieras como es la Gran Depresión, la crisis pandémica de la COVID-19, que supuso una paralización completa de la actividad, así como los varapalos sufridos ante el cambio de preferencias de los viajeros, la industria ha demostrado adoptar una capacidad resiliente ejemplar.

El tejido hotelero se encuentra, por tanto, en un momento crucial, al lidiar con un entorno cada vez más exigente y dinámico que pone en jaque su modelo actual e implica la obligatoriedad de emplear la flexibilidad como un instrumento que garantice el éxito futuro.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO Y OBJETIVOS PROPUESTOS

El tema objeto de elección del presente Trabajo de Fin de Grado deriva de la extraordinaria importancia que el modelo hotelero mantiene en la actualidad en la Economía española, siendo preciso, no obstante, su renovación continua a fin de poder amoldarse a las circunstancias adversas y situaciones complejas. La finalidad última perseguida en este estudio consiste en identificar cuáles son las tareas pendientes que el sector hotelero ha de resolver y asimilar en su actividad, como método de garantizar su futuro crecimiento y desarrollo productivo, al igual que la sustancial mejora en la prestación de sus servicios.

En singular, el presente Trabajo de Fin de Grado se propone:

- Realizar un análisis de la situación actual del tejido hotelero en España, definiendo cuál es el panorama predominante e identificando los principales retos que ha de incorporar en su modelo estratégico.
- Investigar las implicaciones de cada uno de los desafíos expuestos: Qué suponen para el sector turístico a rasgos generales y para el hotelero en particular, así como determinar la posición en la que se encuentra la industria en cuánto a la asimilación de los mismos, examinando las prácticas adoptadas por parte de algunos establecimientos del país, y la percepción que tienen los clientes en torno al cumplimiento de estos.
- Llevar a cabo un estudio preciso que delimite y enumere las estrategias emprendidas por grandes empresas del sector, contribuyendo a esclarecer cómo es la organización interna de hoteles de tal dimensión en el presente ámbito de estudio.
- Plasmar y reivindicar la situación que rodea a los hoteles de pequeña dimensión en este contexto.

1.3. ESTRUCTURA

La materia estudiada en este TFG se halla dividida en dos grandes bloques.

El primero de ellos, desarrollado en el Capítulo II, se encarga de realizar un minucioso análisis teórico, orientado en proporcionar un enfoque general que permita comprender al lector el contexto inestable al que está sometido la agrupación hotelera, llevando a cabo un análisis individual de cada una de las dificultades previamente definidas que brinde una visión más precisa de la repercusión que tienen cada uno de los conceptos señalados.

El segundo bloque, ubicado en el capítulo III, tiene como propósito realizar un análisis comparativo en torno a los múltiples métodos disponibles a través los cuales estos retos

pueden ser cumplimentados. Para ello, se ha procedido a tomar una muestra de tres grandes cadenas hoteleras del país, formada por aquellas marcas que concentran una mayor cuota de mercado. Con posterioridad, se han diseñado diversas tablas que ofrecen información sobre las acciones adoptadas por los establecimientos elegidos, permitiendo que los lectores evidencien si estos hoteles tienden a organizarse de una manera heterogénea o equivalente. Para finalizar, se ha procedido a realizar una investigación sobre cómo estas estrategias son seguidas en el caso de un hotel pequeño, realizando una entrevista con una de ellas que ponga de manifiesto cómo los empresarios de estos negocios de reducido tamaño perciben el contexto estudiado.

1.4. METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo, se ha obtenido información tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

En primer lugar, el contenido del capítulo II ha sido redactado recurriendo, en su mayoría, a informes oficiales desarrollados por organizaciones profesionales competentes del sector, como es el caso del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), Exceltur o la Organización Mundial del Turismo (OMT). A su vez, se ha captado información trascendental procedente de estudios acometidos por algunas firmas profesionales como KMPG, Deloitte o Price Waterhouse Coopers (PwC), siendo, no obstante, fundamental la cantidad de material relativo a la organización interna de muchas empresas hoteleras que ha sido extraído de revistas especializadas como por ejemplo *Hosteltur*, que ha constituido una fuente de información primordial en la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado. Por su parte, para el diseño de gráficos que permitan plasmar ideas relevantes de este estudio, se ha acudido al Instituto Nacional de Estadística (INE).

Para la confección de las tablas que componen el capítulo III, se ha recurrido a fuentes de información oficiales disponibles en las páginas webs de "*NH Hotel Group*", "*Barceló Hotel Group*" y "*Meliá Hotels International*". Estos establecimientos se apoyan en la transparencia como pilar fundamental, de forma que suministran valiosa información por medio de la publicación de memorias anuales, informes sobre riesgos y oportunidades del cambio climático o estados de información de flujo no financiero, conformando estos documentos la fuente esencial que ha permitido elaborar el análisis comparativo localizado en el tercer capítulo del Trabajo.

Para terminar, la conducción de una entrevista personal al dueño de un pequeño complejo hotelero, ha sido crucial en pro de obtener la información necesaria para finalizar el capítulo III del presente TFG.

CAPÍTULO 2. LOS RETOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA A CORTO Y LARGO PLAZO.

2.1. Preámbulo de los futuros desafíos del tejido empresarial hotelero.

La actividad hotelera ha logrado consolidarse como un sector económico elemental en nuestro país, de manera que consigue ser uno de los más estratégicos en aras de contribuir no solo al impulso en la creación de empleo y generación de riqueza, sino también a la integración y cohesión social, ocasionando además beneficios indirectos en múltiples áreas de nuestra Economía, como es la cultura, el ocio o la restauración.

En base a datos publicados por Turespaña a partir de una encuesta de población activa, el sector turístico en los meses de julio, agosto y septiembre del pasado 2022 registró un incremento interanual en el número de trabajadores afiliados a la Seguridad Social bastante notable, registrándose en el mes de julio 143.524 afiliados más y, además, suponiendo el número de afiliados en el sector turístico en dicho mes el 13,3% del total de afiliados de la economía nacional. Solo esta muestra de datos nos permite evidenciar la notable contribución de esta parcela de actividad a la creación de riqueza y estimulación de nuestro sistema económico.

Al margen de la notoria importancia y peso de la industria hotelera en la actividad turística, esta no ha permanecido inalterable y constante a lo largo del tiempo, sino que se ha visto obligada a ir adaptándose a los cambios que progresivamente han ido impregnando nuestra sociedad y realidad: El surgimiento de nuevos gustos y preferencias de los clientes, continuas coyunturas económicas, la intervención de nuevos *players* y competidores potenciales, la obligatoriedad de digitalizarse...

Es por ello por lo que la actividad hotelera se encuentra sometida a un contexto de gran complejidad, siendo evidente la vulnerabilidad y rigidez que afronta tras haber sufrido las graves consecuencias de crisis continuas e imprevisibles: La pandemia, la guerra de Ucrania, el Brexit, el incremento de los costes, o el alto precio de los combustibles. Por tanto, la flexibilidad se configura como un factor clave en el sector a la hora de abordar este panorama incierto al que la industria hotelera ha estado, está y estará sometida.

En este escenario actual en el que las previsiones esperan cifras muy positivas relativas a la recuperación del sector, hemos de identificar cuáles son los retos a los que el mismo se tendrá que enfrentar con el fin de poder consolidar su posición líder en la contribución al crecimiento

de nuestra economía, siendo prioritaria la adopción de nuevas metas innovadoras que permitan corregir los errores cometidos en el pasado y así aliviar los posibles efectos que futuras coyunturas económicas puedan generar sobre el tejido empresarial hotelero.

En este sentido, los empresarios han de ser conscientes de un hecho fundamental de la nueva realidad a la que nos enfrentamos. El ámbito mundial tras haber sufrido los efectos de la crisis pandémica no es igual al que estábamos sumidos con anterioridad. Nuestra generación es heredera de los vestigios y consecuencias de una completa paralización socioeconómica que ha impactado de múltiples formas. En pro de ello, los gustos y necesidades de los viajeros han cambiado, dando lugar a la obligatoriedad de idear un modelo turístico que consiga adaptarse a las nuevas demandas de los usuarios.

Según Bordas (2023), "un reto es la necesidad de actuar porque ha aparecido una oportunidad que queremos explotar o una amenaza a extirpar". A la hora de identificar los retos a corto y largo plazo del tejido hotelero, hemos de observar que este es un sector muy amplio, formado a su vez, por numerosos subsectores. Consecuentemente, a nivel interno cada uno de ellos podrá enfrentarse a oportunidades y amenazas singulares. No obstante, hay una serie de objetivos comunes a todos estos, susceptibles de ser identificados, ya que de ellos depende el destino y porvenir de la industria.

Al estudiar el pasado y la evolución del tejido empresarial de los hoteles, interesa señalar la persistencia de una serie de retos permanentes y otros que han surgido contemporáneamente. Al margen de aquellos desafíos que perpetuamente han estado ligados a la plaza hotelera, el marco mundial moderno es un escenario de cambio continuo que exige la constante adecuación de las empresas a las nuevas amenazas y oportunidades. Por tanto, los hoteles han de satisfacer novedosas exigencias y requisitos readaptándose y reconfigurándose de acuerdo con el contexto existente.

A este respecto, el reto contemporáneo líder es el de la **sostenibilidad ambiental**. El compromiso sostenible se halla cada día más presente en los negocios hoteleros, consolidándose como una exigencia cuya demanda va *in crescendo* no solo por parte de clientes, sino también de entidades bancarias e inversores. El cumplimiento de los requerimientos medioambientales debe ser incorporados por estas empresas como medio de garantizar el desarrollo económico sostenible y la conservación del medio. Como resultado, se está generalizando la adopción de nuevos proyectos que requieren un alto nivel de capital con el fin de reducir el impacto medioambiental, pero que, de acuerdo con muchos expertos en la materia, tiene una tasa de retorno prácticamente inmediata. Según Enrique Mañas, director de Merco, (2023): "*La sostenibilidad ya no es una opción, es una obligación corporativa.*

Podemos diferenciar en las compañías tres niveles de abordar lo ESG: El primero, cumplir las normas; El segundo, apostar por ello para crear diferenciación y cierto valor; El tercero, integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio”.

Además, la transición de los medios digitales ha brindado nuevas herramientas a los múltiples sectores económicos como método de enfrentarse a los distintos desafíos y acontecimientos. En este sentido, la transformación tecnológica, la adopción del dato y la innovación se configuran como principios fundamentales para abordar los demás retos planteados con anterioridad, siendo favorable para la mejora de la rentabilidad, la eficiencia empresarial, y la obtención de amplias ventajas competitivas. Del mismo modo, **la digitalización de la industria hotelera** contribuye a un aspecto fundamental: Mejorar la experiencia del usuario cooperando en la identificación de clientes potenciales y, asimismo, permitiendo a los empresarios un conocimiento más exhaustivo y preciso del mercado y sus competidores. La nueva era digital ha evidenciado el amplio abanico de recursos que en la actualidad nuestros negocios pueden emplear inteligentemente a fin de garantizar un servicio de calidad.

La **desestacionalización**, por su parte, supone un problema que tradicionalmente ha estado ligado al sector turístico, siendo uno de los obstáculos más importantes a los que se enfrenta la actividad en pro de consolidar un mercado de calidad y estable. La estacionalidad suele generar costosos efectos económico-sociales contribuyendo a la reducción de la rentabilidad y desincentivando la inversión o fomentando la temporalidad de muchos puestos de trabajos. En cambio, según datos ofrecidos por Hosteltur (2023), el negocio hotelero español ha conseguido reducir en veinte años la estacionalidad en temporada alta en cuatro puntos, constituyendo este dato un gran progreso que debe seguir una senda de superación.

En este sentido, la **diversificación** es un concepto amplio que hace alusión a muchos desafíos que han sido experimentados en el terreno hotelero. Este es un factor clave para crecer de manera sostenida y sostenible en el tiempo, ya que según expertos como Felipe Formariz, director general de estrategia de Turespaña, “es necesario balancear el portafolio de mercados emisores” (Hosteltur, 2022a). Es decir, la diversificación geográfica de los turistas que llegan a nuestro país para evitar la dependencia excesiva de los usuarios que llegan de orígenes predeterminados. A pesar de esto, no solo es importante la ramificación de los lugares de origen de los viajeros que llegan a España, sino también la adopción de una estrategia de diversificación del producto turístico como forma de combatir los efectos adversos de la estacionalidad.

En base a todo lo expuesto con anterioridad, podríamos llegar a la conclusión de que muchos de los desafíos de futuro señalados son, en realidad, un legado del que nuestra generación es

heredera. Este es el ejemplo de la sostenibilidad medioambiental o la transformación digital, que, además, no sólo vinculan a múltiples y dispares sectores y organismos económicos, sino que han cambiado de forma directa nuestra forma cotidiana de vida y la manera en la que nos relacionamos.

A raíz de ello, hemos de proceder al estudio de cuáles son las implicaciones e importancia de cada uno de los mencionados objetivos para el tejido hotelero español, así como la forma en la que han sido asumidos y afrontados por los negocios a la hora de elaborar sus respectivas estrategias, y cómo difieren las pequeñas y grandes empresas a la hora de asumir este tipo de compromisos.

2.2. Los heterogéneos desafíos del sector: Los retos contemporáneos y los tradicionales.

Tal y como se ha señalado con anterioridad, es indudable el hecho de que el sector hotelero afronta una serie de desafíos dispares y heterogéneos en cuanto a sus características y posibles implicaciones para la actividad.

Por un lado, como fruto del progreso y evolución natural al que ser humano se haya sometido de manera intrínseca, es patente la disrupción de nuevas necesidades, conceptos e innovaciones que han transformado completamente el modelo de negocio asimilado por la industria hotelera. En resultado, la sostenibilidad ambiental y la transformación tecnológica podrían ser definidos como dos de los **retos contemporáneos** que han irrumpido con fuerza en el escenario actual, modificando de manera sobresaliente no sólo la tipología del producto demandado por los clientes, sino también las herramientas e instrumentos implicados en el proceso para la consecución de tal fin.

Ahora bien, el hecho de hallarnos sumidos en un periodo de innovación, avance y potente desarrollo no implica que el presente sector haya conseguido solucionar satisfactoriamente las dificultades consustanciales e intrínsecas a la actividad. Por el contrario, los hoteles siguen tratando de dar con una fórmula eficaz para lidiar con los **retos tradicionales** que han estado ligados a la industria de manera permanente, entorpeciendo su expansión y crecimiento. Dentro de dichos desafíos persistentes identificamos algunos que destacan por su gran protagonismo e importancia como son la estacionalidad de la actividad y la diversificación, ya sea del portafolio de mercados emisores o del producto ofertado.

