

Treball de Fi de Grau

Títol

Propuesta de una experiencia inmersiva
con realidad virtual para el hotel Torre
Melina, a Gran Meliá

Autoria

Sergio Ramírez Morales

Professorat tutor

Xavier Salla

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	
Publicitat i Relacions Públiques	
Comunicació Interactiva	
Comunicació de les Organitzacions	x

Tipus de TFG

Projecte	x
Recerca	

Data

Del 10 al 13 de juny de 2025	x
De l'1 al 2 de setembre de 2025	

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	Proposta d'una experiència immersiva amb realitat virtual per l'hotel Torre Melina, a Gran Meliá			
Castellà:	Propuesta de una experiencia inmersiva con realidad virtual para el hotel Torre Melina, a Gran Meliá			
Anglès:	Proposal for an immersive virtual reality experience for the Torre Melina hotel, a Gran Meliá property			
Autoria:		Sergio Ramírez Morales		
Professorat tutor:		Xavier Salla		
Curs:	2024/25	Grau:	Comunicació Audiovisual	
			Periodisme	
			Publicitat i Relacions Públiques	
			Comunicació Interactiva	
			Comunicació de les Organitzacions	x

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Experiència Immersiva, Realitat Virtual, Storytelling, Turisme de luxe, Experiència de marca, Innovació
Castellà:	Experiencia Inmersiva, Realidad Virtual, Storytelling, Turismo de lujo, Experiencia de marca, Innovación
Anglès:	Immersive Experience, Virtual Reality, Storytelling, Luxury Tourism, Brand Experience, Innovation

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	El present Treball de Fi de Grau desenvolupa la creació conceptual i estratègica d'una experiència immersiva amb realitat virtual per l'hotel Torre Melina, a Gran Meliá. A través d'un guió interactiu per ser escenificat, es proposa una narrativa que reforça la identitat emocional de l'hotel i el seu posicionament en el turisme de luxe a Barcelona. El projecte integra innovació tecnològica, contingut de marca i participació de l'usuari, així com un pla d'implementació i una anàlisi d'impacte.
Castellà:	El presente Trabajo de Fin de Grado desarrolla la creación conceptual y estratégica de una experiencia inmersiva con realidad virtual para el hotel Torre Melina, a Gran Meliá. A través de un guión interactivo para ser escenificado, se propone una narrativa que refuerza la identidad emocional del hotel y su posicionamiento en el turismo de lujo en Barcelona. El proyecto integra innovación tecnológica, contenido de marca y participación del usuario, así como un plan de implementación y un análisis de impacto.
Anglès:	This Final Degree Project develops the conceptual and strategic creation of an immersive virtual reality experience for the Torre Melina hotel, a Gran Meliá property. Through an interactive script designed to be staged, it proposes a narrative that reinforces the emotional identity of the hotel and its positioning in the luxury tourism market in Barcelona. The project integrates technological innovation, brand content and user participation, as well as an implementation plan and impact analysis.

1. Introducción	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Justificación	3
1.3. Objetivos	4
1.4. Metodología	4
2. Marco Teórico	5
Bloque 1. Experiencias inmersivas y tecnologías aplicadas al marketing	5
2.1. La experiencia	5
2.1.1. La experiencia inmersiva	7
2.1.2. Elementos clave de la experiencia inmersiva	8
2.1.3. Tecnologías inmersivas	9
2.1.3.1. Tipos de realidad inmersiva	10
2.1.4. El diseño de experiencias inmersivas	17
2.2 El teatro interactivo	23
2.2.1 La interactividad en el teatro	23
2.2.2. La experiencia inmersiva en el teatro	26
2.2.3. Tecnologías aplicadas al teatro inmersivo	29
2.2.4. Estado del arte y antecedentes	32
2.3. El marketing aplicado al teatro inmersivo	35
2.3.1 De la transacción a la experiencia	35
2.3.2. Neuromarketing y el impacto de los sentidos en la decisión de compra	37
2.3.3. Experiencias inmersivas y tecnología en el marketing experiencial	40
2.3.4. Principales ventajas y desafíos para las empresas	42
2.4. Branded entertainment y su rol en marketing experiencial	45
2.4.1. Definición y evolución del branded content	45
2.4.2. Branded entertainment	48
Bloque 2: Turismo de lujo	51
2.5. El turismo de lujo: contexto y características	51
2.5.1. Principales mercados y su importancia económica	55
2.5.2. Tecnología en el turismo de lujo	56
2.6. El perfil del turista de lujo	57
2.6.1. Segmentación sociodemográfica	57
2.6.2. El perfil psicológico del cliente de lujo	58
3. Meliá Hotels International: análisis de la marca	60
3.1. Identidad de Meliá Hotels International	60
3.1.1 Introducción	60
3.1.2. 5 atributos permanentes de la identidad de Justo Villafañe de Meliá Hotels International	61
3.2. Branding	75
3.2.1. Significados de la marca (Brand Meanings)	75
3.2.2. Esencia de la marca (Brand Essence)	76
3.2.3. Personalidad de la marca (Brand Personality)	77
3.2.4. Identidad de la marca (Brand Identity)	79

3.3. Públicos de la marca	81
3.3.1. Target	81
3.3.1.1. Target objetivo	82
3.4. Objetivos de Meliá Hotels International	87
3.5. Análisis de comunicación de Meliá Hotels International	88
3.5.1. Canales de Comunicación	90
3.5.2. Eventos y Experiencias	111
4. Análisis del entorno del hotel Torre Melina	112
4.1. Análisis PESTEL	112
4.1.1. Entorno sociocultural	114
4.1.2. Entorno demográfico	117
4.1.3. Entorno económico	121
4.1.4. Entorno tecnológico	123
4.1.5. Entorno jurídico	125
4.1.6. Entorno medioambiental	129
4.2. Análisis de mercado y competencia	131
4.2.1. Categoría y tendencias del mercado	131
4.2.2. Competencia	134
4.2.3. Posicionamiento	139
4.3. El perfil del huésped de Torre Melina Gran Meliá	142
5. Análisis DAFO	143
5.1. Pain Points	148
5.2. CAME	149
6. Objetivos	154
7. Diseño conceptual de la experiencia inmersiva	156
7.1. Guión	157
7.2. Estructura Narrativa	167
8. Proyección técnica y estratégica de la implementación	168
8.1. Diseño técnico y herramientas para el prototipado	168
8.2. Plan de colaboración con especialistas: coordinación creativa y técnica	185
8.3. Cronograma	193
8.4. Espacio para el piloto y condiciones para su testeo	194
9. Estrategia de visibilidad del proyecto	196
10. Validación del proyecto: prueba exploratoria del impacto	198
10.1. Justificación de las pruebas	198
10.2. Encuesta	200
10.3. Focus group y entrevistas	203
10.4. Conclusiones de la investigación	209
11. Conclusiones	211
11.1. Evaluación del proyecto y su coherencia estratégica	211
11.2. Limitaciones y condicionantes del desarrollo	213
11.3. Propuestas de evolución futura	214
12. Anexos	216
13. Bibliografía	247

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

El sector hotelero de lujo a nivel global enfrenta desde hace algunos años un contexto de alta competencia, en el que las cadenas hoteleras, agencias de viajes o aerolíneas, entre otras, deben esforzarse por diferenciarse para captar la atención y fidelidad de un público cada vez más exigente con los hoteles y resorts. Los viajeros buscan alojamiento y también aspiran a vivir experiencias únicas que vayan más allá del servicio tradicional y les permita conectar emocionalmente con las cadenas hoteleras y con los hoteles. Esta necesidad de diferenciación es especialmente relevante en ciudades como Barcelona, donde la oferta hotelera de alta gama es amplia y diversa.

Asimismo, las emociones y las experiencias son herramientas clave para fortalecer la relación entre las marcas y sus clientes. Una experiencia con alto nivel de inmersividad y bien diseñada permite al participante, aparte de consumir una historia, vivirla, lo que genera una gran conexión emocional. Este enfoque puede ser valioso para hoteles como el Torre Melina, de Meliá Hotels International, que necesitan destacar en el mercado, muy saturado, mediante propuestas innovadoras que reflejen sus valores y exclusividad, especialmente tras su reapertura después de permanecer 4 años cerrado.

1.2. Justificación

Las experiencias en el marketing son una estrategia esencial que permite que las marcas generen vivencias extraordinarias para conectar con las emociones de los consumidores. En un segmento, como el turismo de lujo, las experiencias inmersivas se presentan como una oportunidad única para reforzar la identidad de la marca y diferenciarse de la competencia.

El uso del *storytelling* (o el arte de contar historias) combinado con tecnologías avanzadas aportará un enfoque innovador. Dichas herramientas permiten jugar con los sentidos y crear una narración que capten la atención del cliente *premium* y consoliden su lealtad hacia la marca. Este proyecto se justifica, por tanto, como una propuesta de solución estratégica para posicionar al hotel Torre Melina como un referente de lujo e innovación en el sector.

