

---

# TURISMO PARA EVENTOS, DIGITALIZACIÓN Y *REVENUE MANAGEMENT*

MIGUEL TEJEDOR AJENJO

El turismo MICE ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, generando impactos positivos en aquellos destinos turísticos que han logrado posicionarse en este terreno. Esto ha llevado a que tanto organismos públicos como empresas privadas inviertan en el desarrollo de esta modalidad turística.

Entre los principales beneficios destacan su capacidad para desestacionalizar la demanda turística, el mayor gasto promedio de los turistas *business* frente a los turistas *leisure*, estimulados además a regresar al destino para viajes de ocio, su contribución a la promoción de los destinos turísticos, y su papel dinamizador de la economía local, impulsando la creación y especialización de empresas dentro de esta industria (como son empresas de restauración y transporte). Por este último motivo se cataloga al turismo de reuniones como uno de los principales motores de desarrollo de los destinos turísticos urbanos y como un potente generador de ingresos, empleo e inversión, siendo uno de los segmentos más lucrativos de la industria turística.

Este fenómeno no puede entenderse sin considerar el contexto de la globalización, que ha impulsado la interconexión entre países y mercados. La globalización ha permitido que los destinos turísticos más competentes en el ámbito MICE se conviertan en *hubs* o puntos de encuentro clave para profesionales de todo el mundo,

favoreciendo la cooperación internacional y la expansión de negocios. Así, la internacionalización de las empresas y la creciente demanda de viajes de negocios refuerzan la importancia del turismo MICE como un motor clave para el desarrollo económico y la conectividad global.

En el contexto de la pandemia de COVID-19, este sector ha tenido que adaptarse rápidamente, acelerando la digitalización de eventos y ofreciendo soluciones híbridas y virtuales para garantizar la continuidad de los negocios y la conectividad entre profesionales. A medida que el sector se adapta a nuevas tendencias, la innovación y la optimización de la gestión de eventos son cruciales para mantener su competitividad y relevancia en un mercado global muy competitivo y que se encuentra en constante cambio.

## CONTEXTO DEL SECTOR MICE

### Definición y Características

MICE es el acrónimo en inglés de *Meetings, Incentives, Conferences* y *Exhibitions* y engloba todas aquellas acciones que tienen como objetivo el turismo de negocios o viaje de trabajo. Estas acciones se materializan en reuniones, congresos, convenciones, ferias, incentivos, jornadas, foros, seminarios o cursos.

En este contexto, González Quijano (1995) distingue claramente entre dos tipos de turismo MICE. El primero, vinculado por asociaciones e instituciones, abarca congresos, simposios, conferencias, jornadas, seminarios y cursos, con el propósito de poner en común investigaciones, conocimientos o avances sobre un tema específico. Por otro lado, el segundo tipo, referido al mercado empresarial, incluye convenciones, incentivos, exposiciones y presentaciones de producto, adoptando un enfoque más corporativo centrado en el área comercial y el marketing motivacional. Al comparar estas dos definiciones, se observa que las organizaciones desarrollan estas actividades con diversos objetivos profesionales, como fines comerciales, publicitarios, académicos, culturales o estimuladores para trabajadores o clientes de la compañía.

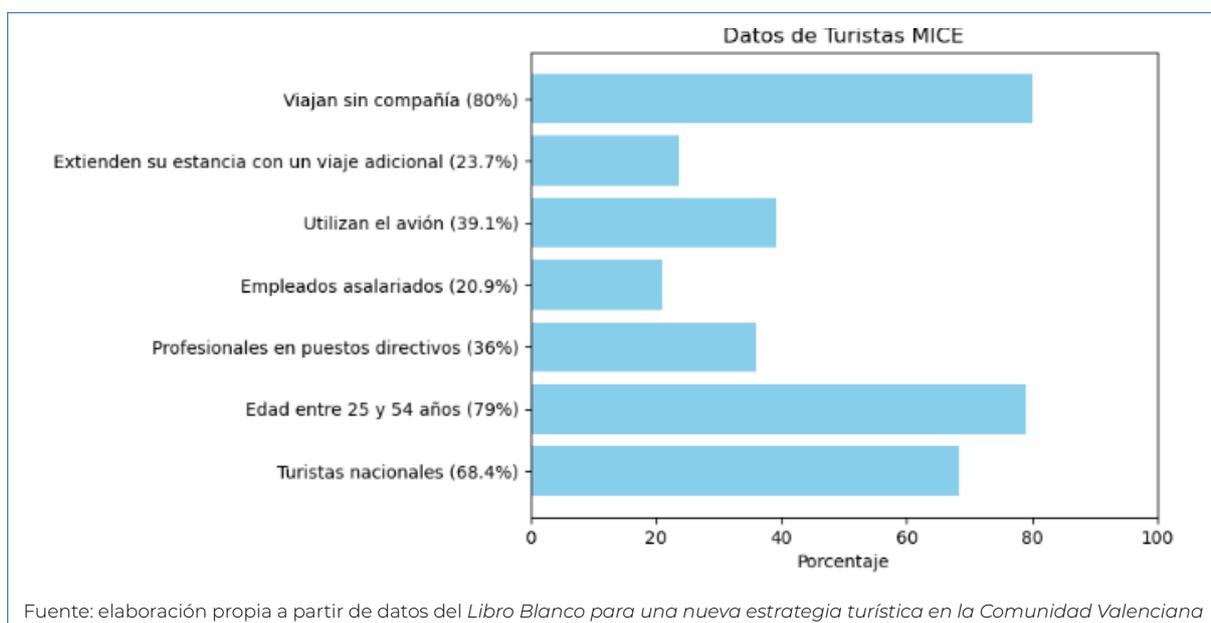
Es de importancia mencionar la venta cruzada que esto supone, pues existe la posibilidad de que un viajero de negocios extienda su estancia para explorar el destino o planifique un futuro regreso con fines estrictamente turísticos.