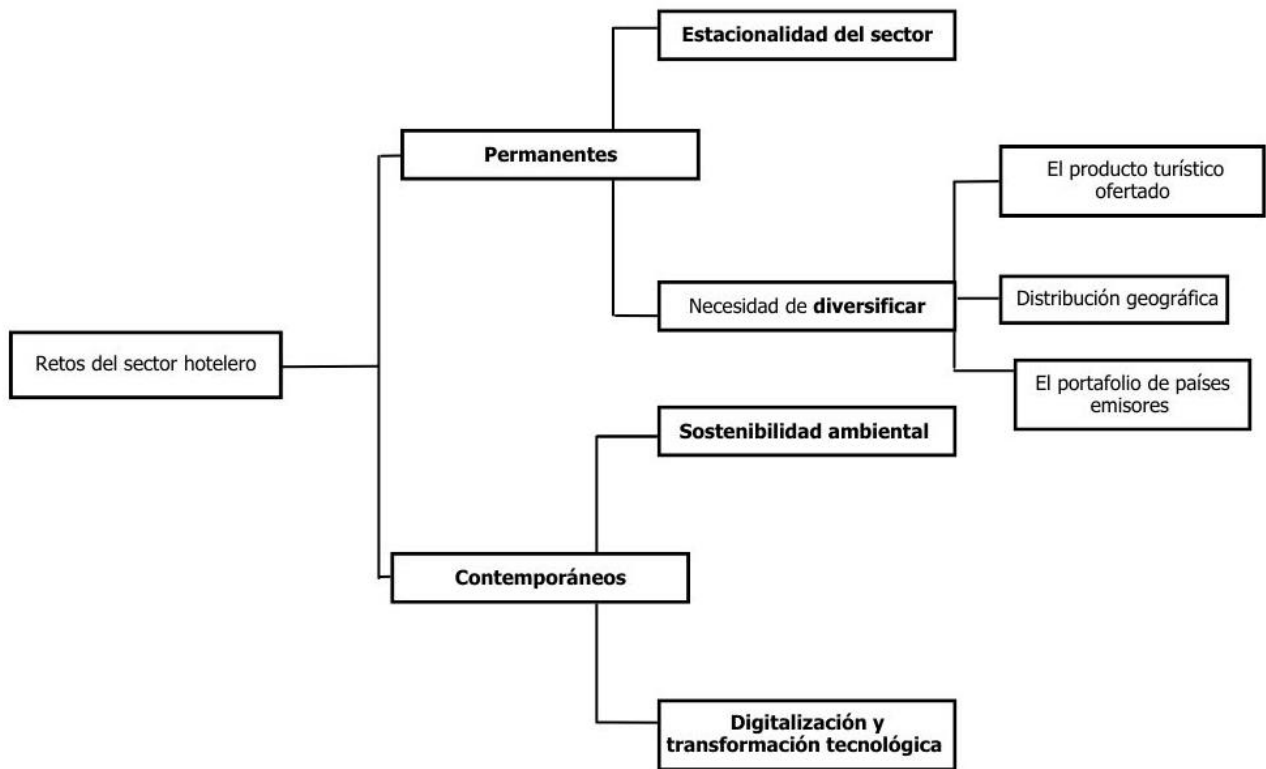


Figura 2.1.- Clasificación de los retos futuros identificados del sector.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la anterior clasificación, hemos de proseguir realizando un análisis exhaustivo de cada uno de estos desafíos, evaluando cuál ha sido la técnica erigida por los establecimientos a la hora de atajar tales dificultades en sus respectivos modelos de negocio de forma eficiente y eficaz.

2.2.1 El compromiso medioambiental de la planta hotelera.

La expansión y diversificación del turismo durante las últimas décadas le ha conferido una gran importancia, puesto que ha contribuido al desarrollo económico y social de muchos países del mundo. Uno de los grandes desafíos actuales consiste en desarrollar un turismo más sustentable en términos ambientales, socioculturales y económicos, siendo algunas de las características atribuidas a esta forma de turismo alternativa, el hecho de que las actividades sean planificadas y tengan un crecimiento controlado a largo plazo, contando con una oferta más diferenciada y una demanda más especializada (Tarlombani, 2005).

Según la Organización Mundial del Turismo (2017), el turismo sostenible es aquel “que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas” (Organización Mundial del Turismo).

El sector turístico se configura en este escenario como un medio fundamental a la hora de influir en el bienestar de la sociedad y de promover la adopción de un comportamiento ético y responsable, puesto que es uno de los sectores económicos de mayor peso e importancia a nivel global. El “turismo *sostenible*” se termina instaurando como una noción primordial que trata de satisfacer las necesidades crecientes experimentadas a escala mundial, impactando no solo en la consolidación y difusión de la responsabilidad social de individuos, sino también de múltiples empresas y negocios procedentes de diversas ramas de actividad.

El experto de “ABusiness.H Hotel Transactions” señala que: “La sostenibilidad, los criterios ESG, se aplican a todos los sectores económicos y hay dos partes de la balanza. Una regulatoria, porque la ley cada vez incorpora más estos criterios como obligatorios, y por otra parte la exigencia de los clientes, que están dispuestos a pagar más por estos servicios” (Francisco Albertí, comunicación personal, 1 de febrero, 2023).

En particular, el escenario mundial actual se caracteriza por la creciente preocupación global con relación al respeto por el medio ambiente, la conservación de recursos naturales o la difusión de una conciencia social común que trate de encontrar métodos para el mejor aprovechamiento de los recursos escasos. Por esta razón, el objetivo de este epígrafe será estudiar en profundidad la especial importancia que ha adquirido actualmente la sostenibilidad en su dimensión medioambiental.



Figura 2.2.-Evolución de la llegada de turistas internacionales a España 2010-2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

En los años recientes España se ha fortalecido como un potente perceptor de turistas internacionales, siendo el gráfico superior una pequeña muestra de la gran cantidad de usuarios que se mueven en el panorama internacional cada año. Es, por tanto, necesario señalar que el sector turístico es inherentemente contaminante, constituyendo el principal problema su transporte, ya que, según previsiones arrojadas por un último informe realizado por la OMT, esta industria podría llegar a representar en 2030 el 23% de las emisiones previstas en el transporte, y el 5,3% de las emisiones globales emitidas por las personas humanas (Organización Mundial del Turismo, 2020).

Poniendo de manifiesto la evidente aportación del tejido hotelero a la actividad turística, es indiscutible la necesidad de que los empresarios cooperen y adopten políticas medioambientales tendentes a la atenuación de los efectos adversos sobre el entorno, propios de la actividad turística. Estos pueden llegar a obtener grandes beneficios derivados de la adopción de políticas responsables. Por un lado, hay grandes ventajas competitivas, como podría ser el caso del ahorro en los costes, la mejora de los resultados económicos y la fidelización de huéspedes que cada vez demandan productos más sustentables (Fernández y Cuadrado, 2011). La sostenibilidad medioambiental es, en resultado, un reto que podría ser atajado como una oportunidad para el desarrollo de la industria hotelera en global. De hecho, el informe "Turismo ecológico y sostenible: Perfiles y Tendencias" elaborado por Ostelea en 2017 ya mostraba que el 66% de los turistas estaban dispuestos a pagar más por marcas sostenibles (Ostelea, 2017).

El Gobierno de España ha considerado necesario impulsar la transición del producto turístico español hacia un modelo más sostenible, que garantice el compromiso de la industria con la necesaria preservación de los valores naturales y culturales. Por ello, se ha trazado una estrategia que promueve la consecución de los objetivos previstos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Junto a este plan de actuación, se han elaborado otras estrategias en el ámbito internacional que tratan de describir las pautas para cumplimentar los objetivos de desarrollo sostenible y de reducir las emisiones de CO₂, como son el Acuerdo de París y el Marco de Sendai.

Como consecuencia de ello, datos aportados por la Asociación del Turismo Internacional señalan que, en comparación con el panorama del año 2010, el sector hotelero deberá reducir las emisiones por habitación y año en un 90% para 2050, en aras de alcanzar la descarbonización total y adecuarse al Acuerdo de París (Hinojosa, 2019a).

Como método para conseguir este desafío, se ha ido generalizado el uso de estrategias muy diversas que permiten contribuir a la construcción de un nuevo marco en el que se obtengan resultados efectivos. Por un lado, se ha popularizado la implantación de etiquetas y eco-certificados que reconozcan e identifiquen la cumplimentación de los estándares ambientales. De esta forma, muchos negocios han adoptado una actitud innovadora, promoviendo la sostenibilidad incluso desde el punto de vista arquitectónico, incorporando sistemas que fomenten el uso responsable de recursos escasos e incentivando el consumo de productos *eco-friendly*, orgánicos y locales.

2.2.1.1 La era de la Eco-Innovación: Una movilización sin precedentes.

En los últimos años la implantación en el sector hotelero de programas dispares dirigidos a impulsar la transición hacia un modelo de turismo sostenible ha sido indudable, poniendo de manifiesto el desigual compromiso medioambiental entre los empresarios, así como el amplio abanico de políticas vigentes encaminadas a estimular el alcance de los objetivos.

La innovación, como instrumento que modifica elementos o ideas ya existentes, contribuyendo a su mejora o creando otros nuevos, a fin impactar positivamente en el mercado, se asienta como un concepto esencial para reposicionar el modelo hotelero actual.

De esta forma, la transición hacia nuevos hábitos y el surgimiento de nociones que tratan de brindar soluciones a problemas recientes, es una tendencia que se encuentra al alza. Con ello, el término "*Eco-innovación*" se ha difundido e instaurado como un punto de partida fundamental para las corporaciones a la hora de adaptarse a los retos del entorno actual y de implementar las prácticas focalizadas en el bien del medio y de la sociedad, con el fin de minimizar el impacto de las estrategias empresariales (Lorente Martín, 2019).

La eco-innovación es definida por la Comisión Europea como una forma de innovar que "comprende todas las formas de innovación- tecnológica y no tecnológica- que crean oportunidades empresariales y beneficia al medio ambiente previniendo o reduciendo su impacto u optimizando la utilización de los recursos" (Comisión Europea, 2019).

De acuerdo con expertos en hotelería sostenible como Willy Legrand: "*Gran parte del sector hotelero se está sumando a una movilización sin precedentes en todo el mundo para mitigar el impacto medioambiental negativo y enfrentarse a los muchos retos societarios que nos esperan*" (Doctor Legrand, comunicación personal, 23 de abril, 2019).

Una de las mayores movilizaciones acometidas por el sector hotelero, ha sido respecto al incesante desperdicio de comida. Son varias las soluciones innovadoras propuestas para ello. Algunos hoteles españoles como "*Accorhotels*" han comenzado a cooperar con plataformas que se encuentran ampliamente comprometidas con reducir el desperdicio de alimentos, mediante la venta del excedente diario a usuarios de su entorno. En esta misma línea, otros hoteles han emprendido el cultivo de alimentos frescos en sus propias inmediaciones, a través de la construcción de huertos verticales y, a su vez, han aumentado la demanda de productos locales (Hinojosa, 2020a).

La problemática relativa a la gran contaminación plástica no ha pasado desapercibida por la industria. Según WWF, España arroja más de 126 toneladas de plásticos al día, colocándose como el segundo país que más plásticos vierte al Mediterráneo (National Geographic, 2022). El proceso de sustitución de productos plásticos contaminantes ha sido común entre los hoteles, reemplazando envases individuales de productos de higiene por dosificadores, instalando "puntos limpios" en las zonas comunes, así como sustituyendo bolsas de plástico por compostables, o cubiertos y vasos de un solo uso por otros biodegradables o reutilizables. Grandes hoteleras conocen esta estrategia como "La regla de las 4 Rs", que ayuda a manejar el uso de plásticos por medio de su "*reducción, reutilización, reemplazo y reciclaje*", involucrando no solo a huéspedes, sino también al personal, que terminan siendo percibidos como embajadores de la sostenibilidad. Tal es así, que según conclusiones derivadas de un reciente estudio el interés de los clientes en torno a la reducción de productos plásticos ha sido el criterio sostenible cuya demanda ha crecido más, aumentando en un 57% (Llorente&Cuenca y Hosteltur, 2020). "*Diamond Resorts*" constituye un gran ejemplo del vigente compromiso de reducir estos residuos, materializado mediante la eliminación y reemplazo de hasta 25 artículos plásticos por otros biodegradables o *eco-friendly* en sus inmediaciones (Hosteltur, 2019).

Otros establecimientos han propulsado la eficiencia energética. El consumo de energía renovable produce beneficios diversos, ya que no solo impacta directamente sobre el entorno rural, sino que también reduce gastos de la cuenta de explotación de los negocios. "*Hotels Viva*" se consolida como uno de los establecimientos hoteleros pioneros en asumir este desafío, ya que ha conseguido ahorrar 150 toneladas de Co2 generado durante 2022 a través de la instalación de placas fotovoltaicas. Además, demostró que la energía de origen solar representaba el 7% del consumo total de los huéspedes durante el mismo año (Hosteltur, 2023a). Por su parte, "*Sirenis Hotels Resorts*", ubicado en Ibiza, ha apostado por instalar 4.000m² de placas solares fotovoltaicas, llegando a disponer del mayor parque solar de la

ciudad gracias a la financiación proporcionada por BBVA, marcándose como objetivo llegar a suplir una parte importante del suministro energético necesario para el funcionamiento diario del hotel (Hosteltur, 2022b).

La eco-innovación llega a manifestarse incluso por medio de la construcción de hoteles sostenibles desde el punto de vista arquitectónico, que tratan de integrar el paisaje y la naturaleza, así como el uso de luz natural o la presencia de jardines verticales. Muchos negocios hoteleros españoles han sido grandes precursores de la denominada arquitectura *biomimética*, que busca soluciones sostenibles en la naturaleza para los seres humanos. Este es el caso del “*Iberostar Selection Bávaro*”, que dispone de un laboratorio propio en el que se investiga y fomenta la recuperación del coral, o del “*Castilla Termal Monasterio de Valbuena*” que tiene un huerto ecológico y emplea sus propios productos como base de la cocina del establecimiento, además de contar con una caldera de biomasa.

Numerosas cadenas hoteleras han tratado de organizarse estratégicamente con el fin de poder adoptar las decisiones ambientales pertinentes y necesarias, ya sea a través de la creación de departamentos específicos o del nombramiento de líderes que sean los principales encargados de impulsar los proyectos necesarios. En particular, destaca el *Grupo Iberostar* al haberse fortalecido como una de las empresas españolas más revolucionarias ante su creciente implicación en el respeto medioambiental. El mecanismo mediante el cual el desafío sostenible ha sido atajado ha consistido en asegurar que cada área de la compañía afronte unos objetivos bien delimitados, definiendo para ello indicadores tanto del resultado obtenido como del impacto efectuado. El diseño de una Agenda 2030 propia ha sido indispensable para interiorizar el reto medioambiental en su modelo de negocio, asumiendo cuatro compromisos principales. El primero de ellos es el de la circularidad, que trata de ser alcanzado eliminando el uso de plásticos y analizando el tratamiento del vidrio y residuos orgánicos. *Iberostar* afronta también el propósito de estimular el consumo de pescados y mariscos que procedan de fuentes responsables, además de asegurar la neutralidad en carbono, procurando que aquel consumo que no logre ser reducido para ser neutros se sustituya por soluciones que se hallen en la naturaleza. En este panorama, Sabina Fluxó, vicepresidenta y CEO de Grupo Iberostar, defiende que la clave del diseño de una estrategia sostenible de estas dimensiones reside en que sea trasladada a la experiencia del cliente, empezando por la experiencia de los empleados. Es decir, que el capital humano de los hoteles sea plenamente consciente de la finalidad que este tipo de políticas persigue, motivándoles y formándoles para la implementación eficiente de las mismas (Hosteltur, 2021, 29:00).

“*Meliá Hotels International*” es otra de las marcas españolas que ha conseguido plasmar de manera sobresaliente el esfuerzo de los establecimientos hoteleros en acometer medidas innovadoras que tengan un impacto medioambiental positivo, mediante la instalación de calderas de biomasa, el aprovechamiento de huesos de aceitunas con la finalidad de producir energía renovable, así como la utilización de sistemas digitales que realicen un control sobre la huella hídrica (Hosteltur, 2022c).

En base a lo anteriormente expuesto, podemos llegar a la conclusión de que la gran movilización de la hotelería en torno al objetivo de desarrollo sostenible medioambiental es una realidad, siendo perceptible la variedad de vías de innovación disponibles que contribuyen al cumplimiento de los criterios ambientales y al impulso de la economía circular.

2.2.1.2 Una garantía del compromiso: Las eco-certificaciones y etiquetados ecológicos.

En las últimas décadas se ha ido gestando la creación de un sistema voluntario de ecoetiquetas y certificados medioambientales que tratan de visibilizar y premiar el esfuerzo realizado por aquellos hoteles que han tomado la iniciativa de asumir buenas prácticas de sostenibilidad medioambiental.

Esta estrategia es determinante en aras de alcanzar la consecución de dos objetivos primordiales. En primer lugar, proporcionar a los consumidores información más completa acerca de los efectos adversos que su consumo puede generar sobre el medio, promoviendo la concienciación de los mismos, en interés de que adopten un comportamiento más respetuoso. En segundo lugar, alentar a los gobiernos, productores y otros agentes relevantes a asumir mayores compromisos medioambientales (Galarraga Gallastegui, 2002).

Este sistema permite que muchos negocios se posicionen como empresas *eco-friendly* de cara al público, siendo un elemento diferenciador que es aprovechado como una ventaja competitiva y que puede llegar a influir de forma directa en la percepción y futuro desarrollo empresarial.