1.3. Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivo general diseñar una experiencia inmersiva¹ a través de realidad virtual², como acción de marketing experiencial³ para mejorar el posicionamiento del hotel Torre Melina, perteneciente a la cadena Meliá Hotels International, como referente en el sector utilizando esta innovación disruptiva. Este objetivo general se desglosa en los siguientes objetivos específicos:

- **Establecer un marco conceptual basado en el contenido de marca, el marketing experiencial, el teatro inmersivo y el lujo contemporáneo**, para poder diseñar una experiencia coherente con las tendencias del sector y con las expectativas del público objetivo.
- **Analizar el contexto estratégico del hotel Torre Melina y del grupo Meliá Hotels International**. Ello se hará a partir de herramientas de diagnóstico interno y externo (DAFO, CAME y PESTEL), para fundamentar las decisiones del proyecto desde un enfoque realista y profesional.
- **Desarrollar un *storytelling* que refleje la identidad corporativa y los valores de la marca** que sirva como eje narrativo de la historia hecha para representarse a través de tecnologías inmersivas.
- **Definir la estrategia técnica y operativa necesaria para implementar la experiencia inmersiva**. En este caso se incluirá el diseño del prototipo, la colaboración con especialistas, el espacio de prueba y los mecanismos de recogida de *feedback*. Se busca definir una puesta a punto para la ejecución.
- **Explorar**, mediante una investigación, **el impacto que una experiencia inmersiva puede generar en el público**. La mejor forma de comprobar si el proyecto tendría impacto verdadero antes de realizarlo es con una prueba empírica y exploratoria.

1.4. Metodología

Para alcanzar los objetivos planteados, este proyecto se desarrollará mediante una metodología que combina investigación teórica, diseño creativo y aplicación práctica:

¹ Una experiencia inmersiva es aquella que logra que la persona se sienta completamente involucrada y absorbida en un entorno o actividad, como si realmente estuviera dentro de esa experiencia.

² La realidad virtual (VR) es una tecnología que crea un entorno digital completamente inmersivo donde el usuario se siente transportado a un mundo artificial tridimensional.

³ El marketing experiencial es una estrategia que se centra en crear conexiones entre marcas y consumidores a través de experiencias inolvidables y emocionales, en lugar de enfocarse solo en las características y beneficios del producto.

- **Análisis teórico:** Se realizará una revisión bibliográfica de conceptos clave como el marketing experiencial, las tecnologías inmersivas, el contenido de marca, el teatro interactivo, el turismo de lujo y el perfil del cliente de lujo. Este análisis permitirá establecer una base teórica sólida que fundamente las decisiones estratégicas adoptadas a lo largo del desarrollo del proyecto.
- **Diseño creativo y estratégico:** Sobre la base de la revisión teórica y del análisis de contexto de la cadena y el hotel, se desarrollará una propuesta estratégica que consiste en la definición de objetivos, la construcción de una narrativa central, la estructuración dramática de la experiencia, y la presentación de los escenarios virtuales. Esta metodología contempla, asimismo, una planificación orientativa para su futura implementación, como una hoja de ruta inicial para su ejecución técnica y artística.
- **Validación preliminar mediante investigación exploratoria:** Se llevarán a cabo acciones de investigación exploratoria cualitativa que consistirán en la aplicación de cuestionarios, entrevistas individuales o grupales y pruebas narrativas piloto dirigidas a una muestra de potenciales participantes del perfil objetivo. Los datos obtenidos contribuirán a evaluar la recepción emocional, la comprensión del relato y la adecuación de los elementos interactivos.

Con este enfoque, el proyecto busca, por un lado, destacar al hotel Torre Melina en el competitivo mercado del lujo, y, por otro, aportar una propuesta innovadora que combine creatividad, tecnología y comunicación efectiva ante el gran reto de reabrir un hotel

2. Marco Teórico

Bloque 1. Experiencias inmersivas y tecnologías aplicadas al marketing

2.1. La experiencia

En 1974, un joven de 27 años llamado *Philippe Petit* asombró al mundo al caminar sobre un cable tendido entre las Torres Gemelas de Nueva York. Sin arneses ni redes de seguridad, durante 45 minutos desafió las alturas a 400 metros del suelo

mientras realizaba piruetas y saludaba a la multitud que lo observaba desde abajo (Campos, 2020). Esta hazaña, además de desafiar los límites físicos, dejó una huella emocional tanto en quienes la presenciaron como en el propio *Petit*. Décadas después, quienes vivieron ese momento describen, más allá de lo que vieron, lo que sintieron: el vértigo, la emoción y la admiración.

Cuando los hermanos *Chip y Dan Heath* plantearon en *The Power of Moments* (2017) la idea de que la vida se componen de momentos, enfatizaron que son las experiencias decisivas las que permanecen en la memoria y definen a las personas. No todos los momentos tienen el mismo peso, pero algunos logran marcar la percepción del tiempo, generar un cambio o dejar un rastro afectivo tan profundo que se convierten en referentes de la existencia. (Chip y Dan Heath, 2017).

En esencia, toda experiencia es un fragmento de vida que despierta los sentidos, activa emociones y deja una impronta en la memoria. Implica un proceso que comienza con la exposición a un estímulo, seguido de una interpretación subjetiva y, finalmente, la consolidación de un recuerdo. Este concepto, íntimamente ligado a la idea de "vivencia", conecta lo efímero del momento con la profundidad de la experiencia. Según la psicología, este fenómeno está mediado por la atención y el nivel de significado emocional atribuido al evento. (Kahneman, 2010).

La psicología expresa que el cerebro está diseñado para buscar estímulos que permitan aprender, crecer y adaptarse. Según Rossman y Duerden (2020), esta necesidad de estimulación no es exclusiva de los niños, quienes a través del juego encuentran un equilibrio entre el aburrimiento y la ansiedad, también se extiende a los adultos, quienes buscan experiencias que ofrezcan el nivel adecuado de retroalimentación cognitiva, emocional y física.

La teoría del modelo PERMA, introducida por Seligman (2011) en su libro *Flourish*, refuerza esta idea e identifica cinco elementos clave que contribuyen al bienestar humano: emociones positivas, compromiso, relaciones significativas, sentido y logro⁴. Las experiencias que logran combinar estos factores generan un impacto duradero en la percepción y satisfacción personal.

⁴ Consúltase Anexo 1.

Las experiencias implican vivir, es decir, apreciar sucesos, pero también implica sentir los mismos. Es a través de las experiencias que se interactúa con el mundo, se procesa su complejidad y se hace propia. Sin embargo, en los últimos años, ha surgido una nueva dimensión de lo que se entiende como experiencia: la experiencia inmersiva.

2.1.1. La experiencia inmersiva

La experiencia inmersiva se refiere a una forma de interacción digital o física en la que un individuo se sumerge en un entorno o experiencia, de manera que su percepción y participación en ese entorno se vuelven tan intensas que pueden sentirse como si estuvieran realmente allí (Hackio, 2023). Este concepto, aunque en la actualidad se asocia frecuentemente con tecnologías como la realidad virtual o el metaverso⁵, tiene sus raíces en formas tradicionales de interacción y percepción que no dependen de dispositivos tecnológicos. Según Slater (2009), la inmersión no es únicamente una característica de un sistema digital, sino una propiedad intrínseca de cualquier entorno que logre captar plenamente la atención y el compromiso emocional de las personas.

En sus formas más tradicionales, la inmersión puede encontrarse en actividades como la lectura de un libro absorbente, donde las palabras escritas transportan al lector a mundos imaginarios. También los juegos de rol en vivo y las instalaciones artísticas que envuelven al espectador crean espacios altamente inmersivos mediante la interacción directa con los participantes (Pan & Hamilton, 2018).

La inmersión es un fenómeno psicológico y emocional que puede lograrse en una amplia variedad de contextos. Además, es una herramienta poderosa para diseñar vivencias que cautiven y conecten con los individuos. Este concepto se ha vuelto cada vez más eminente en los últimos años gracias al avance tecnológico, la creación de herramientas y dispositivos que permiten experiencias inmersivas más realistas y envolventes. Las experiencias inmersivas abarcan desde la realidad virtual y la realidad mixta hasta simulaciones sensoriales que transportan a los

⁵ Describe un entorno virtual tridimensional, inmersivo y persistente que combina múltiples espacios virtuales donde los usuarios pueden interactuar entre sí y con contenido digital en tiempo real. Es considerado por algunos como la siguiente evolución de internet.

sujetos a mundos alternos y desafían las limitaciones de tiempo y espacio. (Streamline Studios, 2023).