En relación con el turista MICE, el *Libro Blanco para una nueva estrategia turística en la Comunidad Valenciana* destaca el impacto positivo de este perfil de turista en

la ciudad, tanto en términos de generación de empleo directo como indirecto. Según el *Libro Blanco*, se presentan los siguientes datos relevantes para el análisis del perfil del turista MICE (véase Figura 1):

Para que un destino se convierta en un lugar atractivo para las empresas dedicadas a la planificación de viajes de negocios, debe contar con una infraestructura moderna y eficiente, incluyendo aeropuertos bien conectados, transporte accesible y tecnología avanzada para la comunicación. Es fundamental disponer de instalaciones de alta calidad para reuniones y eventos, como centros de convenciones bien equipados, y alojamiento con estándares internacionales de confort y servicios especializados para viajeros de negocios. Además, el destino debe promoverse activamente como un centro de negocios, destacando sus ventajas a través de campañas de marketing y participación en ferias internacionales, labor que desempeñan tanto empresas privadas como son cadenas hoteleras o agencias, como organismos públicos, haciendo gran mención a las Convention Bureau de los destinos, financiadas por las Cámaras de Comercio de estos. La seguridad, estabilidad política y económica, así como un enfoque en la sostenibilidad, también son

**FIGURA 1**  
**DATOS DE TURISTAS MICE**



factores clave para atraer a este tipo de turismo. Al ofrecer un entorno cómodo, seguro y profesional, el destino podrá posicionarse como un referente en el turismo de negocios.

### Importancia económica en el sector

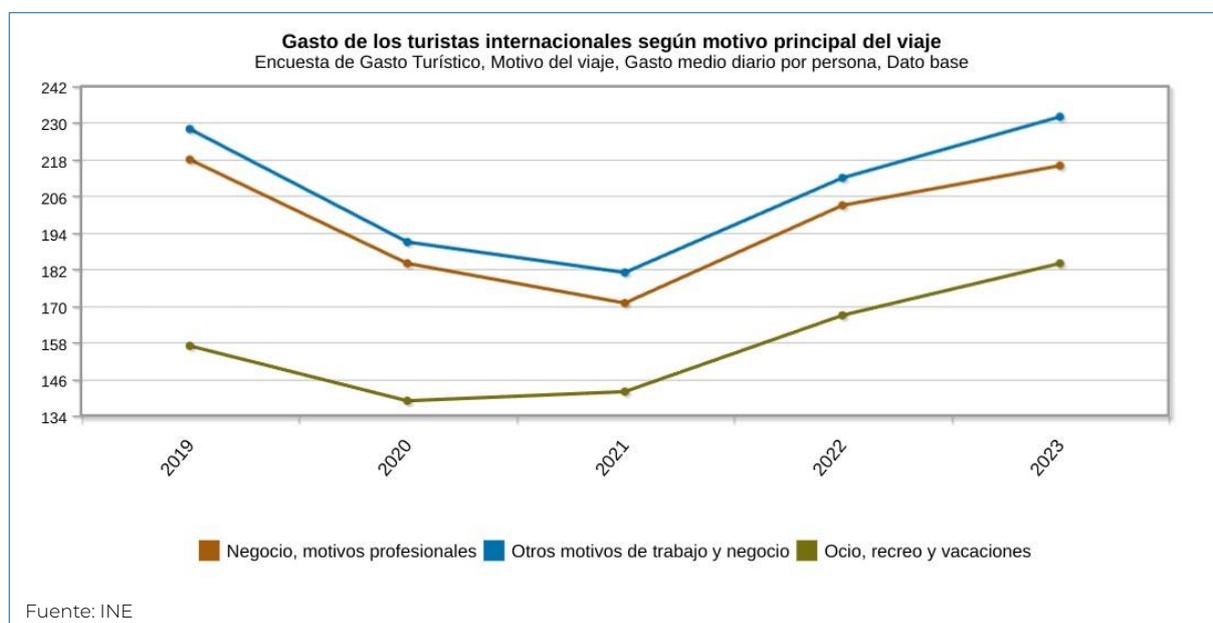
El sector MICE es clave para el desarrollo económico y la sostenibilidad de los destinos que lo acogen. Su importancia radica en varios factores que benefician tanto a los destinos como a las empresas involucradas, entre ellos sostenibilidad y empleo (se genera empleo directo e indirecto), internacionalización y crecimiento empresarial (se facilita la internacionalización de empresas y destinos, permitiendo a las empresas locales acceder a mercados globales), inversión en infraestructuras (la demanda de espacios adecuados para eventos impulsa la inversión en la construcción y rehabilitación de *venues* y centros de convenciones, lo que beneficia tanto a los organizadores de eventos, como a los turistas que visitan la ciudad) y desestacionalización (ayuda a desestacionalizar el turismo, lo que distri-

buye la demanda y mejora la estabilidad económica).

El impacto económico de este sector en la industria turística es significativo, pues el gasto medio de un turista que viaja por negocios puede ser hasta un 30% más elevado que un turista *leisure*, lo que supone un gran interés tanto para el destino como para los agentes que actúan en él. La figura 2 muestra datos sobre el gasto turístico en España de los turistas internacionales clasificados según el motivo principal del viaje, expresados en millones de euros, con un indicador de gasto medio diario por persona, cuyos datos se recogen en la tabla insertada como figura 3.

Una de las observaciones más destacadas de la gráfica es que, aunque el gasto del turismo de ocio supera ampliamente al del turismo de negocios, el gasto medio por persona en el turismo de negocios es considerablemente mayor. Los viajes de negocios que están vinculados a eventos a menudo implican un mayor desembolso por persona en alojamiento, transporte y servicios especializados. Por ejemplo, en 2023 los viajeros de negocios gastaron un 23% más por día y por persona en promedio que los turistas de ocio.