En este panorama es interesante señalar los resultados que fueron obtenidos en un reciente estudio empírico realizado, cuyo fin era medir el distinto nivel de satisfacción percibido por los clientes que acudían a hoteles que contaban con certificaciones ambientales (ISO 14001) con respecto a aquellos que acudían a establecimientos que no disponían de los mismos. Se demostró que, en términos generales, los establecimientos hoteleros que tenían este certificado ambiental lograban una mejor valoración de sus huéspedes en torno a la calidad

del servicio brindado, las inmediaciones o la eficiencia de la plantilla. Por este motivo, se hace especial hincapié en que los directivos hoteleros han de tomar en consideración la importancia del etiquetado en el futuro desarrollo del negocio, ya que no solo ayuda a la mejora de la productividad y calidad, sino que también afecta a la experiencia percibida por los usuarios (Peiró-Signes, Segarra-Oña, Verma, Mondéjar-Jiménez, Vargas-Vargas, 2014).

Actualmente existen distintos Sistemas de Gestión Ambiental en Europa. Entre estos destaca la certificación ISO 14001, que exige a las empresas elaborar una planificación relativa al manejo ambiental, incluyendo retos, desafíos y políticas o la *Eco-management and Audit Scheme* (EMAS), que es el reglamento comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría.

Asimismo, la difusión de ecoetiquetas que son otorgadas por entidades privadas se ha convertido en una práctica habitual en el sector, entrañando su obtención un alto sacrificio económico para algunas empresas, lo que en muchas ocasiones se traduce en una limitación para los pequeños hoteles que no pueden permitirse adentrarse en el proceso de adquisición de este tipo de etiquetado ecológico. Solo a nivel europeo, hay más de 50 ecoetiquetas que se podrían aplicar a alojamientos hoteleros, entre los que destacan la popularidad de varias, como es el caso de la Etiqueta Ecológica Europea (*Ecolabel*), la *Green Globe 21*, creado por el World Travel & Tourism Council y Green Globe, así como "*Biosphere*", marca creada por el Instituto de Turismo Responsable (Valenzuela, 2017).

En suma, los certificados son instrumentos potentes para que los hoteles evalúen el progreso alcanzado por sus estrategias sostenibles. En el caso de "*Hotels Viva*" se ha intentado hacer efectiva su Responsabilidad Social Corporativa mediante la obtención de distintas certificaciones, como es el ISO 9001:2015, que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad, la verificación EMAS, que permite a las compañías evaluar el grado de responsabilidad ambiental, o el mencionado ISO 14001. Tal es la dimensión que esta práctica alcanza, que en Canarias actualmente hay hasta 439 hoteles que cuentan con la certificación "*Biosphere*", quedando patente la gran cantidad de etiquetas sostenibles disponibles a fin de materializar el heterogéneo compromiso entre las cadenas hoteleras.

La marca española "*Vincci Hoteles*", por su parte, ha constituido un claro ejemplo a seguir en el compromiso Eco-sostenible al haber recibido la máxima certificación sostenible otorgada por la compañía *Bioscore*, gracias al profundo esfuerzo realizado a la hora de diseñar un programa medioambiental que se plasma tanto en su Plan Director de Responsabilidad Social Corporativa como en su Memoria Anual de Sostenibilidad, teniendo como objetivo garantizar la transparencia de las acciones respetuosas acometidas con la finalidad de erigirse como un líder en el marco medioambiental (Hosteltur, 2021a).

La importancia de reconocer e identificar a los alojamientos más comprometidos es tal, que grandes navegadores como *Google* y plataformas como *Booking* han adoptado softwares que faciliten la búsqueda de viajes sostenibles a los usuarios y la localización de hoteles ecológicos, que deberán encontrarse previamente certificados por diversos programas e incluso ser auditados por expertos (Hosteltur, 2021b).

En resultado, el capítulo III será imprescindible, pues, entre otros, se procederá al análisis de cuáles son las etiquetas ecológicas más presentes actualmente en el sector hotelero español. Asimismo, se tratará de contrastar el compromiso de las grandes cadenas con respecto a los pequeños establecimientos, a efectos de comprobar si existe una heterogénea responsabilidad medioambiental y desigual asimilación de esta clase de medidas eco-innovadoras.

2.2.2 La transformación digital del sector hotelero.

La revolución digital constituye un acontecimiento sin precedentes en nuestra era, que ha conllevado a numerosos cambios en la forma en la que los individuos interactuamos y nos relacionamos, así como en la manera de producir bienes y servicios o de desarrollarnos. La digitalización es, por ende, el gran motor del cambio, de la innovación y transformación. En consecuencia, múltiples industrias se han visto obligadas a incorporar medios tecnológicos y digitales en pro de sobrevivir y adaptarse al entorno actual que se halla en constante evolución.

Teniendo en cuenta la primordial importancia del sector turístico en la Economía española, en base a su gran aportación al Producto Interior Bruto y a la masiva creación de empleo (World Travel & Tourism Council, 2023), es indudable la necesidad de que el turismo aproveche las oportunidades y ventajas que este desafío brinda para beneficiarse y garantizar el crecimiento exponencial de su actividad.

Especialmente, el sector hotelero ha potenciado en las últimas décadas el impulso de la transformación digital como medio para alcanzar un modelo de negocio eficiente y productivo, que consiga mejorar la experiencia de los huéspedes, brindándoles un servicio de calidad y personalizado que se anticipe a sus necesidades. La puesta en valor de la transición tecnológica conlleva, no solo a dotar de flexibilidad a la industria, sino a la posibilidad de llegar a nuevos mercados de destino, a la automatización del proceso y, consigo, a la reducción de tiempos de llegada a clientes potenciales (Vashi, 2018).

Además, el reto digital se asienta como una estrategia por medio de la cual se podría impulsar y promover la consecución general de los demás desafíos de futuro que afronta la actividad

hotelera, como es el caso de la diversificación del portafolio de mercados emisores, la desestacionalización, el reposicionamiento de la industria y, en particular, la sostenibilidad. De hecho, como resultado de la Ley de Cambio Climático y Transición Energética 7/2021, que obliga a las empresas de nuestro país a publicar información relativa a su huella de carbono, la digitalización se considera una importante vía que puede ser empleada por muchos establecimientos hoteleros para recoger los datos pertinentes de cálculo y automatizar procesos (Hosteltur, 2022d).

El grado de implementación tecnológica entre los hoteles que conforman el sector es desigual, siendo heterogéneas las innovadoras soluciones digitales que se han emprendido en los últimos años. En este sentido, de acuerdo con una encuesta elaborada por PwC, las empresas españolas han conseguido la mejora en su nivel de digitalización, considerando que las tecnologías disruptivas clave para el desarrollo empresarial son el Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial (IA) y la robotización (PwC, 2017).

Así bien, entendemos por “Destino Turístico Inteligente” (DTI) “aquellos sitios que emplean la tecnología y la innovación para mejorar la experiencia del turista, optimizar la gestión del destino y fomentar el desarrollo de la tecnología”, siendo primordial en pro de potenciar el uso de soluciones tecnológicas innovadoras que aumenten el nivel de eficiencia y la calidad del producto turístico (Hosteltur, 2023b).

La instauración de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) es esencial para que un complejo hotelero se perciba como un destino inteligente, pues permite una mejor interconexión con los clientes al igual que el intercambio de información en tiempo real. El establecimiento de aplicaciones informáticas o el empleo de sistemas de información geográfica son algunas de sus técnicas más relevantes actualmente.

Igualmente, la gestión y análisis del dato ocupa un lugar preeminente como método de transformar información valiosa en un indicador del comportamiento de los usuarios, permitiendo que los negocios se anticipen a las necesidades futuras de los mismos, detecten tendencias, y consigan la fidelización de los clientes a través de la prestación de un servicio customizado. La incorporación del Big Data, por tanto, incentiva una óptima segmentación del mercado y estrategias de marketing más competitivas.

El Internet de las Cosas (IoT) es otra tecnología emergente al alza en la industria hotelera. Este conlleva a la instauración de objetos físicos que cuenten con sensores y softwares, garantizando la conexión de los dispositivos a internet, y procediendo de esta forma a la medición y análisis de los datos captados por dichos sensores. El empleo del IoT en los hoteles

propulsa el cumplimiento del desafío sostenible mediante la descarbonización de la economía y la reducción de costes energéticos, por ejemplo, a través de la configuración de herramientas IoT que monitoricen y controlen el consumo de electricidad o de agua (Hosteltur, 2021b)

La Inteligencia Artificial (IA), es igualmente una gran aliada a la hora de optimizar una empresa hotelera. De acuerdo con el Parlamento Europeo, “la inteligencia artificial es la habilidad de una máquina de presentar las mismas capacidades que los seres humanos, como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de planear” (2020). Los establecimientos españoles están prestando especial atención a la implantación de la IA, ya que es un recurso muy estratégico que puede ser utilizado en múltiples áreas, ya sea colaborando en la formulación de decisiones óptimas, o en el análisis masivo de datos que permita delimitar las pautas de consumo de la clientela, garantizando la adaptación del servicio a las prioridades de los usuarios. En particular, la Inteligencia Artificial es muy eficaz en la previsión de la demanda integral, lo que posibilita que los precios de venta se adapten de acuerdo con las estimaciones, así como en la racionalización del “funnel” digital, que permite conocer las necesidades latentes del mercado en profundidad, o finalmente, en la previsión de los indicadores de gestión (Hinojosa, 2021a).

Dentro del ámbito de la Inteligencia Artificial, ChatGPT es una de las herramientas más sobresalientes e innovadoras en la actualidad, al ser un instrumento de conversación artificial previamente entrenado y que puede generar grandes beneficios para el sector turístico. La ventaja clave deriva de que los huéspedes pueden obtener ayuda del chatbot a la hora de planificar sus viajes, recibiendo recomendaciones sobre dónde hospedarse, cuáles son los lugares turísticos de interés e incluso los medios de transporte disponibles en la ciudad de destino, percibiendo, en suma, información turística elemental de manera eficiente (Hosteltur, 2023c).

Otro elemento novedoso cuya instauración ha ido in crescendo en el desarrollo de actividades económicas y, cuya importancia en el sector hotelero está alcanzando inéditos niveles, es el *Metaverso*. El Metaverso, también denominado internet 3D, es un entorno digital que permite la interacción social, siendo la realidad virtual un gran exponente para ponerlo en práctica. El aprovechamiento de esta clase de instrumentos puede garantizar que los usuarios conozcan el lugar en el que se hospedarán con anterioridad a su llegada, motivando la futura estancia y facilitándoles la vivencia de experiencias digitales exclusivas. En pro de ello, los negocios hoteleros podrían hacer uso del Metaverso como forma de erigir una agresiva estrategia de marketing, proponer a los clientes una aventura única y diferenciada de la de los competidores, e incluso brindar a los empresarios la posibilidad de acudir a congresos cibernéticos (Hosteltur,

2022e). En definitiva, han aparecido sofisticados medios tecnológicos ampliamente diversos entre sí, que facilitan a los hoteles participar en la disrupción digital mediante la puesta a disposición de dispares instrumentos.

El hotel "*Riu Plaza España*" o el "*Madrid Marriott International*" son algunas de las cadenas españolas pioneras en el aprovechamiento del Metaverso. La primera de ellas ha optado por recrear virtualmente sus inmediaciones, con el fin de que puedan ser visitadas e incluso acoger la celebración de eventos virtuales. Por el contrario, el "*Marriott International*" ha implementado esta tecnología emergente mediante la creación de auditorios en el Metaverso en los que se podrán organizar conferencias para todo tipo de profesionales (Hosteltur 2022f;2023d).

Por otro lado, en los últimos años se ha estudiado la posibilidad de introducir robots inteligentes en los hoteles. Un ejemplo de ello es el "*Leonardo Royal Hotel Barcelona Fira*", que fue el primer establecimiento hotelero español en incorporar en su plantilla de trabajadores a un robot. La finalidad de este es mejorar la experiencia del cliente, proporcionándoles una aventura óptima al mismo tiempo que consigue atenuar la carga de trabajo de los camareros del establecimiento, puesto que el androide está entrenado para desempeñar actividades diversas como el reparto de comida a los comensales (Hosteltur, 2022g). Por su parte, el primer Yotel de la Península Ibérica situado en Oporto ha hecho uso de los robots delegándole importantes tareas, dado que los androides llegan a interactuar de forma directa con los huéspedes digiriéndoles a sus habitaciones. El "*Marriott International*" también se encuentra investigando otras áreas digitales al estudiar la configuración de biometría ocular o dactilar, con la finalidad de garantizar a los clientes el acceso a las inmediaciones del hotel de una forma más segura y rápida (Hinojosa, 2018). La cadena española "*Spring Hotels*" ha decidido, por su parte, emprender el camino de la innovación tecnológica por medio de la incorporación en sus establecimientos de un asistente virtual; Este es un dispositivo de *Google Home* que trata de brindar un servicio customizado al cliente, sugiriéndoles planes de ocio y actividades sin llegar a vulnerar su intimidad (Hosteltur, 2018a).

A rasgos generales, la mayoría de los establecimientos han iniciado el camino de la transformación tecnológica invirtiendo en una estrategia de marketing digital centrada en el cliente, que analice las necesidades insatisfechas detectadas y permita posicionarse competitivamente. Otros han conseguido sumarse a la revolución tecnológica a través de la integración de la experiencia digital por medio de la configuración de un sistema de gestión hotelera en el que se almacenen los datos de los usuarios y se promueva el contacto online con los huéspedes. En base a ello, interesa señalar que recientemente se ha convertido en

una práctica habitual la externalización del reto digital por medio de la intervención de terceras empresas que se encargan de abordar este complejo proceso e implementar los medios tecnológicos pertinentes en las inmediaciones. Este es el caso de STAY, una empresa que actúa en miles de hoteles, como en "NH Hotel group" o "Meliá Hotels International".

Ahora bien, es evidente que utilizar los recursos digitales no es tarea simple y que termina constituyendo un verdadero desafío para todos los hoteles. Uno de los obstáculos más frecuentes en la implementación tecnológica, es la escasa formación del personal, estando las empresas obligadas a invertir en su instrucción para que puedan aprender el *know-how* de los medios digitales disponibles de la forma más productiva.

El alto nivel de inversión es señalado como la limitación que más comúnmente demora la transformación digital de los hoteles. De acuerdo con el reciente estudio elaborado por TechyHotel Project, el 59,7% de los hoteles consideran que el coste económico es la principal barrera que combaten a la hora de incorporar innovaciones tecnológicas (TechyHotel Project, 2018). Las PYMES en particular, sufren actualmente un gran retraso en la integración de medios digitales con respecto a las grandes cadenas hoteleras. Un estudio reciente realizado por Segittur junto a KPMG, demuestra que las PYMES hoteleras de nuestro país no han evolucionado lo suficiente para adaptarse a las tendencias del futuro próximo, situándose en niveles de digitalización inferiores a la media en el ámbito turístico. (Seggittur y KPMG, 2022).

Finalmente, otra polémica cuestión que dificulta lograr el reto digital es la imposibilidad de compartir datos entre los establecimientos hoteleros. Un estudio realizado por el Instituto Tecnológico Hotelero manifiesta la necesidad de que se unifiquen criterios comparativos en la industria, promoviendo una colaboración entre los negocios que permita compartir datos para la mejora de la gestión operativa (Instituto Tecnológico Hotelero, 2022). En consecuencia, el sector está experimentando una movilización inaudita, cuyo fin es reivindicar la creación de una plataforma accesible por todas las grandes y pequeñas empresas, en la que se fomente la colaboración entre entidades público-privadas y que, por ende, termine promoviendo este intercambio de datos que tan beneficioso resultaría para todos los agentes.

En base a todo lo expuesto, hemos de proceder al análisis de cómo las cadenas hoteleras españolas han incorporado los recursos digitales en el desempeño cotidiano de su trabajo y contacto diario con los clientes. Asimismo, la desigual transformación tecnológica entre las grandes y pequeñas empresas ha de ser estudiada en provecho de identificar cuál es el grado de heterogeneidad existente en torno a este compromiso en la realidad y, por tanto, verificar las dificultades y limitaciones a las que las PYMES se encuentran sometidas inherentemente.