2.1.2. Elementos clave de la experiencia inmersiva

La experiencia inmersiva se construye a partir de varios elementos fundamentales que trabajan para sumergir al individuo en un entorno que lo desvincula con la realidad inmediata.

Entre ellos destaca la atención enfocada, que permite al individuo concentrarse exclusivamente en el estímulo presente y elimina distracciones externas. Otro es la pérdida de la noción del tiempo, un fenómeno ampliamente estudiado en psicología (Csikszentmihalyi, 1990). Csikszentmihalyi presenta el concepto “estado de flujo”⁶, donde la persona se encuentra completamente absorbida en la actividad que realiza.

Además, hay un compromiso emocional requerido que establece un vínculo entre el sujeto y la experiencia. Para conseguirlo es necesaria la suspensión voluntaria de la incredulidad, que lleva a las personas a aceptar como reales los estímulos del entorno, aunque sean conscientes de que no lo son. Además, la activación de los cinco sentidos juega un papel crucial, ya que potencia la percepción y hace que la inmersión sea más completa y convincente.

El espacio es muy relevante. Algunos ejemplos pueden ser museos interactivos, parques temáticos, casas del terror y exposiciones inmersivas, todos ellos diseñados para cautivar. Un ejemplo es el *Centre d’Arts Digitals* de Barcelona, que recoge exposiciones donde arte, tecnología y ciencia someten al espectador a vivir en primera persona toda una experiencia cultural a través de los sentidos. Este tipo de espacios son diseñados para captar la atención, en primer lugar, y para provocar emociones, generar curiosidad y facilitar la interacción activa con el entorno, en segundo lugar.

Asimismo, hay experiencias que, por sus cualidades y condiciones, tienden a ser sensoriales e inmersivas. Algunas son conciertos con efectos visuales y sonido

⁶ Se describe como un estado mental de total inmersión, concentración y disfrute en una actividad. Es ese momento en el que se está tan absorto en lo que se hace que se pierde la noción del tiempo y todo lo demás parece desvanecerse.

envolvente, cenas multisensoriales que combinan sabores con luces y aromas o meditaciones guiadas que inducen estados de relajación.

Finalmente, el diseño intencionado es clave para el éxito de cualquier experiencia inmersiva. Esto implica la integración de narrativas coherentes, estímulos sensoriales y elementos interactivos que permitan explorar, interactuar y participar activamente en la experiencia.

Uno de los pilares de la experiencia inmersiva es la tecnología. Cómo se diseña un entorno para provocar una transformación en la percepción y en las emociones del participante es esencial. Por ello, no se puede ignorar las técnicas narrativas, las interacciones y los elementos psicológicos que llevarán a convertir la experiencia en un momento inolvidable con tecnología.

2.1.3. Tecnologías inmersivas

Las tecnologías inmersivas están diseñadas para superar la barrera entre lo físico y lo digital con el objetivo de ofrecer a los usuarios una sensación de presencia y participación activa. Según Steuer (1992), la inmersión implica la capacidad de una tecnología para sustraer al usuario de su entorno real y transportarlo a uno nuevo, ya sea ficticio o virtualmente modificado. Este fenómeno se fundamenta en la creación de experiencias que involucran a los sentidos y al sistema cognitivo.

Aunque las tecnologías inmersivas suelen asociarse con la realidad virtual, la realidad aumentada y otros desarrollos avanzados, el concepto de inmersión no es nuevo. Sus raíces pueden rastrearse hasta las formas tradicionales de entretenimiento y comunicación, como los panoramas del siglo XIX, que buscaban sumergir a los espectadores en paisajes envolventes a través de pinturas gigantescas dispuestas en forma circular (Grau, 2003). Con la evolución tecnológica del siglo XX, estas nociones de inmersión encontraron su extensión en medios digitales y visuales y esto marcó el inicio de lo que hoy se entiende como tecnologías inmersivas.

Estas herramientas sirven para transformar la percepción del usuario y para ampliar las posibilidades creativas y funcionales en múltiples sectores. Las experiencias

inmersivas tienen el potencial de enriquecer la manera en que las personas comprenden y se relacionan con su entorno.

En las últimas décadas, los avances en computación gráfica⁷, inteligencia artificial⁸ y dispositivos de *hardware*⁹ han mejorado la precisión y accesibilidad de estas tecnologías.

Su auge también responde a una creciente demanda de los usuarios por experiencias más interactivas y personalizadas. A medida que las personas buscan una mayor autenticidad y conexión en sus interacciones digitales, las tecnologías inmersivas ofrecen un medio único para satisfacer esas expectativas. De hecho, Murray (1997) sostiene que estas herramientas amplían la narrativa y transforman la forma en que las historias son vividas, puesto que otorgan al usuario un papel activo dentro de la experiencia.

2.1.3.1. Tipos de realidad inmersiva

La realidad virtual

"Es un tipo de realidad muy interesante. Es tan compartida como el mundo físico. Algunas personas dicen que el mundo físico no es tan real. Es un mundo de consenso. Pero lo cierto es que, sin importar qué tan real sea el mundo físico – lo cual nunca podremos saber realmente – el mundo virtual es exactamente igual de real y alcanza el mismo estatus. Pero al mismo tiempo también tiene esta infinidad de posibilidades que no tienes en el mundo físico: en el mundo físico no puedes repentinamente convertir este edificio en un tulipán; es simplemente imposible. Pero en el mundo virtual puedes... [La realidad virtual] nos da esta sensación de poder ser quienes somos sin limitaciones; que nuestra imaginación se vuelva objetiva y compartida con otras personas." (Lanier, Conn, & Minsky, 1989).

Un sistema de realidad virtual se basa en la capacidad de recrear un entorno tridimensional que interactúa con los sentidos en tiempo real. El *hardware* necesario

⁷ La computación gráfica es el campo que se dedica a la creación, manipulación y estudio de imágenes y visualizaciones generadas por computadora.

⁸ La Inteligencia Artificial (IA) es una rama de la informática que busca crear sistemas y máquinas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como aprendizaje, razonamiento, resolución de problemas, percepción, comprensión del lenguaje y toma de decisiones.

⁹ El *hardware* es la parte física y tangible de un sistema informático o tecnológico. Incluye todos los componentes electrónicos, mecánicos y eléctricos que puedes tocar.

para este sistema incluye dos pequeñas pantallas montadas dentro de un visor que el usuario lleva en la cabeza. Las pantallas se colocan cerca de los ojos y están diseñadas para evitar interferencias visuales externas. Las imágenes tienen un ligero desfase en la perspectiva, de manera que replican la forma en que los ojos perciben la profundidad en el mundo real. Al combinarse en el cerebro, se crea la ilusión de tridimensionalidad, conocida como efecto estereoscópico, que refuerza la percepción de inmersión.

Pan y Hamilton (2018) proponen una definición de realidad virtual como un "mundo generado por computadora". Aunque el concepto esencial de un sistema de RV (realidad virtual) implica generar un entorno computacional, este debe envolver sensorialmente al usuario y permitir interacciones perceptivas que, al menos, incluyan el seguimiento de los movimientos de la cabeza. Por ejemplo, si el usuario gira la cabeza hacia la izquierda, el sistema debe actualizar la perspectiva visual para mostrar lo que estaría a la izquierda en el mundo virtual. Este proceso, denominado "seguimiento de la cabeza", es fundamental para crear una experiencia inmersiva convincente.

En lugar de establecer una definición estricta y binaria, Slater (2009) describe la inmersión como una característica objetiva de los sistemas de RV, que puede ser más o menos intensa dependiendo de cuánto estos soporten contingencias sensoriomotoras naturales para la percepción, referidas a las relaciones naturales entre los movimientos del cuerpo y los cambios correspondientes en la percepción sensorial que se experimenta en el mundo real (O'Regan & Noë, 2001). Estas contingencias incluyen elementos como la resolución de la pantalla y la percepción estéreo¹⁰, que están directamente vinculados a la forma en que los usuarios perciben el entorno virtual. Además del componente visual, los sistemas modernos de RV suelen integrar audio espacial, que emula cómo el sonido se desplaza y cambia dependiendo de la posición del usuario en el entorno virtual. Esta tecnología utiliza algoritmos que procesan el audio en 3D y crean una experiencia auditiva que complementa la inmersión visual. Por ejemplo, si en el entorno virtual hay un objeto que emite sonido y el usuario gira la cabeza, el audio se ajusta para reflejar el cambio en la dirección del sonido para aumentar la sensación de realismo.

¹⁰ Se refiere a la capacidad de percibir profundidad y estructura tridimensional basada en la información visual que recibimos de nuestros dos ojos. En el contexto de la RV, esto se refiere a mostrar imágenes ligeramente diferentes a cada ojo para simular esta percepción natural de profundidad.