**FIGURA 2**  
**GASTO DE LOS TURISTAS INTERNACIONALES EN ESPAÑA SEGÚN MOTIVO PRINCIPAL DEL VIAJE**



**FIGURA 3**  
**GASTOS DE TURISTAS INTERNACIONALES EN ESPAÑA SEGÚN MOTIVO PRINCIPAL DEL VIAJE**

<b>Gasto de los turistas internacionales según motivo principal del viaje</b>					
<b>Unidades: Millones €, €, Días</b>					
	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>Total</b>					
<b>Gasto Total</b>	108.789,41	87.138,19	34.903,37	19.786,78	91.911,97
<b>Gasto medio por persona</b>	1.277	1.216	1.119	1.045	1.101
<b>Gasto medio diario por persona</b>	177	162	137	134	155
<b>Duración media de los viajes</b>	7,22	7,50	8,15	7,82	7,11
<b>Negocio, motivos profesionales</b>					
<b>Gasto total</b>	6.452,46	5.468,73	2.234,57	1.396,65	6.042,04
<b>Gasto medio por persona</b>	1.337	1.240	1.076	1.038	1.117
<b>Gasto medio diario por persona</b>	216	203	171	184	218
<b>Duración media de los viajes</b>	6,18	6,10	6,30	5,65	5,12
<b>Otros motivos de trabajo y negocio</b>					
<b>Gasto total</b>	5.475,53	4.918,40	2.059,60	1.271,69	5.382,19
<b>Gasto medio por persona</b>	1.325	1.271	1.112	1.098	1.107
<b>Gasto medio diario por persona</b>	232	212	181	191	228
<b>Duración media de los viajes</b>	5,71	6,00	6,14	5,75	4,85
<b>Ocio, recreo y vacaciones</b>					
<b>Gasto total</b>	93.412,44	75.041,31	29.415,47	16.393,62	80.305,58
<b>Gasto medio por persona</b>	1.266	1.208	1.116	1.055	1.100
<b>Gasto medio diario por persona</b>	184	167	142	139	157
<b>Duración media de los viajes</b>	6,89	7,23	7,84	7,57	7,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE

Esto podría estar asociado con estancias más cortas, pero intensas, en las que el propósito del viaje prima sobre el ahorro, por lo que se tiende, además, a incluir más servicios premium.

En cambio, el turismo de ocio tiende a estar más influido por la duración de las vacaciones, las actividades recreativas y las decisiones de gasto familiar, lo que lo convierte en un segmento más masivo, pero con un gasto medio más moderado.

### **Impacto de la pandemia COVID-19 en el sector**

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto desigual en el turismo de ocio y de negocios. Antes de la crisis, el sector mostraba un equilibrio sólido entre ambos segmentos, con el turismo de ocio dominando en volumen y el de negocios destacando por un gasto medio más alto. En 2020, el turismo de negocios sufrió una caída drástica

debido a las restricciones y el auge de las reuniones virtuales, mientras que el turismo de ocio, aunque también afectado, mantuvo una base más amplia de viajeros.

A partir de 2021, el turismo de ocio lideró la recuperación, superando los niveles pre-pandemia en 2023, mientras que el turismo de negocios avanzó más lentamente. Sin embargo, el gasto medio por persona en este segmento aumentó, reflejando viajes más estratégicos y con un perfil de mayor valor añadido. En conjunto, la pandemia redefinió el turismo de negocios, que se reactivó con menos frecuencia, pero con un mayor enfoque en viajes esenciales y de valor.

## DIGITALIZACIÓN EN EL TURISMO DE EVENTOS

### Cambios en las tendencias del mercado

El mercado MICE está transitando hacia un modelo más adaptativo, dinámico y competitivo, influido por transformaciones sociales y tecnológicas que cambian la forma en que se diseñan, organizan y ejecutan los eventos. El auge del teletrabajo y el concepto *bleisure* reflejan el deseo de los asistentes de combinar lo profesional con lo personal, impulsando a los hoteles a reconfigurar sus instalaciones. Además, la creciente conciencia sobre la responsabilidad ambiental obliga a las empresas a ser más transparentes en sus prácticas sostenibles que cada vez más clientes consideran un *must* al desarrollar sus actividades.

Las agencias de viajes han pasado de ser simples intermediarios a consultores estratégicos, desempeñando un rol clave gracias a su conocimiento del sector y la personalización de los servicios. El enfoque en el factor humano es cada vez más importante en los eventos, priorizando la interacción emocional y actividades de *teambuilding*.

Las actividades híbridas, se están consolidando, y las visitas de inspección virtuales mejoran la eficiencia logística de la organización de eventos.

Estas tendencias están interrelacionadas, formando un ecosistema que pone en el centro a las personas, mientras cumple con objetivos empresariales y sociales.

### Innovaciones Tecnológicas Aplicadas en el Sector

Las innovaciones tecnológicas están transformando el sector MICE, mejorando la experiencia de los asistentes y optimizando la eficiencia operativa de los eventos.

Entre las más relevantes, destaca la realidad virtual y aumentada, que permite crear experiencias inmersivas, facilitando la interacción virtual con productos y presentaciones en entornos tridimensionales. Aunque la tendencia está volviendo a protagonizar los eventos presenciales, se ha de disponer siempre de plataformas de eventos híbridos para alternativas virtuales.

La inteligencia artificial (IA) y el análisis de datos se están utilizando para optimizar la planificación y la gestión de eventos, desde la automatización de tareas hasta la medición de la participación en tiempo real. Los *chatbots* permiten mejorar la experiencia de los asistentes al responder preguntas frecuentes, mientras que la IA ayuda a recopilar *feedbacks* valiosos durante el evento, permitiendo ajustes instantáneos. Las aplicaciones móviles facilitan la personalización de las agendas, actualizaciones en tiempo real y participación en encuestas.