2.2.3 La desestacionalización y la diversificación. Los retos inherentes al sector.

Previamente, hemos procedido a la identificación de la sostenibilidad y la digitalización como una serie de retos contemporáneos que han irrumpido en el panorama moderno general con fuerza, obligando al sector hotelero español a reorientar su modelo de manera radical como método de supervivencia. Al margen de los desafíos que han surgido recientemente como resultado de la constante evolución que afrontamos los individuos, así como a la aparición de nuevos descubrimientos vanguardistas cuya adopción incrementa la calidad y productividad de nuestro sistema económico, interesa señalar la existencia de unos retos singulares que se encuentran adheridos de manera permanente a la hotelería desde los inicios de su actividad. La estacionalización del turismo y la necesidad de diversificación son los mayores exponentes de los desafíos inherentes a la industria, cuya presencia ha sido persistente a lo largo de los años en la evolución del modelo, ocasionando graves perjuicios y efectos adversos que han ralentizado la consecución de numerosos objetivos económicos y, por ende, el éxito del sector. Como resultado, el objetivo de este epígrafe será proceder al análisis de las implicaciones que estos obstáculos han tenido sobre el tejido hotelero español, cuáles han sido las posibles soluciones que los establecimientos han concretado con el fin de atenuar el impacto negativo de los mismos, así como estudiar la situación actual con relación a la consecución de dichos retos.

2.2.3.1 La estacionalidad del sector hotelero español: Una limitación a su crecimiento económico.

La estacionalidad se consolida como una dificultad latente que ha tratado de ser combatida por el sector turístico constantemente. Por ello, muchos autores identifican a este desafío como una característica intrínseca de la actividad, que siempre estará estrechamente vinculada a la misma a pesar de que se adopten medidas encaminadas a atenuar sus efectos adversos. Según Allock (1994), la estacionalidad del turismo consiste en la concentración de flujos de turistas en determinados periodos del año, siendo percibido como un fenómeno completamente inevitable que termina ocasionando un desequilibrio transitorio entre la oferta y demanda turística en destinos predeterminados.

Su repercusión es muy grave para el conjunto de la Economía, puesto que la estacionalidad del turismo produce consecuencias generales sobre las diversas ramas de actividades turísticas ofertadas, además de tener como efecto principal la infrautilización de los destinos turísticos durante temporadas de demanda baja, así como la extrema saturación de los mismos durante las épocas de demanda más alta (Cisneros, 2016).

El sector hotelero, en concreto, sufre los daños de este desafío de manera profunda, puesto que en muchas ocasiones desemboca en el cierre de cadenas hoteleras y en el despido masivo de muchos trabajadores. El predominante modelo tradicional de oferta turística de sol y playa en España conlleva a la concentración de la llegada de los turistas en el periodo estival, y al desaprovechamiento de muchos establecimientos durante el resto de los meses de baja demanda.

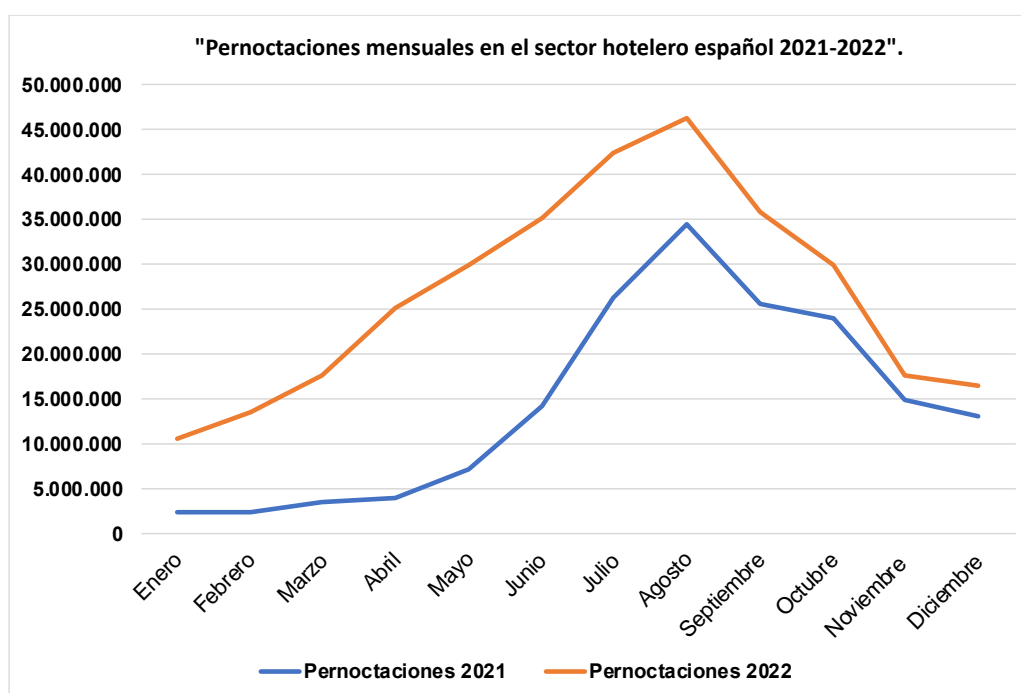


Figura 2.2.- Comparativa de las pernoctaciones del sector hotelero español en 2021-2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Aunque los datos superiores no son completamente representativos, pues tanto 2021 como 2022 han sido años de recuperación de la pandemia, consiguen exponer claramente la tendencia existente en el sector hotelero de nuestro país. En las últimas décadas, los empresarios españoles han tratado de ofrecer un producto turístico distinto al tradicionalmente predominante. Sin embargo, los datos ofrecidos por el Instituto Nacional de Estadística evidencian que las pernoctaciones en las cadenas hoteleras de España siguen estando masivamente concentradas durante la época veraniega, mientras que hay meses de notable

suspensión de la actividad. Este hecho ocasiona trascendentales consecuencias económicas sobre muchos hoteles, que sufren la pérdida de rentabilidad del capital invertido, la incapacidad de afrontar costes fijos o la infrautilización de su capacidad productiva.

El mercado de trabajo español, en especial, ha padecido los efectos de la estacionalización. La mayoría de los establecimientos hoteleros no pueden asegurar la permanencia de una plantilla de trabajadores, pues la demanda turística es bastante irregular a lo largo de los meses. Ello implica que la administración del capital humano termine siendo una tarea problemática y que los empresarios acaben recurriendo a formas de contratación temporal que imposibilitan la consolidación de un equipo de profesionales estable, lo que produce la gran destrucción de empleo en los periodos de baja actividad económica (Exceltur, 2018). En este sentido, actualmente destaca la reciente reforma laboral de 2022, que pone en peligro la sostenibilidad del tejido hotelero español al haber reducido drásticamente los casos en los que las empresas pueden optar por la contratación temporal, promoviendo el uso de contratos indefinidos y fijos discontinuos. (Hosteltur, 2022h).

A su vez, interesa señalar que la estacionalidad no solo ocasiona implicaciones económicas, sino también ambientales y sociales. La llegada en masa de miles de turistas a destinos específicos en ciertas épocas del año acaba produciendo la sobresaturación y explotación del entorno, contribuyendo a la degradación del medio, al menoscabo de los recursos disponibles y, en suma, al deterioro de la biodiversidad (Rodríguez y Sánchez, 2019).

En este plano, surge una cuestión fundamental: ¿Qué tipo de estrategias pueden adoptar las cadenas hoteleras para afrontar este desafío?, según Ramón Estalella, uno de los instrumentos para emprender este camino es "crear y comercializar productos alternativos para repartir los flujos turísticos en invierno, sobre todo en las zonas turísticas más saturadas" (Estalella, 2016).

Muchos expertos defienden que la "diversificación" de la oferta turística es estrictamente necesaria en aras de contribuir a la desestacionalización del sector. En resultado, los empresarios hoteleros afrontan la obligación actual de ampliar la propuesta de valor por medio del diseño de productos vanguardistas y nuevas aventuras para los clientes, que estimulen la afluencia de estos en épocas de estancamiento de la demanda. En pro de ello, algunos autores han llegado a la conclusión de que "La estacionalidad ni se crea ni se destruye, sólo se transforma" (Cantero, 2016). Es decir, que la transición hacia un modelo de negocio diversificado que ofrezca una experiencia inaudita y conecte con las emociones de los clientes, podría potenciar la llegada de turistas durante todo el año, independientemente de la fecha. (Cantero, 2016).

Favorece el hecho de que tras la COVID-19 se ha producido un cambio de tendencia percibido en el sector. Los hábitos de la sociedad se han transformado de manera generalizada y, en resultado, el consumidor se ha vuelto más flexible, tendiendo a planificar con menor antelación sus viajes y adoptando un comportamiento más esporádico. Consecuentemente, muchas empresas como el "Hotel Gran Bilbao" han elaborado una eficaz estrategia por medio del lanzamiento de ofertas flash todas las semanas en sus redes sociales, innovando a la hora de publicitarse y creando una necesidad en el consumidor, lo que podría ayudar a combatir la estacionalidad en periodos de baja actividad.

La necesidad de diversificar y diferenciar el producto turístico ofrecido por los hoteles alcanza tal dimensión que algunas cadenas han reorientado su estrategia hacia el turismo gastronómico. El hotel "Mas D'en Bruno" situado en Tarragona trata de proporcionar una experiencia única al planificar catas privadas en sus colinas con un sumiller profesional y lujosas cenas elaboradas con productos de la zona. El "Castillo termal Monasterio de Valbuena" por su parte, innova mediante la creación de un producto sobresaliente que combina gastronomía y sostenibilidad. Sus inmediaciones disponen de un huerto ecológico en el que se fomenta la recuperación de semillas autóctonas, y cuyos vegetales son cocinados con posterioridad por su chef estrella verde Michelin. Esta innovadora idea contribuye a la consolidación de un modelo de negocio sólido y de calidad al proponer al cliente una experiencia memorable de la que puede disfrutar en cualquier época del año (Hinojosa, 2022).

El hotel "FERGUS Group" ha optado por la promoción de eventos deportivos como método de diferenciación que promueva la afluencia de turistas, al convertirse en 2022 en patrocinador oficial del torneo "DP World Tour Mallorca Golf Open". Este es un acontecimiento deportivo exclusivo al que acuden grandes profesionales internacionales del Golf, lo que supone la asistencia en masa de espectadores y prensa internacional, provocando un inmenso impacto económico y materializando el compromiso de la cadena con el mundo deportivo (Hosteltur, 2022i). Helena Guitart, como directora de "Garden Hotels" ha diseñado una idea especialmente emprendedora al ofrecer unas vacaciones saludables acompañadas de una coach especial de *lifestyle*. Ello no solo satisface la demanda de muchos clientes que han interiorizado un estilo de vida sano, sino que también estimula la demanda de otros segmentos turísticos como es el gastronómico.

El turismo de naturaleza se ha asentado como una alternativa posible a las tradicionales vacaciones estivales, cuya demanda ha ido últimamente en sentido ascendente. De ahí que muchos establecimientos hayan optado por diseñar paquetes de experiencias que aseguren el profundo contacto de sus huéspedes con el medio ambiente. Un ejemplo de ello es "Doñana

Sense”, el reciente proyecto ideado por “*EHO Groups*” y “*30 Grados Hotels*”. A través de este, la posibilidad de vivir aventuras heterogéneas en el entorno de Doñana es puesto a disposición de sus clientes, teniendo como objetivo combinar la vivencia extrema de la naturaleza y el disfrute del alojamiento y sus inmediaciones (Ortega, 2022).

Muchos destinos han hallado la clave del éxito para impulsar la desestacionalización en la fidelización del cliente. “Los Pueblos más Bonitos de España” destaca por ser una Asociación que agrupa hasta a 105 poblaciones, cuya finalidad es dar a conocer la belleza y el interés de muchos pueblos españoles, potenciando el turismo rural con el objetivo de incentivar la llegada constante de flujos de visitantes. En este sentido, la Asociación ha elaborado incluso un sistema de fidelización por medio de una aplicación, la cual premia a los usuarios a través de la concesión de puntos acumulables al visitar las localidades que forman parte de la esta. Dichos puntos son, posteriormente, intercambiables por premios y visitas culturales gratuitas en los destinos (Porrás, 2022).

Es por ello por lo que paulatinamente muchos segmentos de actividad que antiguamente eran considerados productos complementarios al modelo de sol y playa han reforzado notablemente su posición. De hecho, muchos expertos consideran que la pandemia ha sido un catalizador ideal para que estos sectores inicien una época de auge complementando a las actividades estandarizadas. En resultado, la estacionalidad es un fenómeno que no solo se sufre de manera exclusiva por el sector turístico en general y el hotelero en particular, sino que es un reto que genera perjuicios en múltiples actividades económicas procedentes de industrias heterogéneas. Por ello, aprender a luchar con los efectos inherentes de la misma es un deber que las cadenas hoteleras deben soportar, siendo patente que no hay un único medio correcto de contribuir a la desestacionalización de la actividad.

Los empresarios deben asumir este reto como una característica propia de la industria, que potencie el desarrollo de un modelo más eficiente, productivo y cuya actividad sea más independiente del periodo estival. Queda patente que el tejido hotelero español ha apostado por la creación de un turismo experiencial y por promover la consolidación de nuevas tendencias, ya sea fomentando el contacto con el medio ambiente, el deporte, la gastronomía o la puesta en valor de los destinos rurales más bellos pero desconocidos de nuestro país. Para ello, el diseño de innovadoras estrategias de marketing como forma de publicitarse es una de las vías más idóneas para llegar a segmentos de mercado potentes. La celebración de congresos en hoteles que atraiga a empresarios de distintos puntos geográficos, potenciando el “Business Travel” o la organización de eventos en temporadas baja son otras de las prácticas habituales en la actualidad (Niza, 2023). Algunas Comunidades Autónomas como Barcelona,

han tratado de aprovechar el éxito del teletrabajo tras la pandemia para captar a un nuevo prototipo de huésped: Aquel que pueda afrontar sus deberes laborales telemáticamente y busque desconectar de su zona de confort, visitando temporalmente un nuevo destino mientras trabaja a distancia (Hosteltur, 2021c).

Es, por tanto, fundamental que los establecimientos aúnen esfuerzos en pro de estimular la desestacionalización, ante las trascendentales consecuencias que pueden generar las decisiones tomadas por estos. A nivel medioambiental sería importante a fin de evitar la excesiva sobreexplotación de los recursos y la masificación puntual de destinos predeterminados. A nivel económico implicaría una mayor sostenibilidad y estabilidad de la actividad, contribuyendo a la creación de empleo de calidad. Por otro lado, los viajeros podrían gozar de una mayor flexibilidad y comodidad en vista de la menor aglomeración de personas en los lugares de destino.

Es por ello por lo que en este punto surge una importante cuestión: ¿Han logrado las cadenas hoteleras españolas transformar la estacionalidad?

2.2.3.2 Una pieza clave para ganar resiliencia: La diversificación de los mercados emisores.

La diversificación aparece como un concepto protagonista en el análisis de los retos futuros del tejido hotelero en España. Su importancia no sólo procede de su enorme contribución a la hora de impulsar la desestacionalización del sector; Sino que además constituye un verdadero objetivo en singular, debido a que en los últimos años tras los acontecimientos impredecibles y continuas crisis sufridas, ha sido evidente la necesidad tanto de diversificar geográficamente la concentración del producto turístico ofertado, así como de diversificar el portafolio de mercados emisores, siendo esta una herramienta clave en provecho de minimizar el riesgo ante la excesiva dependencia que recae sobre algunos países predeterminados.

Tradicionalmente, los mercados de origen principales han sido Reino Unido y Alemania. Un reciente informe elaborado por Turespaña evidenció que en noviembre de 2022 Reino Unido se mantuvo como principal emisor, alcanzando hasta el 19,8% de las llegadas internacionales a España. Por su parte, el segundo emisor, Alemania, alcanzó el 12,9% del total (Hosteltur, 2022j). Estos resultados ponen de manifiesto la gran dependencia del tejido hotelero español a la afluencia de turistas procedentes de estos países, implicando la gran sensibilidad y exposición de los establecimientos a los sucesos y conflictos que puedan suceder en estos lugares. En concreto, el Brexit ocasionó una elevada preocupación entre los empresarios

hoteleros del país, dada la superior importancia del mercado británico y la incertidumbre que predominó en torno al posible impacto que la salida de la Unión Europea podría tener sobre la conectividad aérea y, en resultado, sobre las reservas efectuadas en los hoteles españoles por parte de los nacionales británicos (Hosteltur, 2018b).