Algunos sistemas también incluyen retroalimentación háptica, como guantes o controladores que simulan sensaciones táctiles, y esto permite a los usuarios interactuar físicamente con el entorno virtual. En combinación, estos elementos; visualización tridimensional, audio espacial, y retroalimentación háptica, trabajan en conjunto para ofrecer una experiencia inmersiva completa y transportar al participante a un mundo tan tangible como el físico.

Los sistemas más avanzados, como los visores de realidad virtual con seguimiento de movimientos en tiempo real, amplio campo de visión, retroalimentación háptica y auditiva, y alta resolución, pueden ofrecer una experiencia de inmersión superior. Los participantes pueden interactuar con el mundo virtual a través de diferentes dispositivos. Estos incluyen guantes con sensores 3D o dispositivos manuales como una varita, que funciona como un ratón o *joystick*¹¹, pero se mueve en el espacio tridimensional.

Todos esos sistemas permiten a los investigadores analizar cómo los distintos grados de inmersión influyen en la "ilusión de lugar", una dimensión clave de la sensación de presencia, y evaluar hasta qué punto los sujetos responden a los eventos virtuales como si fueran reales. Además, este enfoque favorece el uso de medidas psicofísicas¹² para evaluar la presencia, puesto que proporciona métricas objetivas que no dependen de cuestionarios subjetivos (Kilteni, Groten, & Slater, 2012).

En cuanto a la sensación de presencia, algunos autores introducen el término "creencia" para describir la experiencia. La presencia no implica creer que el mundo virtual es real; más bien, se refiere a la ilusión de estar en ese lugar, incluso cuando se sabe que no es así. Es una ilusión perceptiva que activa respuestas automáticas del cuerpo y el cerebro ante estímulos virtuales, como la percepción de un precipicio. Aunque el sistema cognitivo reconoce que el precipicio no es real, las reacciones fisiológicas, como el aumento del ritmo cardíaco, ya se han producido. (Mel Slater y María V. Sánchez-Vives, 2016) Estas autoras defienden su tesis de que la RV ofrece una manera de simular la realidad. Ellas no afirman que sea "exactamente tan real" como la realidad física, sino que la RV opera en el espacio

¹¹ Un joystick es un dispositivo de control que consiste en una palanca que se puede mover en diferentes direcciones para controlar el movimiento de elementos en una pantalla.

¹² La psicofísica es una rama de la psicología que estudia la relación entre los estímulos físicos y las sensaciones o respuestas que estos producen.

que está justo por debajo de lo que podría llamarse el "horizonte de realidad". Las autoras lo ejemplifican con que si un cuchillo virtual apuñala a un sujeto, no va a resultar físicamente herido, sin embargo, podría sentir estrés, ansiedad e incluso dolor.

Es importante notar que en RV no se habla de usuarios, sino de participantes. Esta distinción refleja la naturaleza interactiva de la tecnología, ya que las personas también existen dentro del espacio virtual.

Como sucede en casos como el experimento virtual de obediencia de Milgram¹³, los participantes reaccionaron como si estuvieran causando daño al personaje virtual del "aprendiz", a pesar de saber que era una simulación y que su representación visual era bastante irreal.

Para que un sistema de RV funcione, necesita estos elementos básicos:

- Un mundo virtual en 3D.
- Un sistema de visualización conectado a una computadora.
- Sensores que rastrean la posición de la cabeza.
- Un sistema que proyecta imágenes en perspectiva para cada ojo.
- Un mecanismo de interacción.

Scott Fisher, uno de los pioneros de la realidad virtual, en un ensayo de 1989 reportado en Packer y Jordan (2002) estableció varias aplicaciones: telepresencia, donde la realidad virtual proporciona una interfaz¹⁴ a través de la cual el participante opera en un lugar distante encarnado en un robot ubicado allí; visualización de datos; aplicaciones en visualización arquitectónica; medicina incluyendo simulación quirúrgica; educación y entretenimiento; colaboración remota.

La realidad aumentada

La realidad aumentada (RA) transforma la percepción del entorno físico al superponer elementos virtuales en tiempo real y combinar el mundo real con objetos o información generada por computadora (Carlier, 2024). A diferencia de la realidad virtual, que transporta al participante a un entorno completamente artificial, la RA

¹³ Fue un estudio de psicología social que llevó a cabo Stanley Milgram (1963), psicólogo de la Universidad de Yale para estudiar el comportamiento de una persona para obedecer a las órdenes de la autoridad, aunque éstas entren en conflicto con su conciencia personal.

¹⁴ Es un punto o área de conexión entre dos sistemas diferentes que les permite comunicarse e interactuar entre sí.

utiliza el espacio físico como base, e integra capas adicionales de contenido visual o auditivo principalmente para enriquecer la experiencia. Esto permite crear una experiencia inmersiva sin desconectar al participante de su realidad inmediata y ello la convierte en una herramienta versátil y accesible.

La principal ventaja de la RA radica en su accesibilidad. No requiere dispositivos tan caros como visores o guantes hápticos; basta con un *smartphone* o una tablet equipada con cámara y sensores para disfrutar de sus funcionalidades. Este factor ha contribuido a su popularización y a su integración en el día a día de las personas. Un ejemplo muy importante de este fenómeno es el lanzamiento de *Pokémon Go* en 2016, un juego que revolucionó el mercado, puesto que permitía capturar criaturas virtuales mientras exploraban su entorno físico. El éxito global de esta aplicación sirvió para destacar la capacidad de la RA para fomentar la interacción social y el descubrimiento del entorno real. Además, el juego logró entretener a millones de personas.

Su naturaleza inmersiva y accesible elimina barreras físicas y tecnológicas y permite ofrecer experiencias innovadoras sin requerir dispositivos adicionales como gafas de realidad virtual.

La virtualidad aumentada

La virtualidad aumentada es un concepto introducido en el continuo de la virtualidad¹⁵ descrito por Paul Milgram y Fumio Kishino en 1994. Este continuo clasifica las experiencias inmersivas en un espectro que engloba desde entornos puramente reales hasta completamente virtuales. En el caso de la virtualidad aumentada, el entorno es mayoritariamente virtual, pero incorpora algunos elementos reales que permanecen visibles o interactúan con el entorno digital para enriquecer la experiencia.

Un ejemplo de virtualidad aumentada es el experimento que se llevó a cabo en *Dynamic Context Sensory Testing-A Proof of Concept Study Bringing Virtual Reality to the Sensory Booth* (Dando et al, 2018). Fue realizado por investigadores de la

¹⁵El continuo de la virtualidad (también conocido como "continuo de la virtualidad-realidad" o "continuum de Milgram") es un concepto desarrollado por Paul Milgram y Fumio Kishino en 1994 que describe la transición gradual entre el entorno real y el entorno virtual completo.

Universidad de Cornell, liderados por el profesor asociado de ciencias de alimentos, Robin Dando. En este estudio, los participantes consumieron muestras de queso mientras estaban inmersos en diferentes escenarios virtuales: una cabina, un banco de un parque y un establo para vacas. Aunque las muestras eran idénticas, los participantes percibieron diferencias en el sabor dependiendo del entorno virtual en el que se encontraban. Por ejemplo, en el escenario del establo, el queso fue calificado como más picante. En este caso, los investigadores utilizaron cámaras integradas en un visor para capturar un plato de comida real y lo integraron dentro de un entorno completamente virtual. Los resultados del experimento demostraron que, al modificar el contexto en el que se percibe algo físico, como la comida, es posible alterar la experiencia sensorial del participante y eso destaca el impacto de los estímulos visuales en las experiencias humanas.

La realidad mixta

La realidad mixta (MR) combina elementos de la realidad aumentada y la virtualidad aumentada, lo que permite que objetos digitales interactúen con el mundo real y viceversa. Es decir, dentro del continuo de la virtualidad, la realidad mixta está en todo ese espectro abarcado entre la realidad propiamente dicha y la realidad virtual. Por tanto, es un concepto que engloba tanto la realidad aumentada como la virtualidad aumentada.

La realidad extendida

Finalmente, la realidad extendida abarca tanto la realidad mixta (compuesta por la realidad aumentada y la virtualidad aumentada) como la realidad virtual.

Es importante destacar que, de ahora en adelante, excepto cuando se quiera hablar de una tecnología inmersiva en concreto, se hablará de realidad extendida como concepto que las engloba a todas ellas.