Finalmente, el Internet de las Cosas (IoT) está ayudando a monitorizar en tiempo real aspectos como la temperatura y la ocupación de salas, y permite la interacción personalizada con dispositivos inteligentes.

### REVENUE MANAGEMENT EN EL SECTOR HOTELERO

En la estrategia de *Revenue Management* participan los departamentos de Ventas, Marketing, *Revenue Management* y Operaciones. Marketing genera demanda, Ventas la capta, *Revenue Management* optimiza y coordina los esfuerzos para maximizar

la rentabilidad, como una torre de control, y Operaciones asegura que la ejecución de los productos y servicios cumplan las expectativas de los clientes.

La figura de *Revenue Manager* (RM) en un hotel MICE tiene como responsabilidad principal maximizar los ingresos del hotel. Esto se logra a través de la gestión eficiente de las tarifas y la ocupación de habitaciones, así como de la comercialización de los espacios y servicios destinados a eventos.

El RM no solo se enfoca en los ingresos provenientes de las habitaciones, sino que también es responsable de la gestión de manera integral de todas las fuentes de ingresos del hotel (salas, F&B, etc.), asegurándose de que cada área esté optimizada para generar la mayor rentabilidad posible.

Las tres áreas clave del Revenue Management serían el *pricing* estratégico, la utilización de herramientas sistemáticas y predictivas, y el *forecasting*.

### Segmentación de mercado y otras estrategias para optimizar ingresos

La segmentación de mercados es una estrategia clave en los hoteles especializados en eventos, ya que, si un hotel recibe fre-

cuentemente huéspedes *business*, podrá considerar ofrecer espacios de reuniones para capitalizar aún más ese segmento de mercado. A través de la segmentación, pueden identificar patrones en los diferentes grupos de clientes y cada RM debe identificar el “*mix* de segmentos” ideal, es decir, la combinación de grupos que generen mayor beneficio para el hotel.

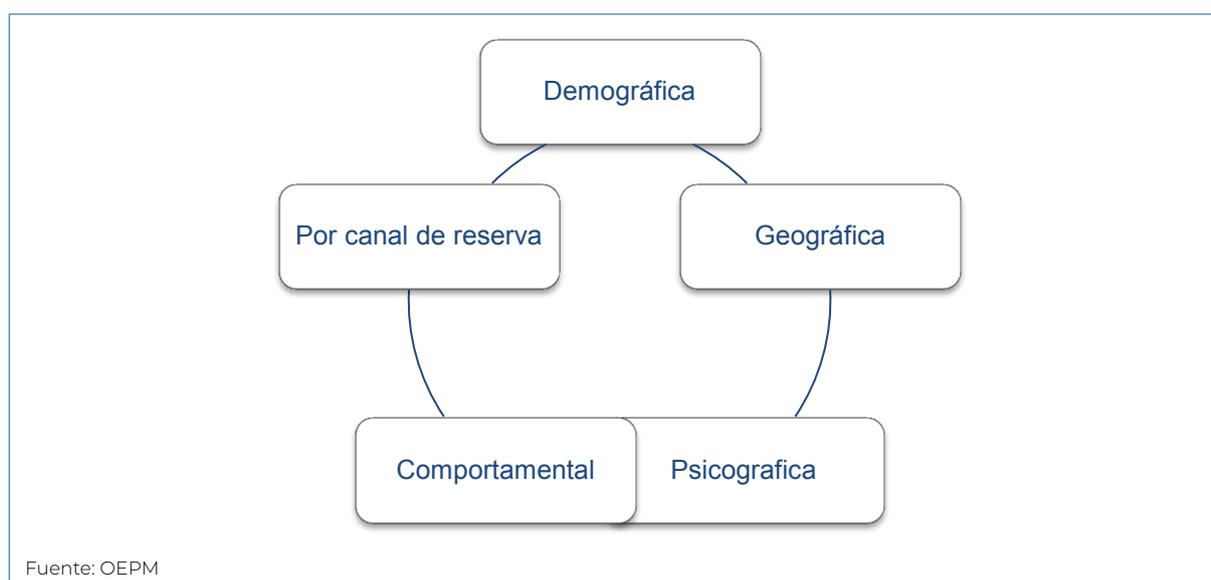
El RM segmenta a los huéspedes para aplicar estrategias de precios diferenciadas: los clientes que reservan con antelación obtienen tarifas más bajas, mientras aquellos que reservan cerca de la fecha pagan tarifas más altas. Además, los clientes corporativos suelen tener mayor poder de negociación que los clientes *leisure* que reservan por plataformas como Booking.com. Véase Figura 4.

Un aspecto crucial es el *competitive set* (o *compset*) referido como el número de hoteles que compiten directamente en el mismo mercado que un hotel específico, siendo usualmente en torno 5 o 6 hoteles rivales.

Otras estrategias importantes para la optimización de ingresos de un hotel son:

- Optimización de los espacios para eventos: es esencial para maximizar la rentabilidad de los espacios disponibles y mejorar la eficiencia operativa. Es im-

FIGURA 4  
TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO EN UN HOTEL MICE



portante tener presentes puntos como la optimización de la capacidad, el buen equipamiento técnico, la planificación dinámica de la ocupación de salas y el ajuste de tarifas según demanda.