Pese a que la búsqueda de mercados alternativos ha sido un reto constante afrontado por el sector turístico en general, y el hotelero en particular, la singular concatenación de hechos históricos que han afectado de manera dramática al panorama mundial (ya sea el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, las severas restricciones de movilidad impuestas en China como consecuencia de los vestigios de la pandemia, o las graves recesiones económicas), han conseguido reiterar lo trascendental que es diversificar riesgos y alcanzar nuevos mercados. Ello ayudaría a consolidar un modelo de negocio más sostenible y fuerte ante posibles interrupciones externas.

Muchos expertos del sector, en consecuencia, han puesto su foco de atención en determinados mercados que podrían complementar a los tradicionales, como es el caso del francés, el italiano o el nórdico, ya que su participación ha ido aumentando de manera paulatina. En este sentido, la atracción de muchos destinos alternativos depende en alta medida del grado de conectividad, del plan de promoción implantado en estas áreas, así como de la calidad del producto ofertado.

De acuerdo con Felipe Formariz, director general de estrategia y servicio de Turespaña, la industria española ha de ser capaz de impulsar una intensa estrategia de promoción en todos los mercados, que se encuentre vinculada a cada uno de los destinos potenciales y a sus necesidades. Al margen del papel protagonista de los emisores principales, la notable contribución de otras zonas como el Benelux, Polonia, o incluso del mercado norteamericano en los últimos años, debe ser destacado. Es por ello por lo que la expansión del producto ofertado por parte de España es esencial, de manera que Turespaña está diseñando estratégicamente un proyecto para estimular la llegada del turismo chino, así como del marroquí, debido a que este último posee un segmento especialmente atractivo (Hosteltur, 2023, 27:00).

Algunos destinos predeterminados del país están desempeñando una potente estrategia que impulse la consecución de este objetivo, como es el caso de la Costa del Sol. El pasado 2022 invirtió 1,6 millones de euros en acciones de promoción, teniendo como finalidad atraer a mercados alternativos e impulsar las reservas de nacionales franceses, alemanes o belgas. La diversificación y reducción de riesgos, sin abandonar a los mercados que tradicionalmente han tenido un comportamiento óptimo, mientras se despliega una ofensiva que reduzca la masiva

dependencia del turista británico, es la clave de esta estrategia según Francisco Salado, presidente de Turismo Costa del Sol. (Hosteltur, 2022k). Tenerife, por su parte, también ha percibido la necesidad de alcanzar un modelo más independiente de la afluencia de nacionales británicos, invirtiendo para ello en un plan de hasta 7,5 millones de euros, investigando la posibilidad de abrirse hacia el mercado norteamericano y Oriente Medio, a la vez que diversifica el tipo de producto turístico ofertado mediante la estimulación de determinados segmentos de actividad como es el ecológico, gastronómico o de naturaleza (Hosteltur, 2022l).

En la actualidad se están siguiendo distintas vías que persiguen aumentar la presencia de mercados que complementen a los estandarizados, no solo por medio de acciones publicitarias óptimas, sino también por medio de la creación de consorcios como "*Spain is Excellence*". La finalidad que este persigue es que el modelo español se consolide como un producto turístico de lujo, que consiga atraer a aquellos que demandan una experiencia más exclusiva y de calidad. En consecuencia, destaca la especial atención dedicada a tres mercados como son el de Brasil, Corea y Emiratos (Hosteltur, 2022m).

Son diversos los aspectos cruciales que deben ser consecuentemente atajados en aras de alcanzar el presente reto. En primer lugar, la conectividad se erige como un factor fundamental, puesto que, por ejemplo, la consolidación del mercado norteamericano depende por completo del transporte aéreo. En base a ello, el mercado turístico español ha de abrir sus puertas a todos los destinos potenciales que ofrezcan oportunidades atractivas, buscando conseguir un equilibrio a la hora de diversificar sin sufrir una excesiva dependencia de uno de ellos. Para este fin, los hoteleros españoles han de ofrecer un servicio de calidad orientado a las necesidades y servicios que exigen cada grupo de turistas, dado que cada mercado es muy específico y tiende a demandar un tipo de producto diverso, ya esté más enfocado al tradicional segmento de sol y plaza, al turismo gastronómico o a la profunda puesta en contacto con las tradiciones locales del destino.

El término "diversificación", al margen de hacer alusión a la necesidad de atraer nuevos mercados alternativos, evoca otro reto de futuro afrontado por las cadenas españolas: Conseguir la diversidad en cuanto a la concentración geográfica del producto hotelero en el ámbito nacional.

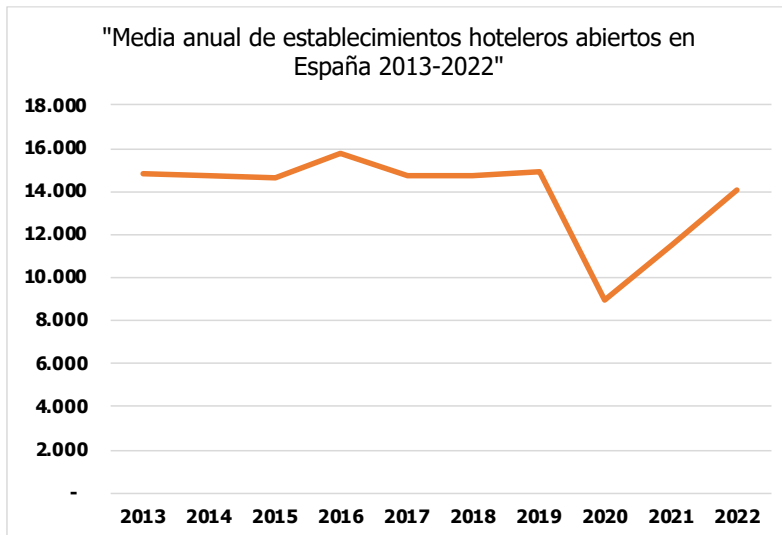


Figura 2.3.- Media anual de los establecimientos hoteleros españoles abiertos 2013-2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

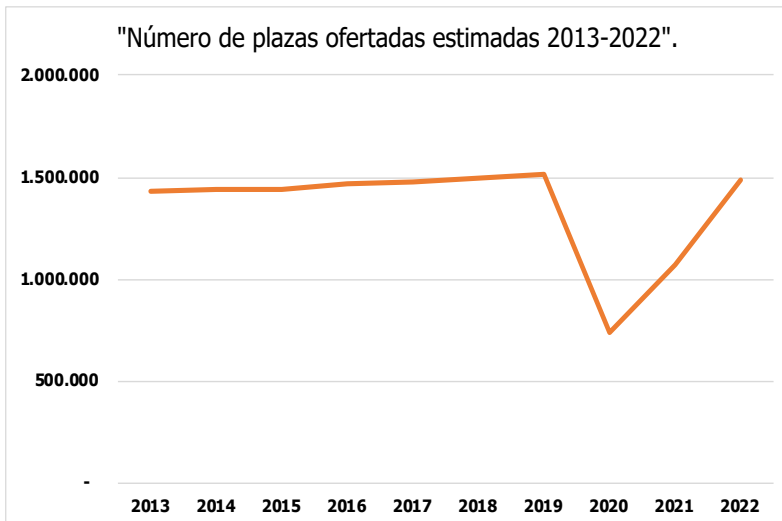


Figura 2.4.-Evolución del número de plazas ofertadas por los hoteles españoles 2013-2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

El Instituto Nacional de Estadística ha conseguido estimar el número de cadenas hoteleras abiertas en España, rondando dicha cifra desde 2013 en torno a los 14.000 y 16.000 establecimientos, con excepción de la etapa de la COVID-19 que supuso un fuerte varapalo para el sector al motivar el cierre de muchos hoteles. Asimismo, el número de plazas hoteleras ofertadas por los establecimientos son muy numerosas, rozando el 1.500.000 en el pasado 2022.

Teniendo en cuenta la sobresaliente densidad del tejido hotelero español, junto a las cuantiosas plazas ofertadas por el mismo en el territorio nacional, además de la irrupción de nuevos *players* en el panorama, es decir, de nuevas formas de alojamiento turístico

alternativas, se evidencia la imperativa necesidad de que los empresarios hoteleros del país se dispersen geográficamente. En resultado, Jiménez-Palmero y Benito-Osorio (2011) indican que la estrategia de diversificación se puede materializar no solo desde el punto de vista de la tipología del producto ofertado, sino también de la distribución geográfica de los complejos hoteleros. Un estudio empírico realizado recientemente demostró la relación estadística positiva que existe entre la diversificación del producto y la geográfica, produciendo importantes ventajas para los establecimientos al permitir llegar a clientes clave, ofrecer servicios adaptados a una demanda más diferenciada, así como la reducción de la dependencia de predeterminadas nacionalidades y mercados, generando, en resultado, una reducción de los riesgos empresariales sufridos (Andreu, Claver, Quer, 2017).

El espectacular incremento de la inversión de empresarios españoles en el exterior evidencia que muchos de ellos han optado por expandirse no sólo a nivel nacional, sino también internacionalmente, lo que brinda provechosos beneficios a las empresas ante la posibilidad de obtener recursos a costes más bajos o de gozar de incentivos derivados de la participación en economías de escala. (Jiménez-Palmero y Benito-Osorio, 2011). En este sentido, "*Melía Hotels International*", "*Barceló Hotel Group*" y "*NH Hotel Group*" se posicionaron en la época anterior a la pandemia como las tres principales cadenas españolas que poseían más establecimientos y número de habitaciones por todo el mundo, haciendo efectiva una estrategia de crecimiento a través de la distribución por diversas áreas geográficas. Asimismo, Hosteltur demostró que el 66,2% de los establecimientos hoteleros españoles se hallaban en el ámbito nacional, permaneciendo predominante la consolidación de las firmas españolas en el país, siendo sobresaliente la presencia de cadenas como "*Eurostars Hotel Company*" o "*Riu Hotels & Resorts*" (Hinojosa y Gonzalez, 2020).

En conclusión, al margen de los desafíos contemporáneos que el tejido hotelero español afronta en la actualidad, estando por ello supeditados a la incorporación de elementos sostenibles y digitales en el desempeño cotidiano del trabajo como método de ganar resiliencia y de adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad, es indiscutible que dicho sector ha estado siempre intrínsecamente unido a las dificultades derivadas de la estacionalidad de la actividad, así como a la excesiva dependencia de ciertos mercados emisores, poniendo de manifiesto la considerable trascendencia que el concepto "diversificación" adquiere en este escenario, como instrumento que permite a las cadenas diferenciarse y adquirir ventajas competitivas.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LAS ACCIONES IMPLANTADAS EN CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS.

3.1 Análisis comparativo de las grandes hoteleras nacionales.


El presente capítulo tiene como objetivo analizar qué medidas específicas han adoptado los establecimientos españoles en aras de conseguir abordar los desafíos de futuro que afronta el sector en la actualidad. Para ello, se ha procedido a tomar una muestra formada por las tres grandes hoteleras nacionales principales, siendo estas "*NH Hotel Group*", "*Barceló Hotel Group*" y "*Meliá Hotels International*", ya que de acuerdo con un reciente estudio de Brand Finance estas son las marcas más valiosas y fuertes que conforman el tejido hotelero español. En este sentido, solo NH Hotels y Grupo Barceló consiguen aportar 1.155 millones de euros en valor de marca a la industria, representando las tres cadenas elegidas un 2% de valor de marca (Brand Finance, 2022).


Una vez definidas las estrategias emprendidas por cada una de estas ante los desafíos explicados de manera exhaustiva en el anterior capítulo 2, se procederá a realizar un análisis comparativo de la heterogeneidad existente o no en torno a las políticas adoptadas por parte de las mencionadas empresas, teniendo como finalidad mostrar si predomina un desigual compromiso entre las marcas hoteleras más valiosas del país o, si, por el contrario, estas han elaborado estrategias análogas y similares.


3.1.1 NH Hotel Group


Los orígenes de "*NH Hotel Group*" se remontan a 1978. Destaca por ser una de las multinacionales hoteleras españolas líderes en el sector, presente en treinta países por medio de 350 hoteles y llegando a ofrecer hasta 54.830 habitaciones en Europa, América y Asia. Uno de los pilares fundamentales del éxito de NH Group deriva de su ambiciosa estrategia, enfocada en ofrecer el producto de mayor calidad a los clientes, consiguiendo diferenciarse de las demás cadenas mediante la implantación de tecnología innovadora, nuevos conceptos y servicios acordes con las técnicas vanguardistas vigentes en el mercado que satisfacen de manera eficiente las peticiones de los usuarios. Asimismo, la marca española presta especial atención a su personal, considerando necesaria la puesta en valor de sus empleados y salvaguardar la estabilidad del empleo, ya que tras la COVID-19 se evidenció la extrema vulnerabilidad sufrida por los trabajadores hoteleros (NH Hotel Group, 2022).


En este punto, se procederá a analizar cuál es la estrategia vigente que la cadena española “*NH Hotel Group*” ha adoptado como método de ganar liderazgo y seguir alcanzando una importante cuota de mercado, atrayendo a nuevos clientes y fidelizando a los ya existentes.


	<p>Certificaciones y etiquetas Ambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de gestión medioambiental ISO 14001. -Sistema de eficiencia energética ISO 50001. -Certificación ambiental BREEAM. -Certificación LEED. -Certificación Green Key. -Certificación Hoteles+Verdes. -Distintivo medioambiental de Booking. -Certificación Bioscore.
	<p>Medidas de sostenibilidad ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de hoteles sostenibles siguiendo “<i>La Guía Hotel Ecoeficiente</i>”, garantizando la construcción de edificios sostenibles y habitaciones verdes. -Fomento de la movilidad sostenible ofreciendo a los clientes servicios de <i>carsharing</i>, alquiler de bicicletas y puntos de recargas de coches eléctricos. -Propuesta de productos orgánicos, locales y de temporada a los clientes a través de la introducción de una “<i>Green corner</i>” en los comedores. -Adopción de medidas que promuevan el respeto por el ecosistema: <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de huertos urbanos en múltiples de sus establecimientos. • Fomento de la pesca sostenible. • Instalación de hoteles para abejas en algunos hoteles de la marca ante la crítica situación de la especie en el continente europeo. • Preferencia por el consumo de huevos puestos por gallinas no enjauladas. -Diseño de proyectos de eficiencia energética: <ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de equipos electrónicos por otros más eficientes (<i>Calderas, minibares, bombas...</i>). • Inversiones en sistemas de gestión energética de edificios.

	<p>Medidas de sostenibilidad ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none">• Acciones destinadas a eliminar combustibles fósiles y el incremento de energías renovables. <p>-Medidas de ahorro en el consumo de agua:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uso de aireadores.• Dispositivos que disminuyan el consumo de cisternas y reutilicen el agua.• Compra de elementos electrónicos eficientes que consuman menos.• Diseño de “<i>Green Saving Project</i>” con la finalidad de controlar el empleo de los recursos y realizar un seguimiento de la huella de carbono, facilitando la trazabilidad de los dispares indicadores.• Identificación de las áreas con mayor amenaza de sufrir escasez de agua siguiendo un control preventivo del portafolio. <p>-Diseño del “Plan compromiso SBT 2030” reuniendo las directrices para reducir las emisiones de carbono en un 20%:</p> <ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de la actividad del establecimiento y sus proveedores.• Consolidación de actuaciones eficientes energéticamente.• Implantación de energía verde.• Desarrollo de un plan de compensación de emisiones que cumpla con las metas anuales y plasme el compromiso de la marca.• Análisis de carbono para anticiparse a futuros requerimientos en posibles planes de negocio.• Instrucción de los trabajadores a través de clases online de sensibilización ambiental, haciéndoles cómplices del reto sostenible. <p>-Incorporación de medidas sostenibles en iniciativas comerciales:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ejecución de reuniones neutras en emisiones con los clientes.• Participación en “<i>La Hora del Planeta</i>”, iniciativa consistente en apagar el alumbrado de las inmediateces durante una hora.• Adopción de recipientes de PET 100% y accesorios de baño biodegradables, disminuyendo los plásticos de un solo uso.
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Medidas de sostenibilidad ambiental</p>	<p>-Asunción de compromisos respetuosos con el medio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lucha contra el desperdicio de comida, cooperando con plataformas como "<i>Too Good to go</i>". • Proyecto "CORK2CORK", cuyo objetivo es recuperar y reciclar tapones de botellas a los que se le pueda dar un nuevo uso. • Compra de pescado certificado que cuenten con sellos de garantía sostenible. • Fomentar la reducción del consumo de agua embotellada.
	<p>Reconocimientos medioambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -S&P Global- Sustainability ranking (2023). -Índice Bloomberg de Igualdad de Género (2020, 2021 & 2022).). -Green Hotelier Awards (2018). -Premio Europeo de Medio Ambiente a la Empresa (2014). -Gold Medal- Icarus Project (2013). -Premios Capital 2013- Mejor Empresa Medioambientalmente Responsable. -Green Awards IMEX (2013). -Premio RSC Hotelera (2012). -Premio Muévete Verde (2011). -Certificación GreenBuilding de la Comisión Europea. -Premio Solar- "Empresas que utilizan energías renovables" (2009). -<i>European Hotel Design Awards</i>- "Mejor diseño responsable" (2009). -Premio Actividad Turística Sostenible (2009). -Premio "Acciones Turísticas Sostenibles" (2008).