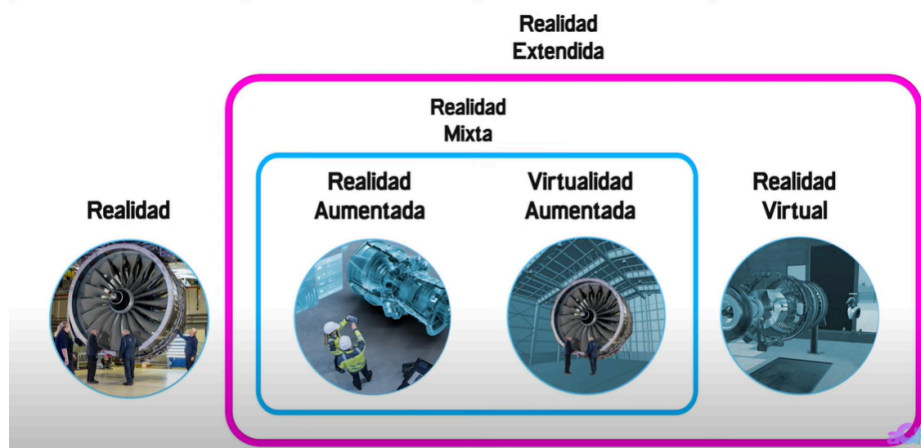


Figura 1: Cuadro organizativo de los conceptos de realidad extendida [Diapositiva] (Fuente: Carlier, 2024)

Tipo de Visor	Descripción	Ejemplos
<u>Visores de realidad mixta</u>	Utilizan lentes transparentes y proyectan imágenes que incorporan elementos virtuales al entorno real. No transportan al usuario a otros lugares.	<i>Microsoft HoloLens, Magic Leap, Enreal/Exreal.</i>
<u>Visores de realidad virtual</u>	No muestran el mundo real, ya que carecen de cámaras externas. Sumergen completamente al participante en entornos virtuales generados por computadora.	<i>Oculus, Oculus Rift CR1, PlayStation VR 1, Meta Quest Pro.</i>
<u>Visores de realidad extendida</u>	Son visores de realidad virtual equipados con cámaras externas que permiten también	<i>MetaQuest 2, Apple Vision Pro, HTC by XRality</i>

	experiencias de realidad mixta. Los participantes pueden alternar entre ambas realidades.	
--	---	--

Tabla 1: Comparativa entre los tipos de visores. Elaboración Propia.

2.1.4. El diseño de experiencias inmersivas

El diseño de experiencias es importante en un momento como la era hipermoderna, o la era de la experiencia, debido a la alta demanda y fuerte competencia entre marcas de todos los sectores para crear interacciones magnéticas y perdurables con sus públicos. Este campo abarca principalmente tres enfoques, como el diseño de experiencia de usuario (UX), la experiencia del cliente (CX) o la experiencia de servicio (SD). Cada uno de estos trata un aspecto específico del diseño de experiencias. Mientras que el diseño de la experiencia del usuario se centra en la interacción humano-computadora, la experiencia del cliente se enfoca en la relación cliente-empresa y, el diseño de experiencia de servicio lo hace de los encuentros de servicio intencionados. Sin embargo, la falta de integración entre estas subdisciplinas ha llevado a una desconexión, tal como señala Brian Solis (2015), quien lamenta que las empresas rara vez unifiquen estas áreas en un esfuerzo conjunto, de manera que pierden la oportunidad de generar sinergias entre ellas.

Esta división en el desarrollo del diseño de experiencias es tratada por otros académicos, como el sociólogo Robert Merton, quien definió este proceso como "descubrimientos múltiples", una situación en la que ideas similares surgen simultáneamente en diferentes contextos debido a un acervo¹⁶ cultural común y a la concentración de esfuerzos en un problema concreto. Así, a medida que la sociedad ha reconocido la importancia de las experiencias, diferentes disciplinas y sectores han desarrollado sus propios métodos y marcos específicos para diseñarlas. Es preciso destacar el puesto de "directores de experiencia" en las organizaciones, que refleja este cambio hacia la creación de experiencias diseñadas deliberadamente. Un ejemplo es el Grupo Santalucía, de seguros, que cuenta con Carmen Arroyal Antón como *Head of Employee Experience*.

¹⁶ El conjunto de bienes o valores morales, culturales y/o materiales que pertenecen a un grupo, comunidad o sociedad.

Por tanto, la necesidad de unificar criterios en torno al diseño de experiencias es evidente. Peter Benz, en *Experience Design: Concepts and Case Studies*, señala que el potencial de esta disciplina como un campo creativo distintivo aún debe ser articulado y reconocido plenamente. Lo primero es comprender los elementos esenciales tanto de "experiencia" como de "diseño". Nelson y Stolterman, en su obra *The Design Way*, definen el diseño como "la capacidad de imaginar aquello-que-aún-no-existe, para hacerlo aparecer en forma concreta como una nueva adición útil al mundo real". Aplicado al diseño de experiencias se entiende como un proceso intencionado de orquestar elementos que permitan la co-creación de interacciones entre los participantes y los elementos de la experiencia para lograr los resultados deseados tanto para el diseñador como para el participante.

Una herramienta útil para estructurar el diseño de experiencias es el marco MDE (Mecánica, Dinámica y Estética), que se utiliza sobre todo en el diseño de videojuegos (Hunicke et al, 2020). Este modelo descompone la experiencia en tres niveles:

- Mecánica: Define los componentes y algoritmos específicos que regulan el funcionamiento del sistema.
- Dinámica: Describe cómo interactúan estos elementos en tiempo real y además genera comportamientos respuesta en función de los *inputs* del participante y los *outputs*¹⁷.
- Estética: Se centra en las respuestas emocionales que el sistema pretende evocar en el participante. Este se centra en el impacto emocional y narrativo.

Curiosamente, cuando el objetivo del diseño busca ir más allá del entretenimiento, quizá contando una historia o transmitiendo un mensaje, el diseño de la experiencia comienza por la estética. Lo que a priori puede parecer una falta de profundidad en el mensaje, resulta ser un ejemplo claro de cómo el diseño de experiencias, aparte de construir sistemas funcionales, quiere conectar emocionalmente y crear interacciones que resuenen.

¹⁷ Son los resultados o productos que se obtienen después de procesar ciertos datos o recursos de entrada (inputs).

El diseño de experiencias tiene como meta transformar interacciones ordinarias en encuentros de valor y dejar una impresión duradera.

En este escrito me centro sobre todo en la experiencia del usuario. Y se pondrá el foco en el diseño de experiencias de usuario a través de tecnologías inmersivas.

Elementos clave en el diseño de experiencias en RV

Diseñar una experiencia inmersiva en realidad virtual implica coordinar una serie de diez elementos que trabajan de manera conjunta para crear un entorno que cautive al participante y lo transporte a un mundo nuevo.

El primer paso en cualquier diseño de experiencia inmersiva o no inmersiva es establecer un propósito y construir, a partir de él, una narrativa emocional que actúe como columna vertebral del proyecto. La narrativa debe definir el marco temático, los valores que se transmiten y guía las decisiones creativas y técnicas. Una buena historia permite que el participante se conecte emocionalmente con el entorno y los eventos que ocurren dentro de él. Por ejemplo, mientras que un escenario en el que el participante asuma el rol de explorador en un mundo fantástico puede inspirar asombro y curiosidad, una narrativa que simula una misión de rescate puede provocar tensión y urgencia.

En paralelo, es fundamental identificar al público objetivo. Para ello se debe determinar el perfil demográfico, el nivel de familiaridad tecnológica y las expectativas de los participantes. No es lo mismo diseñar una experiencia para *gamers* expertos que para un público generalista que apenas está comenzando a interactuar con dispositivos RV. En este punto se debe considerar la complejidad de las interacciones, la duración de la experiencia y el desafío.

El diseño del entorno virtual es el corazón de cualquier experiencia en RV. Para lograr un escenario de RV atractivo, coherente y funcional es importante prestar atención a la optimización gráfica y asegurar que los modelos 3D sean lo suficientemente detallados para generar realismo, pero no tan complejos como para comprometer el rendimiento del sistema. Los elementos interactivos, como puertas que se abren, objetos que se pueden manipular o superficies que responden al tacto, dotan de riqueza la interacción del participante con el entorno y fomentan su

sensación de inmersión. Además, la iluminación y los efectos visuales contribuyen a crear una atmósfera envolvente que refuerza la narrativa.

Otro pilar esencial es el diseño y la integración de avatares¹⁸. Estos personajes pueden representar tanto al participante como a otros actores dentro del entorno virtual. En ambos casos, deben ser diseñados con atención al detalle, desde sus movimientos corporales y gestos hasta las expresiones faciales, que ayudan a comunicar emociones. Los avatares también necesitan estar sincronizados con dispositivos de seguimiento, como controladores de movimiento o sistemas de captura ocular porque eso permite que reflejen las acciones en directo y mejoren su sensación de control e inmersión.

El audio espacial permite que los participantes localicen la fuente de los sonidos de manera realista, y eso aumenta su conexión con el espacio virtual. Por ejemplo, si un ruido de pasos proviene de la derecha, el participante debe percibirlo como tal, incluso cuando gire la cabeza. Esto se puede conseguir con herramientas especializadas como *FMOD*¹⁹ o *Wwise*²⁰.