- Distribución multicanal: implica utilizar diversas plataformas y canales de venta para llegar a los diferentes segmentos de los clientes objetivo de un hotel. Estos canales incluyen canales directos (fomentando las reservas a través de la página web del hotel), colaboración con las agencias de viajes y OTAs, plataformas online especializadas en eventos, o redes sociales mediante el marketing digital. Ha de implementarse un sistema de gestión de reservas (CRS) que centralice todas las reservas provenientes de los diferentes canales.
- Fidelización y acuerdos a largo plazo: busca asegurar la lealtad de los clientes a través de relaciones continuas y servicios exclusivos. Entre los elementos más clave se incluyen programas de fidelización, descuentos y condiciones contractuales flexibles por volumen y ofertas exclusivas de captación.
- Marketing digital: incluir contenido específico para MICE en la web, con descripciones, imágenes y casos de éxito, y optimizando la usabilidad de la misma. Implementar estrategias SEO mejoran el posicionamiento y una buena gestión de marketing en redes se enfoca en la publicidad dirigida, reputación de marca y generación de leads B2B.

### Precios inteligentes: tarifas dinámicas, datos en tiempo real y análisis predictivo

Dado que los hoteles cuentan con una cantidad fija de habitaciones, es fundamental aprovechar al máximo cada una de ellas. La implementación de tarifas dinámicas es una de las estrategias más efectivas para maximizar los ingresos y optimizar la ocupación, estableciendo precios variables en vez de fijos y permitiendo, así, a los hoteles reaccionar ante cambios previstos o imprevistos del mercado. Las tarifas dinámicas se

ajustan en tiempo real en función de factores como la demanda, la oferta, la ocupación del hotel o el comportamiento del cliente entre otros.

Para fijar el mejor precio de las habitaciones de un hotel, nos basaremos en cuatro variables:

1. El coste: es necesario conocer la estructura de costes del hotel, tanto los fijos como los variables.
2. RevPAR y GOPpar para medir el rendimiento del hotel.
3. La demanda: las habitaciones se han de vender al precio más alto que el mercado esté dispuesto a pagar y los RM deben diseñar estrategias que ofrezcan tarifas más económicas a los clientes más sensibles al precio, mientras que aquellos con mayor capacidad adquisitiva puedan pagar su presupuesto máximo.
4. La competencia: es fundamental entender bien al compset del hotel para poder determinar cómo se posiciona frente a él.

*Yielding, yield management* o gestión del rendimiento es una estrategia que consiste en emplear precios dinámicos para maximizar los ingresos en un hotel, por lo que busca asegurar que se está ofreciendo a los clientes potenciales el precio correcto en el momento adecuado.

*Yielding* se aplica para cerrar *rate levels* –o niveles de tarifas, grupos de tarifas con valor similar– y agregar restricciones a las ventas. Cada segmento de tarifas tiene un *rate level* asociado y su valor es fijo depende del descuento sobre la tarifa BAR. El Revenue Manager puede cerrar un *rate level* según la demanda prevista en el *forecast*, lo que significa que los huéspedes no podrán reservar habitaciones en ese nivel de tarifa.

El análisis de datos en tiempo real (sobre todo en ocupación, tarifas de competidores, demanda del mercado y otros factores externos como eventos especiales o ferias) permite a los RM ajustar las tarifas de forma inmediata y precisa, asegurando que las decisiones estén basadas en información actualizada. Además, su automatiza-

ción optimiza este proceso, utilizando sistemas y algoritmos de inteligencia artificial y machine learning que elaboran análisis predictivos para anticipar las tendencias futuras y ajustan las tarifas y la disponibilidad sin intervención manual. Esto no solo ahorra tiempo y recursos, sino que también mejora la precisión y la capacidad de reacción ante cambios rápidos en el mercado, asegurando que el hotel esté siempre alineado con la demanda.

### **Análisis competitivo post pandemia**

El sector hotelero ha sufrido transformaciones significativas debido a los cambios en la demanda y las nuevas expectativas de los clientes a raíz de la pandemia del Covid-19, creando nuevas dinámicas de mercado y donde las empresas han de ser reactivas a estos cambios para evitar rezagos.

El aspecto más importante es la evolución del comportamiento del consumidor, donde huéspedes y empresas buscan más flexibilidad a la hora de contratar sus estancias y eventos, por lo que políticas como son la cancelación, *rebooking* o la fuerza mayor se han convertido en un factor determinante para la toma de decisiones de reserva.

Durante los primeros años post-pandémicos, se retomó y potenció el turismo local y nacional, debido a las restricciones de viaje internacionales y la incertidumbre a nivel global, pero poco a poco se ha ido retomando el interés por este negocio internacional, siendo hoy más fuerte que nunca.

Con este aumento de oferta y demanda en el sector, los clientes buscan experiencias únicas y memorables, por lo que los hoteles tienen que buscar la forma de ofrecer productos diferenciados basados en lo emocional, lo interactivo y en consonancia con el destino. Al retomar el turismo internacional y gracias a la globalización, la competitividad entre destinos en el sector MICE es cada vez más fuerte, por lo que los destinos preferidos serán aquellos que estén mejor preparados logística, cultural e infraestructuralmente. Es de gran relevancia destacar las acciones de marketing, promoción y asesoría que realizan las *Convention Bureau* de

cada destino, colaborando activamente con actores del sector, como son los hoteles.

El concepto de captación de clientes ha cambiado también: se ha pasado de un modelo de oferta, centrado en todo aquello de lo que dispone un hotel y que puede atraer clientes, a un modelo de demanda, donde el enfoque se basa en adaptar la oferta a las necesidades, preferencias y opiniones del cliente. En este punto tan influenciado por el consumidor, los hoteles buscan más que nunca conocer al detalle quiénes son o quiénes quieren que sean sus clientes, y han de esforzarse en aumentar su capacidad de adaptación en corto y medio plazo ante los posibles cambios del mercado.

La industria enfrenta varios desafíos, como la inflación y los altos costes operativos, especialmente en energía, personal y suministros, por lo que la gestión eficiente de estos se ha convertido en una prioridad. Además, las empresas hoteleras enfrentan problemas para contratar y retener personal, lo que puede afectar a la calidad del servicio y a operar a plena capacidad.