	<p>Organización de la gestión medioambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisión de la estrategia de “<i>Sustainable Business</i>” por parte del Consejo de Administración. -Seguimiento del progreso sostenible realizado por la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Gobierno Corporativo. -Evaluación de las materias relacionada con Riesgos por la Comisión de Auditoría y Control. -Delegación de responsabilidad sostenible al “<i>Chief People and Sustainable Business Officer</i>”, junto al Comité de Dirección. -Creación de un Departamento Corporativo “<i>Sustainable Business</i>”, que desempeña un trabajo coordinado junto a las demás áreas. -Creación de un Comité Ejecutivo de Sostenibilidad, órgano coordinado que supervisa la consecución de los objetivos ambientales.
	<p>Digitalización e Innovación tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Empleo de la plataforma “STAY” como medio de transformar digitalmente la experiencia de la clientela. -Introducción de “Fatpass” para facilitar la estancia de los huéspedes a través del Check-in online, el servicio <i>Choose Your Room</i>, y Check-out online. -Implementación de Tablets inteligentes en la recepción para agilizar y mejorar la vivencia de los usuarios. - “Mobile Guest Service” como medio de digitalizar la información accesible por parte de los clientes, pedir <i>room service</i>, o solicitar otras <i>amenities</i>. -Utilización de tecnología LED a través de la instalación de pantallas en el “<i>NH Collection Madrid Eurobuilding</i>” de 300m², ofreciendo una aventura audiovisual única. -Incorporación de realidad virtual a través de “3D Meeting Planner”, que reproduce cibernéticamente las intermediaciones y permite que los clientes

	Digitalización e Innovación tecnológica	conozcan anticipadamente los establecimientos y puedan programar y planificar eventos. - "Smart Room System" en las zonas de reuniones garantizando una prestigiosa comunicación digital. - Creación de "Instant Booking Tool" para permitir la reserva y pago inmediato de habitaciones y salones. - Implantación de las "Mood Rooms" : Habitaciones del futuro controladas a través de Tablets inteligentes, que permiten que el huésped personalice su estancia de acuerdo con sus preferencias y estado de ánimo.
	Técnicas de <i>upselling</i>	- Diseño de estrategias enfocadas en vender experiencias al cliente mediante industrias cruzadas: <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas gastronómicas vanguardistas acompañadas de cócteles galardonados e introducción de los <i>"Tempting Breaks"</i>, elaborados por chefs estrellas Michelin. • Venta de experiencias culturales (<i>espectáculos musicales, tours exclusivos, recorridos en bicicleta...</i>) • Promoción de visitas privadas a bodegas de vino acompañados de un sumiller profesional. - Propuesta de servicios que satisfagan necesidades insatisfechas de los clientes, como "Pet Friendly" , permitiendo a los huéspedes viajar con sus mascotas. - NH+Business Program : Establecimiento de beneficios exclusivos para empresas y autónomos. - NH Meeting : Diseño de propuesta de valor que promueve la planificación de eventos (<i>de ocio, corporativos...</i>) en las inmediateces. - NH Discovery : Programa encargado de fomentar y estimular la fidelización de los huéspedes. - Formulación de ofertas especiales para clientes de larga estancia.


	<p>Técnicas de <i>diversificación</i></p>	<p>-Diversificación geográfica: “<i>NH Hotel Group</i>” se halla actualmente presente en tres continentes distintos y treinta países, abriendo el pasado 2022 ocho establecimientos nuevos en diversos países.</p> <p>-Diversificación en los segmentos de clientes por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none">• Operaciones enfocadas en aumentar la base de clientes actuales, estimulando a su vez la llegada del turismo asiático a los mercados europeos.• Acercamiento al segmento de lujo como táctica para abordar nuevas oportunidades.• Diversificación de la actividad, emprendiendo nuevos negocios bajo la marca corporativa (<i>NH University, NH Stock Art, Nhube, La Terraza del Casino, Alysium Spa...</i>) <p>-Constitución de un Comité de Innovación, responsable de investigar y reconocer nuevos proyectos y oportunidades vanguardistas.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.2 Barceló Hotel Group

“*Barceló Hotel Group*” fue fundado en el año 1931, consolidándose en la actualidad como la segunda marca hotelera más grande del país y la número 29 en el panorama internacional. La cadena ha conseguido constituirse con el paso de los años como una empresa familiar, que desempeña su actividad en todos los niveles de la cadena de valor, persiguiendo la diversidad geográfica de la oferta por medio del equilibrio de su portafolio.

La estrategia erigida por el grupo consigue diferenciarse por medio de la incorporación de dos objetivos fundamentales: La diferenciación y personalización de la experiencia del cliente, considerando esencial sorprender al cliente y que el huésped sea protagonista en la implementación tecnológica.

Pese al contexto de incertidumbre predominante tras la pandemia, el grupo Barceló ha experimentado una recuperación sostenida y equilibrada. Aunque actualmente la cadena está arrojando de manera exitosa resultados positivos y de indicios de recuperación tras la COVID-19, sigue siendo necesario que la marca continúe progresando en la asimilación de los desafíos futuros como mecanismo para ganar fortaleza (Barceló Grupo, 2022).

	<p>Certificaciones y etiquetas ambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de gestión medioambiental ISO 14001. -ISO 9001. -Certificado Green Globe. -Certificado Eco-líder de Tripadvisor. -Certificación BREEAM. -Certificación Travellife Gold. -Certificado Biosphere.
	<p>Medidas de sostenibilidad ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas enfocadas en el diseño de hoteles sostenibles arquitectónicamente que logren integrarse con el entorno y aprovechar la iluminación natural, siendo el <i>"Hotel Barceló Nura"</i> o el <i>"Barceló Conil Playa"</i> ejemplos del compromiso al haberse construido respetuosamente por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Empleo de agua regenerada en las zonas verdes y el consumo de inodoros. • Instalación de métodos de iluminación de bajo consumo. • Utilización de la tecnología renovable como medio de generar agua caliente. • Implantación de sistemas que controlen la climatización y disminuyan el gasto. • Empleo de especies autóctonas con bajo consumo de agua en el paisaje. -Elaboración de estrategias para ser energéticamente eficiente: <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con Endesa, persiguiendo el suministro de energía renovable y reducción de la emisión de CO2.

Barceló

HOTEL GROUP

Medidas de sostenibilidad ambiental

- Instalación de placas fotovoltaicas, puntos de recargas para vehículos eléctricos, sistemas de climatización por enfriadoras con recuperación de calor, automatización de persianas en función de la iluminación exterior...
- Elaboración de campañas que consigan sensibilizar a la población.
- Seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos energéticos mediante la convocatoria mensual de las Comisiones de Vigilancia Energética.

-Inversión de hasta 6.500 horas en la formación del capital humano en cuestiones sostenibles, siendo un plan clave para sensibilizar a huéspedes y trabajadores.

-Implementación de **sistemas de iluminación eficientes**:

- Utilización de luces LED en el 86% de sus establecimientos.
- Sustitución en los equipos de iluminación anteriores por otros más eficientes y de menor consumo energético (*temporizadores, medidas de automatización...*)
- Reemplazo del diésel por gas natural.
- Incorporación de sensores de movimiento o temporizadores en las inmediaciones.
- Sistemas de control de la iluminación por sensor crepuscular.

-Medidas de **ahorro en el consumo de agua**:

- Control del consumo de agua mediante la incorporación de reductores de canal y la presión en los grifos de múltiples establecimientos de la marca.
- Utilización de sensores en grifos.
- Reemplazo de sistemas de riego tradicionales por sistemas de goteo.
- Recolección del agua de lluvia y residuales para su posterior reutilización.
- Ahorro en el consumo a través de una modificación en los tiempos de cambio de sábanas y toallas de los huéspedes.

-Objetivo **"Paperless"**:

- Aprovechamiento de aplicaciones informáticas que contribuyan a la reducción del papel.

Barceló

HOTEL GROUP

Medidas de sostenibilidad ambiental

- Uso de servilletas de papel recicladas.

-Uso de elementos más sostenibles:

- Disminución del empleo de plásticos de un solo uso (*eliminación de bolsas de plástico, reemplazo de productos plásticos por otros ecológicos, instalación de dispensadores de amenities que sustituyan los envases tradicionales de plásticos...*)
- Empleo de productos de limpieza más sostenibles.
- Preferencia al consumo de huevos de gallinas criadas libremente.
- Utilización de uniformes confeccionados con tejidos reciclados.

-Creación de planes que contribuyan a eliminar el desperdicio de comida:

- Compra de alimentos proporcional a las necesidades vigentes y cantidad de huéspedes en las inmediaciones.
- Colaboración con plataformas como "*Too Good to Go*", persiguiendo dar utilidad al excedente diario.
- Participación en comedores sociales y benéficos, transportando los productos no consumidos en los establecimientos de la marca.

-Confección de acciones que **respeten la biodiversidad**:

- Protección del ecosistema local y de la vegetación.
- Participación en acciones de reforestación.
- Planes de control de poblaciones endémicas para estimular el equilibrio del ecosistema.
- Acciones periódicas de limpiezas de las playas por parte del personal como método de sensibilizar el capital humano.

	<p>Organización de la gestión medioambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Adopción de un Libro Energético en cada hotel de la marca en el que se fijan los objetivos y pautas sostenibles, facilitando el seguimiento del desafío. -Definición de indicadores y herramientas que permitan medir el consumo de los establecimientos y evaluar la consecución de las metas ambientales. -Convocatorias mensuales de Comisiones de Vigilancia Energética. -Designación de un embajador responsable del reto en cada hotel. -Diseño de estrategias aprobadas e impulsadas por el Consejo de Administración.
	<p>Digitalización e Innovación tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboración con plataforma "Talkdesk" para transformar digitalmente el centro de contacto y mejorar la atención al cliente. -Implantación de <i>"Salesforce Service Cloud"</i>, una herramienta con habilidades humanas que trata de satisfacer más eficientemente la experiencia del cliente. -Perfeccionamiento de la página web de la marca. -Instalación de "Digital Key" para acceder a las habitaciones. - "Barceló App" como instrumento que permita a los clientes consultar información online y comunicarse con el <i>staff</i>. -Progreso en la digitalización por medio del check-in digital. -Contact Center Digital para garantizar una rápida respuesta a los clientes, implementando Inteligencia Artificial y combinando distintos canales de comunicación. -Empleo de Inteligencia Artificial y <i>Machine learning</i> en distintos planes de negocios, buscando que los servicios prestados se personalicen a las necesidades y demandas de los clientes.

<p>Barceló HOTEL GROUP</p>	<p>Digitalización e Innovación tecnológica</p>	<p>-Desarrollo de AI-NET: Barceló Revenue Management System, un instrumento de Revenue Management cuyo fin es aumentar los ingresos por habitación.</p> <p>-Creación de la plataforma "Project Design Hub", una herramienta digital para diseñar reformas hoteleras, facilitando la comunicación entre los sujetos implicados y permitiendo optimizar el proceso.</p> <p>-Inversión en programas de formación digital del capital humano.</p>
	<p>Técnicas de <i>upselling</i></p>	<p>-Intervención de Ávoris, empresa turística global verticalmente integrada especializada en la comercialización de viajes de ocio, vacaciones y contratación de excursiones.</p> <p>-Inversión en el turismo gastronómico por medio de la incorporación de innovadoras propuestas basadas en productos locales, saludables y de calidad.</p> <p>-Confección de un catálogo de experiencias adaptadas a las distintas necesidades de los huéspedes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rutas culturales guiadas por las ciudades de destino. • Paseos en barco. • Talleres de arte dónde se enseña cuestiones esenciales sobre el modernismo y técnicas innovadoras. • Visitas culinarias (<i>Recorridos gastronómicos, experiencias exclusivas catando champagne y chocolate...</i>) • Excursiones por la naturaleza (<i>senderismo, paseos a caballo, visitas a zoos o enclaves naturales</i>) <p>-Diseño de "Happy Minds": Programa de entretenimiento infantil por medio de packs y talleres telemáticos.</p> <p>-Venta de experiencias "VIP" a través del programa "The Locals".</p>

Barceló

HOTEL GROUP

Técnicas de *diversificación*

-Estrategia de diversificación mediante la división de su oferta en cuatro marcas, con la finalidad de llegar a segmentos heterogéneos de clientes con distintas necesidades:

- *Royal Hideaway*
- *Occidental Hotel & Resorts*
- *Barceló*
- *Allegro*

-Diversificación geográfica de los establecimientos, contando con presencia tanto en Europa, Estados Unidos, así como en América Latina, África y Oriente Medio.


- Consolidación en el mercado norteafricano constituyendo el gestor principal del país.
- Crecimiento progresivo en Emiratos Árabes Unidos.
- Proyectos de expansión hacia el continente asiático y apertura de establecimientos en Sri Lanka y Omán.

3.1.3 Meliá Hotels International

La toma en consideración de la cadena española "*Meliá Hotels International*" resulta imprescindible a efectos de finalizar el presente análisis descriptivo.

Esta cadena se fundó en el año 1956, erigiéndose actualmente como la compañía líder del sector en nuestro país por medio de la gestión más de 380 hoteles distribuidos geográficamente en más de cuarenta países y cuatro continentes.


La estrategia "*Meliá*" persigue transmitir de forma exitosa un trato cálido y familiar, que consiga fomentar el surgimiento de un sentimiento de pertenencia, así como la consecución de un crecimiento sostenible y respetuoso con el medioambiente y el entorno. En base a ello, el equipo de la cadena considera esencial no solo garantizar el cumplimiento de las metas económicas fijadas, sino participar de manera activa y positiva en la sociedad, contribuyendo a reducir las diferencias de la comunidad mediante iniciativas heterogéneas que fortalezcan a la actividad turística como un motor de cambio fundamental en la sociedad (Meliá Hotels International, 2021).

	<p>Certificaciones y etiquetas ambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de gestión ambiental ISO 14001. -Sistema de gestión energética ISO 50001. -Certificación EMAS. -Certificado EarthCheck. -Certificado Biosphere. -Certificado TravelLife. -Certificado Bandera Azul.
	<p>Medidas de sostenibilidad ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Configuración de "SAVE", un sistema de Gestión Ambiental encargado de controlar los principales indicadores medioambientales relevantes, consiguiendo datos importantes sobre el consumo energético, de agua, residuos o emisiones. -Consolidación de un modelo energéticamente eficiente: <ul style="list-style-type: none"> • Importante inversión destinada a consolidar un modelo óptimo que minimice el impacto de la actividad y contribuya a la descarbonización. • Diseño del proyecto CO₂PERATE: Incorporación de Inteligencia Artificial como medio de perfeccionar el consumo procedente de la climatización. • Implementación de energías renovables en los establecimientos de la cadena. -Política empresarial respecto al agua: <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en mejorar las instalaciones y sensibilizar a huéspedes y trabajadores. • Monitorización de la huella hídrica, identificando la fuente y procedencia del recurso consumido.