Un aspecto que muchas veces pasa desapercibido pero que es fundamental en la experiencia es la navegación. Los participantes deben ser capaces de moverse dentro del entorno de manera intuitiva y sin esfuerzo. Esto incluye elegir el sistema de locomoción adecuado, ya sea caminar físicamente en un espacio controlado, utilizar teletransportación virtual para evitar mareos (cinetosis) o emplear un *joystick* que permita movimientos fluidos. Una navegación bien diseñada reduce la posibilidad de desconexión emocional o frustración.

Otro elemento es la programación de mecánicas de interacción, que determinan cómo se interactúa con los objetos y eventos en el entorno virtual. Puede incluir encender interruptores, resolver acertijos o enfrentar desafíos. Para lograr esto, los desarrolladores utilizan lenguajes de programación como C# o Blueprints en motores de juego como *Unity* o *Unreal Engine*.

¹⁸ Es una representación visual o gráfica que identifica a una persona, usuario o entidad en entornos digitales.

¹⁹ *FMOD* es un motor de audio muy utilizado en el desarrollo de videojuegos.

²⁰ *Wwise* es un motor de audio profesional y competidor directo de *FMOD*, desarrollado por *Audiokinetic*.

La personalización es otra capa que puede marcar la diferencia en una experiencia inmersiva. Hay algunas experiencias que permiten que los participantes modifiquen algunos aspectos del entorno o del avatar.

Finalmente, ninguna experiencia RV está completa sin una fase rigurosa de pruebas y optimización. En esta etapa, se debe evaluar por un grupo diverso de participantes el entorno, las mecánicas y los dispositivos. De esa manera se identifican fallos técnicos y se pueden ajustar elementos del diseño y optimizar el rendimiento del sistema para garantizar que la experiencia sea fluida y sin interrupciones.

Cómo diseñar una experiencia inmersiva desde el flujo de trabajo técnico

Para crear una experiencia de RV inmersiva, es imprescindible contar herramientas que permitan modelar, programar y optimizar los entornos virtuales. Estas herramientas se dividen en tres categorías principales:

La primera es el *Software* de diseño 3D. El diseño 3D es la base visual de cualquier experiencia RV. Programas como *Blender*, *Autodesk Maya* o *3ds Max* permiten a los diseñadores crear modelos tridimensionales. Al final es un *software* de diseño 3D que permite crear y modelar los objetos, personajes y entornos visuales. Este es el primer paso del diseño visual. Los aspectos fundamentales incluyen dotar los objetos de tres dimensiones (geometrías), aplicar texturas (como colores y patrones) y crear animaciones básicas. Corre a cargo de estos *softwares* diseñar efectos visuales básicos, como reflejos, sombreados o transparencia. El resultado de todo esto son archivos 3D generados (por ejemplo, en formatos como *FBX* o *OBJ*) que se exportan para ser utilizados en el motor de juego.

Yendo un paso más allá, un motor de juego es un *software* especializado que proporciona las herramientas fundamentales para desarrollar experiencias interactivas. Su función es integrar, programar y hacer funcionar todos los elementos del proyecto (visuales, físicos, sonoros e interactivos). Una vez que los modelos 3D están listos, se importan al motor de juego para darles vida, definir cómo interactúan y establecer las mecánicas. Algunos motores de juego populares son *Unity*, *Unreal Engine* o *Godot*.

Para ir un poco más al detalle, las tareas del motor de juego pasan por programar la lógica del mundo virtual (por ejemplo, qué ocurre cuando un sujeto pulsa un botón o cómo debe moverse un personaje), también gestionan la física del entorno (gravedad, colisiones entre objetos, etc.); asimismo, renderizaran los gráficos en tiempo real (muestran las imágenes al usuario); integran el sonido y crean audio espacial (para que el participante oiga los sonidos en función de su posición en el entorno); optimizan el rendimiento (para evitar que el sistema se ralentice) y configuran la compatibilidad con dispositivos RV o RM (realidad mixta).

Es gracias al motor de juego donde se genera la experiencia final que el participante puede explorar e interactuar en un visor o pantalla.

La ventaja de los motores de juego es que muchas de las funciones básicas, como la detección de colisiones o la iluminación dinámica ya están preprogramadas. Además, los motores de juego permiten exportar experiencias a múltiples plataformas.

El tercer elemento son los lenguajes de programación y *scripting*²¹. Es cierto que los motores de juego facilitan enormemente el proceso, pero sigue siendo necesario emplear lenguajes de programación para personalizar las interacciones y las mecánicas del entorno en algunas ocasiones. *Unity*, por ejemplo, utiliza C# como su principal lenguaje de *scripting*, mientras que *Unreal Engine* emplea tanto C++ como su sistema visual Blueprint, que permite programar sin escribir código.

Un aspecto fascinante del diseño de experiencias RV es cómo combina arte y tecnología. Por un lado, los diseñadores deben ser creativos e imaginar mundos cautivadores, y pasarlos a un *software* de diseño 3D. Asimismo, los escritores deben crear narrativas emocionantes que sucedan en ese mismo universo. Y músicos componen bandas sonoras, sea con ayuda de inteligencia artificial y generador de audio o por sus propios medios. Por otro lado, los técnicos y programadores plasman la creación de los creativos para ejecutar esas experiencias.

²¹ El *scripting* se refiere a la escritura de pequeños programas o "scripts" (guiones en español) que automatizan tareas o controlan el comportamiento de diferentes elementos en un programa o juego. Es una forma de programación generalmente más simple y accesible que la programación tradicional.

2.2 El teatro interactivo

2.2.1 La interactividad en el teatro

En 1947, un grupo de espectadores en Londres fue testigo de una obra de teatro que rompió todos los esquemas tradicionales. En la obra, *The Living Newspaper*²², los actores caminaban entre el público. Un personaje conocido como *The Living Newspaper Man* hacía de narrador e interpelaba directamente al público e incluso los actores se dirigían al público con preguntas retóricas sobre los problemas sociales que se presentaban en la obra. Esta experiencia introdujo un nivel de participación que rompía con la noción clásica del espectador. Por primera vez, los asistentes dejaron de ser observadores para convertirse en piezas fundamentales en la construcción del relato.

Desde sus orígenes, el teatro ha sido un espacio de interacción entre los actores y el público, aunque la forma y el grado de esa interacción han evolucionado con el tiempo. En la antigua Grecia, los rituales asociados al teatro tenían un fuerte componente participativo. Durante las celebraciones dionisiacas, los espectadores, con su presencia y reacciones, se consideraban parte integral del evento. Las tragedias de Esquilo o Sófocles, por ejemplo, nacieron en un momento histórico donde el coro²³, además de desempeñar un papel narrativo, actuaba como un puente entre los actores y el público, puesto que verbalizaba las emociones colectivas o comentaba la acción de manera que invitaba a la reflexión conjunta (Taplin, 1978). En los rituales dionisiacos más tempranos, se practicaban danzas corales y cantos colectivos que involucraban directamente a los asistentes.

Durante la Edad Media, las representaciones populares como los misterios o autos sacramentales también incluían elementos de interacción. Las procesiones religiosas, que eran a menudo teatrales en sí mismas, recorrían las ciudades y pueblos, e invitaban al público a responder a través de cánticos, ofrendas y gestos simbólicos. En las plazas públicas, las historias bíblicas se dramatizaban en

²² *The Living Newspaper* fue un proyecto teatral revolucionario desarrollado por el Federal Theatre Project (FTP) bajo la dirección de Hallie Flanagan, que se estrenó en 1936 en Nueva York con la obra "Triple-A Plowed Under". Consúltase Anexo 3.

²³ El coro era un elemento fundamental que consistía en un grupo de entre 12 y 15 intérpretes (en algunas tragedias llegaban a 50) que cantaban y danzaban al unísono, actuando como una entidad colectiva. Su función era esencial, ya que servía como puente entre los actores y el público, además de tener múltiples roles dramáticos.

plataformas móviles, y el público participaba emocional y a veces físicamente en los actos de redención o condena que se presentaban (Beadle, 1994). Este tipo de teatro buscaba entretener, pero también educar y conmover. Se usaba la interacción para fortalecer su impacto moral y espiritual.

Aunque el teatro siempre tuvo elementos interactivos en estas formas rituales o educativas, el concepto de teatro interactivo, como se entiende hoy, no comenzó a formalizarse hasta el siglo XX. Fue en este periodo cuando artistas y dramaturgos empezaron a experimentar con estructuras narrativas que colocaban al espectador en el centro de la acción. Bertolt Brecht, por ejemplo, desarrolló el concepto de "teatro épico" como una reacción al teatro tradicional, que buscaba romper la "cuarta pared" y transformar al espectador en un observador crítico y reflexivo. Brecht no quería que el público empatizara con los personajes únicamente, sino que cuestionara la sociedad que reflejaban las obras (Willett, 1964).