### **ESTUDIO DE CASO: NH COLLECTION EUROBUILDING**

#### **Presentación del hotel y su rol en el sector MICE**

Situado en el corazón del distrito financiero de Madrid, el hotel NH Collection Eurobuilding es el buque insignia de Minor Hotels (antiguo NH Hotel Group) en España, y uno de los más estratégicos a nivel global.

Cuenta con una ubicación estratégica, muy cerca del Paseo de la Castellana junto a numerosos puntos clave como son bases de grandes compañías, oficinas, áreas de negocios y comerciales, sedes de organismos públicos y el emblemático y reformado estadio Bernabéu. También dispone de una buena facilidad de acceso, pues se encuentra a solo 15 minutos en coche del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas y con una línea de metro directa al centro y también a IFEMA, el centro de congresos líder en la ciudad, lo que facilita el acceso de público internacional.

Esta ventaja geográfica se complementa con las instalaciones del hotel, que incluye 413 habitaciones y un centro de convenciones de 32 salones, casi todos situados en la misma planta, con capacidad para adaptarse a diferentes tipos de reuniones. Sus habitaciones son espaciosas y elegantes, pues el hotel, como todos los hoteles de la marca Collection de Minor Hoteles, empieza desde la categoría de habitación superior, hasta la Suite Presidencial situada en el VIP Level del edificio, junto al resto de habitaciones suite y premium. El centro de convenciones destaca por una tecnología puntera, además de por la variedad y versatilidad de sus espacios de eventos, con modernas salas fijas y “despanelables” que pueden acoger tanto reuniones pequeñas como convenciones de hasta mil asistentes. Para ello, se requiere una oferta gastronómica a la altura, por lo que el hotel cuenta con 3 restaurantes propios (entre ellos el nuevo restaurante de Rafa Zafra “Casa de Comidas”), gran variedad de menús ejecutivos y catering para eventos que ofrecer en espacios privados, y dos restaurantes externos: 99 Sushi Bar y DiverXO, el tres estrellas Michelin de Dabiz Muñoz, lo que garantiza una experiencia culinaria excepcional a huéspedes y clientes. Por último, el hotel goza de un fabuloso y extenso centro de fitness y spa, el Club Metropolitan.

Todo esto hace que sea un hotel perfecto para clientes corporativos, siendo todo un referente del sector MICE a nivel europeo.

### Implementación de tecnologías digitales

El Eurobuilding se ha destacado en el ámbito de la innovación tecnológica y la mejora de la experiencia del cliente, adoptando múltiples soluciones digitales que facilitan tanto la gestión de la estancia como la organización de eventos. Estas tecnologías no solo optimizan el servicio al huésped, sino que también permiten que los organizadores de eventos y empresas disfruten de herramientas eficientes y avanzadas para llevar a cabo sus actividades con la mayor comodidad y éxito posible. A continuación, se detallan las principales innovaciones tecnológicas que el hotel ofrece a sus clientes y a los organizadores de eventos.

### Sistemas innovadores a nivel operativo

- El Eurobuilding ha implementado una serie de soluciones digitales de vanguardia para mejorar la experiencia tanto de los huéspedes como de los empleados del hotel. Entre los más destacados se encuentran:
- Gestión automatizada de reservas y estancias: El hotel ha integrado un sistema de check-in y check-out automatizado mediante fastpass, lo que permite una llegada y salida sin contacto, optimizando tiempos y proporcionando una experiencia sin complicaciones.
- Domótica en las habitaciones: Un número selecto de habitaciones está equipada con sistemas de automatización inteligente, lo que permite a los huéspedes ajustar a su gusto la temperatura, iluminación y cortinas, todo a través de dispositivos electrónicos. Además, la mayoría de las habitaciones incluyen tecnología Alexa.
- Salas de reuniones de alta tecnología: Las salas de reuniones están completamente equipadas con pantallas interactivas, proyectores de alta luminosidad y tecnología que facilita reuniones híbridas, permitiendo la conexión remota de participantes.
- Otros sistemas innovadores: se ofrecen diversas innovaciones como tablets en recepción para mejorar la comunicación y servicio y potenciar la sostenibilidad, un camarero robot en el restaurante y espacios en el lobby dedicados a clientes bleisure.

### Sistemas de organización de eventos para empresas y agencias

El Eurobuilding ha integrado tecnologías avanzadas que facilitan el proceso de organización de eventos, tanto para empresas como para agencias, con herramientas que agilizan la gestión y aumentan la eficiencia:

- *NHPro*. Esta plataforma proporciona a los organizadores de eventos acceso

a un directorio de hoteles de reuniones, asesoramiento especializado para eventos, información sobre ofertas y programas para empresas y agencias, así como historias de éxito de eventos anteriores. Es una herramienta integral que apoya desde la planificación inicial hasta la ejecución final.

- *Virtual Planner*. Los organizadores pueden diseñar planos y visualizar sus eventos en 3D utilizando programas de realidad virtual. Esto les permite tener una idea clara de cómo se verá el evento en el hotel antes de que se realice, facilitando la toma de decisiones y la personalización de los espacios.
- *Customized Group Website*. El hotel ofrece a los planificadores de eventos un sitio web personalizado, que pueden usar de manera gratuita para gestionar todos los aspectos relacionados con su evento. A través de esta plataforma, pueden acceder a información clave como la agenda del evento, reservas de alojamiento, mapas del hotel y menús disponibles, lo que simplifica la organización y mejora la experiencia de los asistentes.

### Estrategias de revenue management empleadas

Una de las principales estrategias de *revenue management* en el NH Collection Eurobuilding es la segmentación de mercados, dada la especialización del hotel en el segmento MICE.