Medidas de sostenibilidad ambiental

- Empleo de la herramienta "Acueduct Water Risk Atlas" para identificar los hoteles ubicados en de estrés hídrico y medir la calidad del agua, analizando posibles riesgos futuros.
- Tratamiento de los **residuos**:
- Cuantificación de los residuos generados mediante la incorporación de un sistema piloto que mide los residuos por tipología digitalmente.
 - Adopción de iniciativas que luchen contra el desperdicio alimentario, a través de proyectos como "**LEANPATH**" que mediante la implementación de recursos tecnológicos traza todo el proceso para combatir el desperdicio afrontado.
 - Colaboración con la plataforma "Too Good To Go", contribuyendo a dar salida a la merma diaria de alimentos.
- Gestión de la **biodiversidad**:
- Empleo de "**Protected Planet**" para analizar la situación del portafolio, estando 53 establecimientos ubicados en zonas protegidas o cercanas a espacios naturales.
 - Participación en proyectos que promueven el respecto de la biodiversidad, como *La Palma, Beach Photo Challenge o Welcome to Life*.
- Estimular la asunción del compromiso sostenible entre clientes, a través de iniciativas como "*The Planet We Love*", que hace partícipe a los huéspedes permitiéndoles canjear puntos por créditos de carbono certificados por Naciones Unidas implementando tecnología BlockChain.
- Fomento de la **movilidad sostenible**, instalando puntos de vehículos eléctricos en múltiples establecimientos de la marca.
- Incorporación de una cláusula de sostenibilidad en los contratos firmados con proveedores.

	<p>Organización de la gestión medioambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El consejo de administración aprueba y supervisa la estrategia ESG y clima. -Creación el pasado 2020 de un Comité de Sostenibilidad que adopten las medidas pertinentes en aras de que la compañía se erija como una cadena comprometida con el reto. -La alta dirección de Meliá supervisa de forma periódica la evolución de la estrategia. -El área de Risk Control & Compliance es la encargada de garantizar el respeto por el Mapa de Riesgo Corporativo. -Colaboración de otros departamentos en el proceso y valoración de los posibles riesgos de las actuaciones, como son el de Corporate Responsibility, Energy & Environment, Risk Control & Compliance y Hotel Operations.
	<p>Digitalización e Innovación tecnológica</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Transformación digital en el ámbito laboral y personal mediante la implementación del programa "Be More Digital". -Consolidación de un "Experience Customer Service Center", como método de mejorar la experiencia del cliente automatizándola y eliminando tiempos de espera. -Transición tecnológica del motor de reservas, desarrollando un modelo en la nube y eficiente que conlleve a la optimización de los costes transaccionales. -Creación de "New Generation Meliá.com": Un site dónde conviven las dispares estrategias de marca personalizado a las necesidades y gustos del cliente. -Gestión de puntos de venta (OPS): Digitalización plena de los productos y servicios ofrecidos a los clientes (<i>Room service, self-ordering, reserva en restaurante...</i>)



Digitalización e
Innovación tecnológica

-Configuración de un software Opera Cloud, con una única base de datos y vanguardista tecnología Cloud que optimiza la accesibilidad y eficiencia.

-Cash Flow Evolution: Programa que persigue mejorar la información en tiempo real del Flujo de Caja, integrando todas las fuentes implicadas en el proceso.

-Employee Central: Mejora del sistema de gestión del personal, digitalizando numerosos procesos y almacenando información relevante, siendo accesible desde cualquier dispositivo.

-Digital Procurement: Modelo de gestión de compras que permite el abastecimiento plenamente digital.

-Formación tecnológica del capital humano, estimulando su familiarización con los recursos innovadores implementados.

-Transformación tecnológica de procesos operativos.

-Analytics 360: Proyecto transversal cuya finalidad es emplear productivamente los datos e información de la que dispone la marca.

Técnicas de *upselling*


-Creación de **"Red Level Service"**, servicio de lujo, sofisticado y premium, ofreciendo toda una planta exclusiva para el huésped y atención personalizada.

-Venta de **experiencias únicas** : *catas de vino, talleres de astronomía, coctelería, bike tours, yoga, padel...*

-Servicios profesionales de **Spa**: *Ofertas de terapias de masaje, aromaterapia, sport massage, nail bar y maquillaje e incluso salón de belleza.*

-Campo profesional de Golf: Ofreciendo también paquetes familiares y la posibilidad de reservar los *tee times* en el resort.

-Excursiones en globo recorriendo las ciudades como método de conocer de forma original la historia del destino.

	<p>Técnicas de <i>upselling</i></p>	<p>-Visitas privadas por museos, como el Museo del Prado o el Thyssen, acompañados por guía profesional.</p> <p>-Excursiones a caballo y picnic en la sierra, con la finalidad de fomentar el turismo de naturaleza.</p>
	<p>Técnicas de <i>diversificación</i></p>	<p>-Estímulo a la diversificación internacional, incrementando la presencia en destinos seguros y fomentando la llegada de otros emisores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especial foco de atención en el Sudeste asiático y Reino Unido. <p>-Estrategia de diversificación del producto turístico mediante la creación de marcas dispares que respondan a las necesidades heterogéneas de los distintos segmentos de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Luxury Brands: Gran Meliá, ME by Meliá, Paradisus, The Meliá Collection.</i> • <i>Premium Brands: Meliá Hotels & Resorts, INNSiDE by Meliá.</i> • <i>Essential Brands: SOL by Meliá, Affiliated by Meliá.</i> <p>-Campañas especiales como "Meliá Rewards", ofreciendo puntos y descuentos a los huéspedes como método de estimular la afluencia de clientes no sólo en periodo estival.</p> <p>-Creación de "Workaction": Programa que persigue el estímulo al teletrabajo, ofreciendo la posibilidad de cumplir con las obligaciones laborales desde las intermediaciones mientras se disfruta de los servicios ofrecidos.</p>

3.2 El caso del hotel “Complejo Los Veneros”: La estrategia de los pequeños establecimientos hoteleros

Como se ha reflejado en el anterior epígrafe, son numerosos los mecanismos que los hoteles de gran dimensión han incorporado en su plan de negocio, siendo muchos de ellos extraordinariamente innovadores y rompedores, permitiéndoles introducir en el mercado una estrategia altamente competitiva y diferenciarse del servicio prestado por la mayoría de las marcas.

Los hoteles de pequeñas dimensiones, por su parte, encuentran el abanico de instrumentos disponibles para afrontar el futuro del sector considerablemente limitado. Por ende, el presente epígrafe trata de plasmar la sustancial diferencia que existe dentro del sector en torno a la situación en la que las empresas se hallan sumidas en función de su tamaño.

La entrevista realizada a Javier García, dueño del Hotel “Complejo los Veneros” ha resultado primordial ante la importante información proporcionada que ha conseguido brindar una visión más específica sobre la realidad del sector y las numerosas dificultades que constantemente surgen para un pequeño hotel.

El Complejo rústico Los Veneros se ubica en un lugar privilegiado, estando localizado en una colina del parque natural de la Sierra de Aracena, permitiendo a los huéspedes disfrutar del medio ambiente y conectar con la naturaleza. Constituye un negocio familiar que consigue brindar un servicio cercano y customizado a los clientes, tratando de satisfacer de manera plena la demanda de todos ellos ofreciendo servicios múltiples.

De acuerdo con Javier García: “Al margen de la sostenibilidad y la digitalización, que evidentemente son retos modernos, el obstáculo que más daño sufre el negocio es el de la estacionalidad” (Javier García, comunicación personal, 8 de mayo de 2023). De esta manera, resulta interesante destacar la gran importancia que el dueño del complejo otorgó al turismo extranjero, al señalar la extrema prioridad que adquiere potenciar la afluencia de turistas procedentes de otros países, al defender que las necesidades presentes en el negocio derivadas de la estacionalidad nunca podrán ser satisfechas por el turista nacional. En consiguiente, atraer nuevos mercados extranjeros que cubran aquella parte de la oferta no demandada por el cliente nacional es un objetivo de peso que el establecimiento percibe como crucial.

Por su parte, el dueño del complejo parte de la concepción de que toda marca hotelera ha de esforzarse en implementar alguna medida sostenible en la actualidad. Muchas de estas

innovaciones medioambientales tienen un coste económico elevado, lo que puede conllevar a que muchas empresas pequeñas no puedan participar de manera activa en la adopción de decisiones sostenibles que reduzcan su impacto en el planeta. Sin embargo, el Complejo Los Veneros tratan de constituirse como una marca *eco-friendly*, para lo que han adoptado dos medidas trascendentales:

- Gestión de residuos: El Complejo ha elaborado un sistema de reciclaje para todo tipo de residuos (Orgánicos, plásticos, aceites...), promoviendo una actitud sostenible y enseñando a los trabajadores la importancia de ser responsables en cuanto al seguimiento del sistema de reciclaje.
- Instalación de planta fotovoltaica: Con el objetivo de autoabastecerse en el consumo, y a su vez, disfrutar de las ventajas empresariales derivadas de esta acción, ya que repercute directamente en una reducción de los costes a largo plazo.

En este panorama, resulta interesante señalar que, según Javier García: *"No se ha percibido ningún feedback por parte del cliente en torno a la adopción de estas medidas, lo que es algo que hay que enseñarles. El huésped que se aloja en el complejo parece no valorar la instalación de placas, o por su parte no lo transmite a la empresa"*.

El Complejo los Veneros se encuentra plenamente involucrado con el desafío digital, tratando de incorporar todas las medidas tecnológicas que estén a su alcance:

- Digitalización completa del establecimiento por medio del uso de redes sociales que se encuentran plenamente actualizadas.
- Incorporación de sistemas tecnológicos que permiten automatizar las reservas efectuadas por los clientes.
- Fijación de tareas pendientes por cumplir en el ámbito tecnológico, como es por ejemplo la *digitalización de los documentos de identidad*.
- Empleo de las TIC: Utilizando recursos y equipos informáticos que han posibilitado la plena digitalización de la facturación y gestión interna del negocio hotelero.
- Utilización de tecnología *"contactless"*, como códigos QR que proporcionan a los huéspedes la información necesaria sobre el alojamiento, constituyendo una estrategia que a su vez ayuda a reducir el desperdicio de papel.
- Solicitud de la subvención *"Kit Digital"* ofrecida por el Gobierno de España, con el propósito de invertir en *Hardware*.

Pese a que es evidente el compromiso que este hotel adquiere con respecto al desarrollo tecnológico, la elevada cuantía de capital que ha de ser invertido como método de implementar

estas innovaciones ha de ser puesto de relieve. En este sentido, Javier García señala que la situación relativa a las subvenciones ofertadas por el Estado es compleja, y mucho de sus aspectos deberían ser corregidos ante las delicadas condiciones impuestas a los empresarios que forma imperativa.

Si bien, es patente que las empresas de pequeña dimensión están rodeadas de un escenario completamente distinto al de las grandes empresas hoteleras que participan en el panorama internacional. A la hora de señalar cuál es el principal obstáculo que este tipo de establecimiento sufre y le imposibilita competir eficientemente, la Administración y los complejos procesos burocráticos a los que los están sometidos los empresarios del sector, es una de las dificultades latentes señaladas por Javier en la presente entrevista. *“Es imposible que una pequeña empresa logre cumplimentar todos los requisitos burocráticos con la misma agilidad que las grandes empresas, que cuentan con departamentos especializados y profesionales que cumplen todas las exigencias administrativas sin dificultad”.*

Con respecto a la necesidad de diversificar el producto ofertado, el presente hotel persigue ofrecer servicios que complementen la estancia en sus inmediaciones y que logren brindar un servicio completo. Son diversas las técnicas de *upselling* emprendidas por Los Veneros:

- Empleo de la web del hotel y de las RRSS para promocionar actividades rurales: Rutas de senderismo o actividades de aventura, como visitar el Parque Aventura Alcornocuellano, dónde se puede descender barrancos, hacer Puenting, Ascensiones o Nordic Walking.
- Disposición de una sala de juegos que trata de estimular que los huéspedes puedan disfrutar de realizar actividades de ocio.
- Oferta de clubs infantiles y servicios de canguro.
- Salones disponibles en los que se pueden organizar reuniones empresariales o celebraciones.
- Espacio gastronómico exclusivo, cuya finalidad es complementar la estancia del cliente ofreciéndoles una experiencia culinaria única basada en los productos protagonistas de la gastronomía de la zona, como el Jamón de Jabugo o el Cerdo Ibérico.

En base a todo lo expuesto anteriormente, cabe preguntarse lo siguiente: ¿Cómo se prevé el futuro de los hoteles independientes ante los retos próximos y el gran poder de las grandes cadenas?

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis teórico relativo a la situación futura del sector hotelero en el capítulo II, de la mano del análisis comparativo efectuado en el capítulo III en el que se ha logrado reflejar con precisión un enfoque general de la táctica seguida tanto en las grandes cadenas hoteleras como en los pequeños hoteles independientes, podemos sacar diversas conclusiones.

En primer lugar, es evidente la necesidad de que las distintas ramas de actividad que conforman el sector turístico en general, siendo el hotelero uno de sus agentes más importantes, aúnen esfuerzos con el fin de impulsar un mercado que no sólo genere rentabilidad económica, sino que, además sea de calidad. En los últimos años el espectacular boom turístico, junto con el fenómeno de la estacionalidad, ha producido la afluencia masiva de turistas en algunos destinos vacacionales durante predeterminadas épocas del año desembocando en la reducción de calidad del producto ofertado o en la pérdida de identidad de muchas ciudades cuya esencia y tradiciones se está viendo desvirtuadas.

Tras las distintas recesiones sufridas por la actividad hotelera, parece ser que el sector ha aprendido de sus errores del pasado, y cada día se va mostrando más capaz de moldearse a las necesidades que surgen de forma imprevista, al igual que de incorporar en su planificación económica las nuevas preferencias demandadas por el cliente, resultado de la evolución natural a la que la sociedad se halla sometida. En este sentido, y en base a la información expuesta, parece ser que el huésped es cada vez más exigente: Demanda comodidad y calidad, instrumentos tecnológicos que faciliten la reserva al hotel, rápida interconexión a internet, la automatización de procesos, a la vez que otorga mayor valor a las técnicas sostenibles que perciben directamente y al compromiso medioambiental, social y cultural de estas marcas. En este punto, las fuertes hoteleras multinacionales se encuentran ampliamente capacitadas para implementar este tipo de tácticas eficazmente, invirtiendo en costosos procesos de digitalización y de desarrollo sostenible a efectos de destacar y proporcionar un servicio diferenciado que les permita liderar el mercado. Pero, por su parte, los hoteles de pequeña dimensión encuentran la asimilación de los retos futuros supeditada a sus recursos disponibles que son, en muchas ocasiones, insuficientes para incorporar en su actividad innovaciones equiparables a aquellas acometidas por las grandes cadenas.

Los abundantes medios económicos de los que disponen empresas como NH Group, Barceló o Meliá, son la pieza clave de su posicionamiento, ya que les permite innovar a grandes niveles, incorporar instrumentos tecnológicos punteros que recientemente han sido introducidos en el

mercado, erigir potentes campañas de marketing que estimule la llegada de clientes potenciales, y, en conclusión, actuar más rápido y con mayor información gracias a los elementos de los que disponen en comparativa con una pequeña empresa. En el panorama sostenible, estas multinacionales han conseguido acreditar su compromiso medioambiental por medio de numerosas certificaciones o ecoetiquetas, mientras que el Complejo los Veneros, por ejemplo, ha limitado su estrategia medioambiental a la instalación de una planta fotovoltaica, considerando el proceso de obtención de las mencionadas ecoetiquetas, largo, enrevesado y costoso.

La incorporación de medios digitales se ha llevado a cabo de forma generalizada en el sector. Los empresarios hoteleros han evidenciado que la disrupción de nuevas tecnologías han de ser integradas en sus establecimientos, al ser numerosos los beneficios derivados de su correcta utilización además de suponer, actualmente, una exigencia de los clientes, que realizan todo tipo de trámites a través de la web. Si bien, es indiscutible que la asimilación de las tecnologías ha sido dispar, puesto que las grandes empresas han podido emplear tecnología de última generación (desde el metaverso a robots inteligentes), mientras que los hoteles independientes se han centrado en el mantenimiento de sus redes sociales y la parcial automatización de procesos. En suma, las marcas más potentes disponen de departamentos tecnológicos que consiguen todos los objetivos relativos a la digitalización, además del capital necesario para organizar cursos periódicos que instruyan a sus trabajadores en pro de poder emplear estos instrumentos digitales eficientemente.