Precisamente, la ruptura de la cuarta pared fue el inicio del teatro interactivo, siendo esta su característica principal. La "cuarta pared" es un concepto teatral que se refiere a una pared imaginaria que separa a los actores del público, como si el escenario fuera una habitación con tres paredes físicas y una cuarta invisible hacia la audiencia. Este término fue acuñado en el siglo XIX por el dramaturgo Jean Jullien.

Tradicionalmente, los actores actúan como si esta pared existiera, ignoran la presencia del público y mantienen la ilusión de que la acción ocurre en un mundo separado y autónomo. El formato a la italiana, con el escenario elevado por encima de la platea, da pie a esta cuarta pared, puesto que los personajes solo tienen en cuenta lo que está en el escenario. De alguna manera, es como si el público observara la acción a través de una ventana invisible.

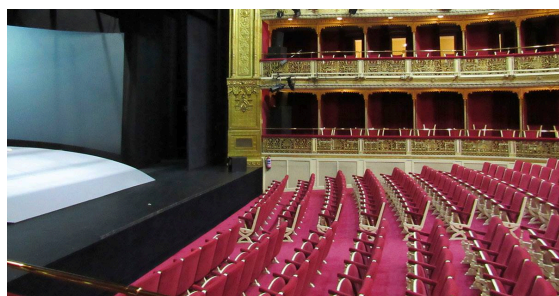


Figura 2: Centro Dramático Nacional. [Fotografía] (Fuente: Centro Dramático Nacional, 2019)

La ruptura de la cuarta pared ocurre cuando un actor se dirige directamente al público; cuando los personajes reconocen que están en una obra de teatro; si se hace referencia a la naturaleza ficticia de la representación o se invita al público a participar en la acción.

Así se busca crear complicidad con el espectador, generar un efecto cómico, provocar una reflexión crítica (como en el teatro de Bertolt Brecht) o aumentar la inmersión del público en la historia.

En el teatro contemporáneo, especialmente en el teatro interactivo, la cuarta pared se ha vuelto más fluida y puede aparecer o desaparecer según las necesidades dramáticas de la obra. Algunos montajes juegan conscientemente con este concepto, y alternan momentos de interacción directa con el público y momentos de teatro más convencional. Esto se permite a través de los diálogos o a través de la experimentación de luces o espacios.

En la segunda mitad del siglo XX, compañías como *The Living Theatre*²⁴ y dramaturgos como Augusto Boal comenzaron a explorar un teatro aún más participativo. Boal, con su Teatro del Oprimido²⁵, desarrolló la técnica del “espect-actor”, donde los espectadores eran invitados a intervenir activamente en la acción dramática, lo que redefinía sus roles y los convertía en agentes de cambio dentro de la narrativa (Boal, 1979). Esta transición marcó un punto de inflexión en la historia del teatro porque el público ya no era un receptor de la obra, era un co-creador de la experiencia.

Uno de los ejemplos contemporáneos más destacados de este concepto es *Then She Fell*²⁶, una obra inspirada en Alicia en el País de las Maravillas, donde los espectadores son guiados por habitaciones secretas y enfrentados a dilemas éticos mientras interactúan con los personajes.

²⁴ *The Living Theatre* fue una compañía de teatro experimental fundada en 1947 en Nueva York por Julian Beck y Judith Malina.

²⁵ El Teatro del Oprimido es una metodología teatral y forma de teatro participativo creada por el dramaturgo y director brasileño Augusto Boal en los años 70.

²⁶ *Then She Fell* fue una producción teatral inmersiva creada y dirigida por Zach Morris, junto con Third Rail Projects. Se estrenó en 2012 en Brooklyn, Nueva York, específicamente en el Kingsland Ward del antiguo Hospital St. John's.

La interactividad en el teatro representa una evolución natural de esta forma de arte. El objetivo pasa a ser espacios donde público y actores colaboran para construir narrativas únicas, no solo contar historias. Este cambio refleja una sociedad que busca participación y protagonismo en todas las facetas de su vida, incluido el arte. Aún así, el teatro interactivo no se considera un tipo de teatro. Es desde este punto donde surge la necesidad de explorar cómo las técnicas del teatro interactivo dan lugar a un nuevo paradigma: el teatro inmersivo.

2.2.2. La experiencia inmersiva en el teatro

El teatro inmersivo va un paso más allá del teatro interactivo. Los primeros en hablar de teatro inmersivo fueron los británicos de la compañía *Punchdrunk*²⁷. El teatro inmersivo es un género teatral que se caracteriza por enfatizar en la importancia del diseño y el espacio de la propia obra, además está centrado en la experiencia individual de cada persona del público. “El teatro inmersivo devuelve al teatro uno de sus preceptos fundamentales y primigenios: el arte de la reunión, del encuentro. En lugar de representar, es decir, hacer presente algo que ya ocurrió antes, el objetivo es construir algo nuevo en directo, generar una experiencia única que no podrá reproducirse más de esa manera, algo irrepetible porque dependerá de los asistentes al evento” (Tuñón, 2021).

El primer punto a destacar en la inmersión en una obra de teatro interactiva es lo que *Faster Capital*²⁸ denomina “La Alquimia²⁹ de la presencia”. El teatro inmersivo se nutre de la transformación alquímica del espacio y el tiempo. Esto significa que el teatro inmersivo logra hacer que un espacio y acciones cotidianas se conviertan en espacios imaginarios, puesto que, al estar en el mismo lugar que los personajes como si fuesen uno más del grupo (de esta manera se rompe la cuarta pared) deja de haber diferencia entre el escenario de la historia o ficticio y el real o escenario. A menudo el término alquimia se usa ante cualquier proceso de transformación que convierta algo ordinario en algo extraordinario o valioso. Un ejemplo es la obra

²⁷ *Punchdrunk* es una compañía de teatro británica fundada en 2000 por Felix Barrett, conocida por ser pionera en el teatro inmersivo a gran escala.

²⁸ *Faster Capital* es una firma de inversión y aceleradora de startups con sede en Dubai, Emiratos Árabes Unidos.

²⁹ La alquimia es una antigua práctica filosófica y protoscientífica que combina elementos de química, física, astrología, medicina, misticismo y espiritualidad. Surgió en diversas culturas, como la egipcia, griega, india y china, y tuvo su auge en la Europa medieval y renacentista.

fundamental de *Punchdrunk, Sleep No More*³⁰, donde unos espectadores enmascarados deambulan por un hotel laberíntico y se topan con escenas fragmentadas de *Macbeth*³¹. Yendo un paso más allá, el teatro inmersivo requiere escenarios diseñados para la exploración activa. Así se da pie a escenografías que suelen estar divididas en áreas temáticas que permitan al público desplazarse libremente y descubrir la historia a su propio ritmo. Algún ejemplo podría ser una actuación ambientada en una casa encantada, donde hay iluminación tenue y misteriosa, con velas parpadeantes y sombras proyectadas en las paredes. El diseño de sonido incluye crujidos del suelo, susurros distantes y ráfagas repentinas de música escalofriante. La escenografía presenta muebles decrepitos, telarañas y pasillos ocultos para crear una sensación de misterio y suspenso. Los accesorios interactivos van desde diarios antiguos, llaves o incluso una puerta oculta que el público puede descubrir y explorar. (Faster, 2024). Hay personajes que se van moviendo entre el público y, al final, se puede ver cómo una misma historia se ha construido y vivido de maneras distintas, incluso con finales diferentes para cada cual.

El segundo punto a tener en cuenta del teatro inmersivo es la polifonía de perspectivas. Si bien el teatro tradicional en sí ya reconoce que cualquier miembro de la audiencia porta una lente única y que puede que se fije en el centro de la acción o que mire a los personajes que están en silencio para explorar sus reacciones, el teatro inmersivo aumenta estas diferencias. Por un lado, está el caleidoscopio de recuerdos, prejuicios, deseos o percepciones del público, por otro está la historia individual que el público va percibiendo en función de cómo decida vivir la historia. Estos elementos enriquecen el tapiz narrativo.

Ligado con este último aspecto, se encuentra uno de los puntos más relevantes y que proviene del teatro interactivo, que es el umbral de elección. En *El hombre ahogado: una fábula de Hollywood*, creada por *Punchdrunk*, los visitantes exploran un estudio de cine en expansión y eligen qué puertas abrir, qué personajes seguir y qué secretos desentrañar. El umbral de elección acaba siendo una puerta hacia la agencia, una invitación a cocrear el drama que se desarrolla.

³⁰ Consúltese Anexo 4

³¹ *Macbeth* es una de las tragedias más famosas de William Shakespeare, escrita aproximadamente entre 1603 y 1606. La obra explora temas como la ambición, el poder, la culpa y la locura.