Para estructurar la segmentación en dos niveles, se hace una distinción entre un nivel primario de segmentación, que se basa en variables externas y generales, y un nivel secundario que profundiza más en los comportamientos e intereses internos. En el nivel primario, la segmentación es más objetiva y será clave para el hotel diferenciar entre los viajeros corporativos y de ocio y clientes nacionales e internacionales. En el nivel secundario, la segmentación se centra en aspectos más detallados de la relación del cliente con el hotel, es decir, su comportamiento, sus intereses y sus características personales teniendo presente aspectos como su frecuencia de estancia, su

canal de reserva preferente o los servicios que más valoran.

Teniendo en cuenta esta segmentación, el hotel puede analizar cuál es el cliente objetivo o el *customer* persona para enfocar sus recursos proactivos de promoción y marketing en él.

El hotel también se enfoca en sub-segmentar a sus clientes MICE de varias formas para adaptar su oferta. Primero, por el tipo de evento, diferenciando entre reuniones, congresos, incentivos y ferias, cada uno con necesidades específicas (sólo necesidades de alojamiento, alojamiento + salas de reuniones, solo salas de reuniones, etc.). Luego, por el tamaño del evento, desde grupos pequeños (S) hasta grandes eventos (XXL). También se segmenta por tipo de empresa, como farmacéuticas, consultoras o entidades gubernamentales, que tienen demandas particulares, sobre todo de presupuesto y *compliance*. Finalmente, se considera la segmentación geográfica, atendiendo tanto al mercado nacional como al internacional, ajustando la oferta según la procedencia de los clientes.

En la Figura 4 se analiza el porcentaje de habitaciones reservadas (RN) por cada segmento, comparando los datos del NH Collection Eurobuilding con el Competitive set. Se diferencian los segmentos de mercado *transient*, grupos y acuerdos corporativos. Estos datos reflejan el alto volumen de habitaciones reservadas para grupos que tiene el hotel, debido a la gran trascendencia de eventos que tiene el hotel.

Las estrategias de tarifas dinámicas son esenciales para el Eurobuilding, y su efectividad depende de una comprensión del comportamiento grupal del hotel. Es crucial analizar los patrones históricos de demanda, identificar los días de la semana y los meses de mayor ocupación, y evaluar las tendencias del mercado para formular una estrategia adecuada. A partir de este análisis, se establece una estrategia para la captación de grupos XXL, priorizando la confirmación anticipada de eventos de gran envergadura, que requieren un número mínimo de habitaciones, espacios de reunión y servicios de restauración. Un ejemplo sencillo es la restricción de entrada de grupos *leisure* al segmento MICE, priorizando así la captación de eventos cor-

**FIGURA 5**  
**ANÁLISIS DE OCUPACIÓN POR SEGMENTOS DEL NH COLLECTION**  
**EUROBUILDING VS COMPSET**

Month	NH Transient %RN	CS Transient %RN	NH Groups %RN	CS Groups %RN	NH Contract %RN	CS Contract %RN
01-Jan	36.8 %	50.8 %	49.7 %	34.7 %	13.5 %	14.5 %
02-Feb	39.0 %	58.7 %	46.6 %	32.6 %	14.5 %	8.7 %
03-Mar	42.6 %	49.9 %	42.0 %	36.8 %	15.4 %	13.3 %
04-Apr	28.4 %	45.5 %	57.9 %	42.6 %	13.7 %	11.9 %
05-May	27.3 %	47.0 %	60.8 %	41.0 %	11.9 %	12.0 %
06-Jun	27.7 %	43.4 %	59.3 %	43.3 %	13.0 %	13.3 %
07-Jul	37.9 %	61.0 %	40.7 %	21.1 %	21.4 %	17.8 %
08-Aug	53.6 %	59.0 %	17.4 %	16.6 %	29.0 %	24.4 %
09-Sep	25.0 %	40.8 %	56.6 %	44.0 %	18.4 %	15.2 %
10-Oct	27.7 %	44.3 %	55.4 %	41.9 %	16.9 %	13.7 %
11-Nov	25.7 %	47.1 %	56.2 %	39.0 %	18.1 %	13.9 %
12-Dec	53.0 %	63.9 %	26.2 %	19.3 %	20.8 %	16.8 %
<b>Total</b>	<b>34.2 %</b>	<b>50.2 %</b>	<b>49.1 %</b>	<b>35.4 %</b>	<b>16.7 %</b>	<b>14.4 %</b>

Fuente: OEPM

porativos y de negocios. Durante los fines de semana, en ausencia de una demanda significativa de este segmento, se flexibilizan las estrategias de comercialización, permitiendo la apertura de las reservas para grupos de ocio y poder así maximizar la ocupación en esos días.

Las estrategias de RM están creadas para favorecer la entrada de este negocio, utilizando como factores de palanca claves como el cierre a largo plazo de la entrada de peticiones de grupos S, M o *room only*, la implementación de un MLOS (mínimo de estancia), el establecimiento de un mínimo de *other revenue* (alquiler de salones, servicios de F&B, recursos audiovisuales, etc.) y la protección de los salones *core* –o estratégicos– del hotel.

En el caso de que un grupo XXL ocupe una semana completa, el hotel gozará de mayor flexibilidad para optimizar la asignación de espacios, permitiendo la incorporación de eventos S y M y ajustando la programación para maximizar la utilización de los salones y los ingresos derivados. Esta dinámica contribuye a la eficiencia del uso de los espacios y a la rentabilidad general del hotel.