Sin embargo, de acuerdo con las declaraciones de Javier García, dueño del Complejo los Veneros, podemos llegar a la conclusión de que la gran desventaja que este tipo de establecimientos sufre con respecto a los grandes, deriva del hecho de no poder contar con tantos departamentos especializados por áreas. Esto termina ralentizando su capacidad de adaptación y asimilación ante muchas situaciones y desafíos inesperados. Entre otras dificultades, los procesos burocráticos terminan siendo tediosos, la asunción del reto digital se configura como una tarea extremadamente complicada para personas que no tienen un conocimiento previo y profundo de la materia, siendo preceptiva su formación para el correcto uso de los instrumentos. Por su parte, el reto sostenible termina siendo implementado muy escasamente, hasta el punto en el que apenas es perceptible por el huésped el esfuerzo acometido en tal sentido.

En este punto, por tanto, surge una cuestión fundamental: ¿Cómo podemos potenciar una situación más favorable para que los establecimientos de pequeña dimensión puedan afrontar estos desafíos más eficientemente y competir en mejores condiciones con las marcas de peso?

Tal vez, la clave resida en atenuar la carga burocrática que muchas subvenciones llevan aparejadas y que termina motivando que muchos empresarios no las soliciten, o bien, que sea la propia Administración la que promueva la incorporación de mejoras sostenibles en estos negocios, puesto que el impacto positivo que estas generarían supondría un beneficio medioambiental general por todos.

Claro está que siempre habrá una evidente divergencia natural proveniente del tamaño de los establecimientos a la hora de afrontar los futuros obstáculos. No obstante, la cuestión reside en fomentar la consolidación de un entorno competitivo donde el pequeño empresario se encuentre más liberado de carga en pro de poder competir en unas condiciones más igualitarias y reaccionar ante los cambios constantes derivados del entorno dinámico actualmente preponderante.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS

Allock, J.B. (1994). Seasonality. *Tourism Marketing and Management Handbook*, 2nd ed, pp. 86-92.

Andreu, R.& Claver, E.& Quer. D. (2017). La diversificación geográfica y de producto como estrategias de crecimiento de las cadenas hoteleras españolas. *Estrategia e internacionalización de la empresa turística*, nº894.

https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/68401/1/2017_Andreu_etal_ICE.pdf

Barceló Grupo. (2022). *Memoria anual 2021*.

https://www.barcelogrupo.com/wp-content/uploads/2022/07/BarceloSostenibilidad_ES_low_compressed.pdf

Barrero Cabrero, M. (2017). La ética en el sector del alojamiento turístico como fuente de ventaja competitiva. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 0(42), 119-130.

<https://www.redalyc.org/journal/5235/523556207007/523556207007.pdf>

Brand Finance. (2022). *Hotels 50. The annual report on the most valuable and strongest hotel brands*.

<https://brandirectory.com/rankings/hotels>

Cantero, J. (2016). La estacionalidad en turismo ni se crea ni se destruye, solo se transforma. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/comunidad/005234_la-estacionalidad-en-turismo-ni-se-crea-ni-se-destruye-solo-se-transforma.html Revisado: 22 de marzo, 2023.

Cisneros, J.D. (2016). *Seasonal concentration decomposition across segments of tourism demand* [Tesis de doctorado, Universidad de Málaga] Archivo digital.

<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/11447?show=full>

Crespo, C. (2022). Las cifras del plástico en España: Más de un millón de toneladas inundan el Mediterráneo. *National Geographic*. <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2022/01/las-cifras-del-plastico-en-espana>

Exceltur. (2018). *Estudio sobre el empleo en el sector turístico español*.
<https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf>

Fernández, M., & Cuadrado, R. (2011). La responsabilidad social empresarial en el sector hotelero: Revisión de la literatura científica. *Cuadernos de turismo*, 28, 47-57.
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/28103/1/147181-552271-1-SM.pdf>

Hinojosa, V. (1 de enero, 2020a). Hoteles y startups, mano a mano para reducir el desperdicio alimentario. *Hosteltur*.
https://www.hosteltur.com/133622_hoteles-y-startups-mano-a-mano-para-reducir-el-desperdicio-alimentario.html Revisado: 28 de febrero, 2023.

Hinojosa, V. (2018). Las tecnologías hoteleras del futuro que ya se aplican en el presente. *Hosteltur*.
https://www.hosteltur.com/109941_las-tecnologias-hoteleras-del-futuro-que-ya-se-aplican-en-el-presente.html Revisado: 21 de marzo, 2023.

Hinojosa, V. (2022a). Castillo Termal aúna sostenibilidad y experiencia local diferencial. *Hosteltur*.
https://www.hosteltur.com/153621_castilla-termal-auna-sostenibilidad-y-experiencia-local-diferencial.html Revisado: 23 de marzo, 2023.

Hinojosa, V. (23 de abril, 2019a). Retos de sostenibilidad para los hoteles. *Hosteltur*.
https://www.hosteltur.com/128266_retos-de-sostenibilidad-para-los-hoteles.html
Revisado: 28 de febrero, 2023.

Hinojosa, V. (30 de agosto, 2021a). Aplicación de la inteligencia artificial para optimizar la gestión hotelera. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/146268_aplicacion-de-la-inteligencia-artificial-para-optimizar-la-gestion-hotelera.html Revisado: 14 de marzo, 2023.

Hinojosa, V.& González, T. (2020). Ranking Hosteltur de grandes cadenas hoteleras 2020. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/139934_ranking-hosteltur-de-grandes-cadenas-hoteleras-2020.html Revisado: 11 de abril, 2023.

Hosteltur. (2018a). *El primer hotel con Google Home en sus habitaciones está en España*.

https://www.hosteltur.com/128070_primer-hotel-google-home-sus-habitaciones-esta-espana.html Revisado: 22 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2018b). *El Brexit, la "gran preocupación" de los hoteleros españoles*.

https://www.hosteltur.com/109864_el-brexit-la-gran-preocupacion-de-los-hoteleros-espanoles.html Revisado: 28 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2019). *Diamond Resorts reduce el consumo de plásticos en sus complejos europeos*.

https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/019812_diamond-resorts-reduce-el-consumo-de-plasticos-en-sus-complejos-europeos.html Revisado: 27 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2020). *Plan global de Radisson para eliminar 500 toneladas de plásticos al año*.

Obtenido de Hosteltur.

https://www.hosteltur.com/lat/135044_plan-global-de-radisson-para-eliminar-500-toneladas-de-plastico-al-ano.html

Hosteltur. (2021, 14 de mayo). *Sostenibilidad. El gran reto global del turismo*. [Vídeo].

YouTube.

https://youtu.be/NsUzoVq_EQs

Hosteltur. (2021a). *Vincci Hoteles obtiene la máxima certificación en sostenibilidad que otorga Bioscore*. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/027442_vincci-hoteles-obtiene-la-maxima-certificacion-en-sostenibilidad-que-otorga-bioscore.html Revisado:

15 de abril, 2023.

Hosteltur. (2021b). *Google potenciará los hoteles sostenibles en su plataforma*.

https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/027137_google-etiquetara-a-los-hoteles-con-ecocertificados.html

Hosteltur. (2021c). *Trabajadores en remoto. Los nuevos turistas/vecinos de Barcelona*.

https://www.hosteltur.com/143052_trabajadores-en-remoto-los-nuevos-turistasvecinos-de-barcelona.html Revisado: 14 de abril, 2023.

Hosteltur. (2022a). *Reto para España: Diversificar su portafolio frente a las disrupciones*.

https://www.hosteltur.com/154097_reto-para-espana-diversificar-su-portafolio-frente-a-las-disrupciones.html Revisado: 15 de abril, 2023.

Hosteltur. (2022b). *Sirenis Hotels & Resorts instala el mayor parque solar de techo de Ibiza*.

https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/029210_sirenis-hotels-resorts-instala-el-mayor-parque-solar-de-techo-de-ibiza.html Revisado: 27 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022c). *Así será el futuro: Meliá y Menorca, pioneros Net Zero en el Mediterráneo*.

https://www.hosteltur.com/152715_asi-sera-el-futuro-melia-y-menorca-pioneros-net-zero-en-el-mediterraneo.html Revisado: 22 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022d). *Digitalización para el cálculo de la huella de carbono.*

https://www.hosteltur.com/149884_digitalizacion-para-el-calculo-de-la-huella-de-carbono.html

Hosteltur. (2022e). *Metaverso: Beneficios para los hoteles de entrar en el mundo virtual.*

https://www.hosteltur.com/150086_metaverso-beneficios-para-los-hoteles-de-entrar-en-el-mundo-virtual.html Revisado: 16 marzo, 2023.

Hosteltur. (2022f). *El hotel Madrid Marriott Auditorium entra en el Metaverso.*

https://www.hosteltur.com/150052_el-hotel-madrid-marriott-auditorium-entra-en-el-metaverso.html Revisado: 21 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022g). *Un robot, ya en plantilla en un hotel de España.*

https://www.hosteltur.com/149104_un-robot-ya-en-plantilla-en-un-hotel-en-espana.html Revisado: 21 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022h). *Dilema para los hoteles: reforma laboral versus alta estacionalidad.*

https://www.hosteltur.com/149925_dilema-para-los-hoteles-reforma-laboral-versus-alta-estacionalidad.html

Hosteltur. (2022i). *FERGUS Hotels y Tent Hotels- cadenas hoteleras oficiales del Mallorca*

Golf Open. https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/030390_fergus-hotels-y-tent-hotels-cadenas-hoteleras-oficiales-del-mallorca-golf-open.html Revisado: 22 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022j). *Los principales emisores a España, con una fuerte recuperación en noviembre.*

https://www.hosteltur.com/154769_los-principales-emisores-a-espana-con-una-fuerte-recuperacion-en-noviembre.html Revisado: 28 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022k). *Costa del Sol: Ofensiva para reducir la dependencia del turismo británico.*

https://www.hosteltur.com/150134_costa-del-sol-ofensiva-para-reducir-la-dependencia-del-turismo-britanico.html Revisado: 29 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022l). *Diversificación de mercados: Tenerife sondea la opción de Oriente Medio.*

https://www.hosteltur.com/149588_diversificacion-de-mercados-tenerife-sondea-la-opcion-de-oriente-medio.html Revisado: 29 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2022m). *Los mercados emergentes para el turismo de lujo.*

https://www.hosteltur.com/154032_los-mercados-emergentes-para-el-turismo-de-lujo.html Revisado: 29 de marzo, 2023.

Hosteltur. (2023, 24 de febrero). *La participación de los mercados alternativos en 2023.*

[Vídeo]. YouTube.

<https://youtu.be/EToUvL0fWMk>

Hosteltur. (2023a). *Hotels viva reduce en 150 toneladas su emisión anual de CO2).*

https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/031165_hotels-viva-reduce-en-150-toneladas-su-emision-anual-de-co2.html

Hosteltur. (2023b, 20 de febrero). *Video entrevista con Pablo Soto, de Vodafone Business, al*

ChatGPT. [Vídeo]. YouTube.

<https://youtu.be/bQbywlihXFQ>

Hosteltur. (2023c). *ChatGPT: 5 casos de uso para ayudar a un destino turístico.*

https://www.hosteltur.com/156608_chatgpt-cinco-casos-de-uso-para-ayudar-a-un-destino-turistico.html Revisado: 15 de abril, 2023.

Hosteltur. (2023d). *El Riu plaza España estrena sus espacios para eventos en el Metaverso.*

https://www.hosteltur.com/156461_el-riu-plaza-espana-estrena-sus-espacios-para-eventos-en-el-metaverso.html Revisado: 21 de marzo, 2023.

Instituto Tecnológico Hotelero. (2022). *Estudio de viabilidad la plataforma colaborativa de inteligencia empresarial para la industria hotelera 4.0.*

<https://www.ithotelero.com/portfolio-item/plataforma-colaborativa-inteligencia-empresarial-hoteles-estudio-de-viabilidad-2/>

Jiménez-Palmero, A.& Benito-Osorio, D. (2011). Diversificación geográfica y de producto en las empresas multinacionales españolas. *EsicMarket*, vol.140, 157-187.

<https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/135/284>

LLYC y Hosteltur. (2020). *Análisis de la conversación digital sobre las preferencias de los españoles a la hora de viajar.*

<https://ideas.llorenteycuenca.com/2022/05/estudio-das-llyc-hosteltur-de-las-tendencias-de-viaje-de-los-espanoles/>

Lorente Martín, M. (2019). *La eco-innovación en la industria hotelera española* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Archivo digital.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37650/TFG%20Lorente%20Martin%2C%20Maria.pdf?sequence=1>

Meliá Hotels International. (2021). *Informe TCFD. Riesgos y oportunidades del cambio climático.*

<https://www.meliahotelsinternational.com/es/ourCompany/Documents/Meliá%20Hotels%20International%20-%20Informe%20Ejecutivo%20TCFD%202021.pdf>

NH hotel Group. (2022). *Estado de información no financiera consolidado 2022. Memoria de sostenibilidad.*

https://www.nh-hoteles.es/corporate/assets/uploads/2023/02/23153347/EINF_NH-Hotel-Group-2022_Workiva.pdf

Niza, J. (2023). Huelva: Es posible acabar con la estacionalidad. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/comunidad/005349_huelva-es-posible-acabar-con-la-estacionalidad.html Revisado: 25 de marzo, 2023.

Organización Mundial del Turismo. (2020). "Las emisiones de CO2 del sector turístico correspondiente al transporte".

<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421992>

Ortega, J.L. (2022). 30 grados Hotels se estrena en el turismo de experiencias con el Doñana Sense. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/151662_donana-sense-la-propuesta-de-turismo-de-experiencias-de-30-grados-hotels.html Revisado: 24 de marzo, 2023.

Ostelea. (2017). *Turismo ecológico y sostenible: Perfiles y tendencias*.

http://www.aept.org/archivos/documentos/Informe_Turismo%20Ecologico.pdf

Peiró-Signes, A., & Segarra-Oña, M., & Verma, R., & Mondéjar-Jiménez, J., & Vargas-Vargas, M. (2014). The Impact of Environmental Certification on Hotel Guest Ratings. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 40-51.

https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71896/Verma11_The_impact_of_environmental_certification.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Porras, C. (2022). El potencial de los pueblos como eje de desestacionalización del turismo. *Hosteltur*.

https://www.hosteltur.com/152050_el-potencial-de-los-pueblos-como-ejes-de-desestacionalizacion-del-turismo.html Revisado: 24 de marzo, 2023.

PwC. (2017). *X Encuesta Mundial sobre el Coeficiente Digital de las Empresas*.

<https://www.pwc.es/es/tecnologia/x-encuesta-mundial-coeficiente-digital-de-empresas.html>

Rodríguez, C.& Sánchez, M. (2018). Estudio de la estacionalidad a nivel de micro territorios: El caso de Extremadura. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº18*, 98-120.

<https://eutm.es/grantour/index.php/grantour/article/view/49>

Seggitur y KPMG. (2022). *Informe de digitalización de pequeñas empresas y microempresas turísticas en España*.

https://www.pymeturisticadigital.es/media/pdfs/Resumen_ejecutivo.pdf

Tarlombani de Silveira, M.A. (2009). Turismo y sustentabilidad. Entre el discurso y la acción. *Revista URBANO 20*, 61- 75.

https://www.researchgate.net/publication/262702439_Turismo_y_sustentabilidad_En_tre_el_discurso_y_la_accion

TechyHotel Project. (2018). *Estudio de investigación sobre el grado de implantación de Nuevas Tecnologías en el sector hotelero español*.

<https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Ejecutivo-Techyhotel-Project.pdf>

Valenzuela Rubio, M. (2017). La sostenibilidad ambiental del sector hotelero español. Una contribución al turismo sostenible entre el interés empresarial y el compromiso ambiental. *Arbor-ciencia Pensamiento Y Cultura*, 193(785).

<https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2211/3047>

Vashi, S. (2018). *La transformación digital en el sector turístico: Las redes sociales*. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia Comillas]. Archivo digital.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/18598>

World Travel & Tourism Council. (2023). *Informe anual de Impacto Económico de Ciudades*.

<https://wttc.org/news-article/la-recuperacion-economica-avanza-en-el-sector-de-viajes-y-turismo-en-ciudades-espanolas>