El control de la demanda es una tarea fundamental para identificar posibles fluctuaciones en el volumen de reservas. Un monitoreo constante permite al hotel detectar

periodos de alta demanda o de escasez, adaptando las estrategias de precios y disponibilidad de manera ágil. Esta gestión se realiza semanalmente, y las decisiones se toman en función de las previsiones de demanda, ajustando las restricciones o flexibilizando la oferta según sea necesario. Con base en los resultados del *forecast*, se adaptarán las estrategias del hotel a corto y medio plazo. En periodos de escasez, se establecerán *hotel needs* para ciertos periodos, flexibilizando las estrategias e implementando tarifas más atractivas. En periodos con buenas bases en OTB, se endurecerán las estrategias y aumentarán las tarifas.

El hotel también emplea estrategias de optimización de ingresos en sus salones y F&B. Una táctica básica consiste en ofrecer descuentos sobre el alquiler de salas o servicios de restauración en momentos clave, como parte de un enfoque de fidelización de clientes, repetición de eventos, periodos de baja demanda y de temporada baja o con el fin de mejorar la visibilidad y el *networking*. Estas tácticas permiten captar negocio adicional, especialmente en situaciones donde el hotel necesita llenar espacios.

En cuanto a la optimización de los espacios, se sigue una estrategia enfocada en maximizar el uso eficiente de las salas y los restaurantes del hotel. Un ejemplo de ello es la

reforma de las salas para que sean atractivas para la celebración de eventos y la realización de descansos de comida dentro de las mismas. Esta integración de espacios de reunión y restauración reduce la necesidad de ofrecer salas adicionales y, además, aporta a las salas una mejora estética, aumentando la satisfacción del cliente.

Es clave ofrecer diferentes tamaños de salas que se ajusten a las necesidades de grupos pequeños, medianos o grandes, para evitar el uso ineficiente de espacios.

## CONCLUSIONES

El impacto de la pasada crisis sanitaria obligó a los actores clave de este sector a replantear sus estrategias y adoptar soluciones tecnológicas para seguir operando en un contexto cambiante, por lo que la resiliencia del sector resalta la importancia de la innovación tecnológica como una respuesta clave para asegurar la continuidad de los negocios y la satisfacción del cliente. El análisis de las estrategias implementadas en el caso de Minor Hotels y, en especial, el hotel NH Collection Eurobuilding ilustra cómo la integración de soluciones tecnológicas y un enfoque flexible en la gestión de eventos puede hacer frente a retos imprevistos.

En cuanto a la investigación futura en turismo de negocios, surgen importantes retos y oportunidades. La capacidad de adaptación de los hoteles será clave para mantenerse competitivos en este panorama en constante cambio. Los establecimientos deben ser ágiles en ajustar sus servicios y ofertas para satisfacer las expectativas emergentes, especialmente en un contexto de incertidumbre. Aquellos que logren adaptarse rápidamente a las nuevas demandas tecnológicas, sostenibles y de formatos de eventos innovadores, así como la utilización de herramientas de automatización y análisis predictivo, tendrán una ventaja significativa.

## SOBRE EL AUTOR

**Miguel Tejedor Ajenjo** es comercial especializado en ventas y en el sector MICE de la industria hotelera. Con cinco años de experiencia en Minor Hotels (NH Hoteles), actualmente ocupa el rol de Sales Executive en el hotel NH Collection Eurobuilding, gestionando proyectos desde primer contacto hasta ejecución y desarrollando relaciones estratégicas.

## REFERENCIAS

- Canalís, X. (2018). Cinco tecnologías para el turismo MICE que hemos visto este año. [https://www.hosteltur.com/125624\\_cinco-tecnologias-para-el-turismo-mice-que-hemos-visto-este-ano.html](https://www.hosteltur.com/125624_cinco-tecnologias-para-el-turismo-mice-que-hemos-visto-este-ano.html)
- CVENT (2025). Win MICE and corporate travel business - all in one place. Página web de empresa <https://www.alliedmarketresearch.com/MICE-industry-market>
- HOSTELTUR (2024). El sector MICE refuerza su apuesta por la tecnología y el compromiso social. [https://www.hosteltur.com/164490\\_el-sector-mice-refuerza-su-apuesta-por-la-tecnologia-y-el-compromiso-social.html](https://www.hosteltur.com/164490_el-sector-mice-refuerza-su-apuesta-por-la-tecnologia-y-el-compromiso-social.html)
- INE (2025). Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR). [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177002&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- Lorente, F. (2022). Turismo MICE, ¿qué es y por qué está en auge? . Marketing y Comunicación, ESIC University. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/turismo-mice-que-es-y-para-que-sirve-c>
- Onorato, M. (2024). MICE: 10 formas de aplica Inteligencia Artificial en la organización de eventos. <https://espana.ladevi.info/turismo-mice/mice-10-formas-aplicar-inteligencia-artificial-la-organizacion-eventos-n67938>
- Ostelea (2021). Influencia del turismo MICE y las características que lo definen. Blog de Turismo 14.01.2021. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/organizacion-de-eventos/influencia-del-turismo-mice-y-las-caracteristicas-que-lo-definen>
- Pacto Mundial Red Española (2025). CSRD: últimas claves de los informes de sostenibilidad del futuro. <https://www.pactomundial.org/noticia/csr-ultimas-claves-de-los-informes-de-sostenibilidad-del-futuro/#que-es-la-csr-directiva-sobre-informacion-corporativa-en-materia-de-sostenibilidad>
- Portugal Bueno, M.C. (2020). El turista MICE: perfil español. Ser Comunicación. <https://sercomunicacion.es/el-turista-mice-perfil-espanol/#:~:text=Casi%20el%2079%25%20se%20sit%20en%20la%20misma%20comunidad>
- Smagina, N. (2017). The internationalization of the Meetings-, Incentives-, Conventions- and Exhibitions- (MICE) industry: Its influences on the actors in the tourism business activity. Journal of Economics and Management, Vol. 27 (1). ISSN 1732-1948. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.27.06>