Por ello, a nivel narrativo y técnico, una de las características más importantes del teatro inmersivo es su narrativa no lineal, cuarta característica. Se dice no lineal a la trama que se puede ver interrumpida y que puede cambiar de una representación a otra. Esta se compone de pequeñas escenas que están todas relacionadas y que van dando información al participante. No es necesario que se perciban en un orden concreto.

Siguiendo con el guión, los guionistas suelen diseñar historias ramificadas, con diferentes puntos de entrada y salida, y eso hace aumentar el grado de personalización para cada participante. Los dramaturgos prevén las posibles acciones del público y las integran en la narrativa sin comprometer la cohesión de la obra. Para facilitar este proceso se utilizan herramientas como el *storyboarding*³², que ayuda a visualizar las múltiples rutas narrativas y las conexiones entre los diferentes elementos escénicos.

Los actores deben tener una gran capacidad de improvisación, ya que necesitan responder a las intervenciones impredecibles del público mientras mantienen la coherencia de la historia.

El quinto aspecto clave es la capacidad de impactar en la memoria, muy por encima de lo que lo pueden hacer experiencias que no involucren la participación del público. En vez de ver un escenario decorado sentados en una butaca, el público camina por un oscuro pasillo donde cada crujido del suelo resuena como un eco de tensión, mientras el aroma a madera quemada y el susurro distante de una melodía crean una atmósfera imposible de ignorar.

Además, la participación activa del espectador desencadena procesos cognitivos únicos. Una historia explicada en fragmentos exige al público adoptar un rol activo para reconstruir la trama en su mente, y esto genera un mayor nivel de implicación emocional. Según Fischer-Lichte (2008), esta transformación permite que el espectador sea un participante en el "proceso performativo"³³, donde cada interacción, respuesta y movimiento contribuye a la construcción de la obra en tiempo real. La narración interactiva tiene como objetivo involucrar la imaginación

³² El *storyboarding* es una técnica de previsualización que consiste en representar gráficamente, mediante una secuencia de dibujos o imágenes, las escenas o momentos clave de una producción audiovisual, animación, película, anuncio o presentación.

³³ El proceso performativo es un concepto que se refiere a cómo las acciones, el lenguaje y los comportamientos no solo describen sino que también crean y transforman la realidad social. Este concepto fue desarrollado inicialmente por el filósofo J.L. Austin y posteriormente expandido por otros teóricos.

del público y crear una experiencia teatral más inmersiva (Faster, 2024). Este compromiso aumenta la retención de la experiencia, y además genera una sensación de agencia, debido a que el participante siente que su contribución ha sido esencial para el desarrollo de la historia.

En sexto lugar está la incorporación multisensorial. Todos los sentidos se involucran en la experiencia. El teatro inmersivo se considera una fusión entre la parte más visual y técnica de este arte y la posibilidad de formar parte del propio espectáculo, a través de los cinco sentidos. Esto implica que a menudo se desprendan perfumes, se permita el contacto entre personajes y público (o con objetos de atrezzo³⁴) y se dé a probar alimentos o bebidas si tiene relación con la trama.

Por último, el séptimo aspecto clave del teatro inmersivo es la integración de tecnologías que amplifican la inmersión.

2.2.3. Tecnologías aplicadas al teatro inmersivo

El teatro inmersivo de por sí ya supone la aparición de nuevas posibilidades encima de un escenario, que no necesariamente debe ser uno tradicional o a la italiana. La inmersión viene dada por varios factores, como la sensación de presencia o posibilidad de interacción. Y, puesto que el teatro es una experiencia, la integración de tecnologías inmersivas permiten experiencias más dinámicas que contribuyen y hacen mucho más evidente la capacidad de participantes (o público) de sumergirse, interactuar con personajes y afectar el desarrollo de la historia. La revista mexicana Tuk (2023) dice que el teatro inmersivo ya no se limita a un espacio escénico, sino que puede extenderse a cualquier lugar donde la tecnología permita la creación de una nueva realidad.

Realidad virtual y realidad mixta

La realidad virtual permite a los participantes recorrer escenarios digitales e interactuar con personajes mediante visores de inmersión total. Esto ha sido

³⁴ Es el conjunto de objetos y elementos que se utilizan en una producción teatral, cinematográfica o televisiva para ambientar las escenas y complementar la escenografía. Es un término que proviene del italiano "attrezzo"

empleado en espectáculos como *Le Bal de Paris*³⁵ de Blanca Li, donde la RV permitía a los participantes adentrarse en un universo fantástico sin depender de escenarios físicos (Li, 2022). En esta obra, los participantes usaban gafas de realidad virtual para entrar en una historia en la que podían explorar jardines, palacios y calles de París para acabar en una ceremonia de un palacio bailando.

La RV ofrece una flexibilidad narrativa sin precedentes, ya que el público puede experimentar la historia desde distintos ángulos y puntos de vista, así como ampliar el concepto de polifonía de perspectivas que caracteriza al teatro inmersivo.

Por otro lado, la realidad mixta combina elementos del mundo real con superposiciones digitales y eso permite que los espectadores interactúen con objetos y personajes virtuales mientras ven el resto de la obra en un espacio físico. Un ejemplo es el trabajo de la compañía británica *Layered Reality*³⁶, que ha utilizado en ocasiones RM para integrar efectos visuales en tiempo real con actores en vivo. Esta tecnología ayuda a que las obras evolucionen en función de la interacción del público, de manera que se llegan experiencias muy personalizadas” (*Layered Reality*, 2022).

Mapping³⁷ y Proyecciones 360°³⁸

El video *mapping* y las proyecciones 360° permiten transformar la escenografía de una obra y cambiar de espacios sin necesidad de cambios físicos. Ambas técnicas constan en la proyección de imágenes, pero el *mapping* lo hace sobre espacios irregulares como paredes u objetos y se debe adaptar al espacio, mientras que las proyecciones 360° supone una mayor inmersión, ya que se proyectan imágenes en todas las direcciones y, normalmente, acostumbran a ser espacios cerrados donde se proyecta tanto en el suelo, techo y en todas las paredes. Ambas crean entornos envolventes que transportan al espectador a diferentes escenarios en cuestión de segundos. En *The Encounter* (Complicité, 2016), Simon McBurney utilizó una combinación de proyecciones y narración en vivo para situar al público dentro de la

³⁵ *Le Bal de Paris* es una experiencia de realidad virtual inmersiva creada por Blanca Li, una reconocida coreógrafa francesa. Es una obra interactiva que combina danza, tecnología y narrativa, donde los espectadores pueden participar como bailarines en un baile virtual

³⁶ *Layered Reality* es una compañía británica de entretenimiento inmersivo que combina tecnología avanzada con elementos teatrales y efectos especiales para crear experiencias multisensoriales. Se especializa en crear atracciones que mezclan realidad virtual, actores en vivo, efectos físicos y espacios cuidadosamente diseñados.

³⁷ El Video *Mapping* (o *projection mapping*) es una técnica que consiste en proyectar imágenes o vídeos sobre superficies tridimensionales, adaptando el contenido a la forma del objeto o edificio.

³⁸ Las proyecciones 360° son contenidos audiovisuales diseñados para ser proyectados en espacios envolventes, creando una experiencia inmersiva donde el espectador está rodeado por la imagen.

selva amazónica sin necesidad de un decorado real. Según McBurney (2016), la clave de esta técnica radica en la capacidad de "sugerir en lugar de mostrar", y eso permite que la mente del espectador complete la experiencia visual. Estas herramientas tecnológicas hacen más inmersivas las obras de teatro y las experiencias, pero siguen precisando de un lugar físico y actores.

Audio Binaural y Paisajes Sonoros

El sonido tridimensional es otro recurso clave en el teatro inmersivo. El audio binaural está basado en la grabación de sonido en 360° y crea una experiencia auditiva envolvente que refuerza la sensación de presencia del espectador dentro de la historia. Es una técnica de grabación y reproducción de sonido que simula la manera en que los humanos perciben el sonido en la vida real, por eso se dice que es envolvente e inmersiva. Un audio binaural se logra colocando micrófonos en una configuración que imita la posición de los oídos humanos, lo que permite capturar cómo el sonido llega a cada oído en momentos ligeramente diferentes y con variaciones en la intensidad.

No es obligatorio, pero sí que es cierto que con auriculares se disfruta más la experiencia. Cuando se reproduce con auriculares, el audio binaural engaña al cerebro para que perciba los sonidos como si provinieran de diferentes direcciones y distancias para generar una sensación realista de espacialidad y profundidad sonora. En *The Encounter* (2016), el uso de sonido binaural permitía que los asistentes sintieran la voz del narrador susurrándoles al oído. Según Justel Nadia (2016), el sonido tridimensional "activa la memoria y la emoción del espectador de una manera que las imágenes no pueden lograr".

Cabe destacar que tanto el audio binaural como los paisajes sonoros implican inmersión y se pueden aplicar tanto en la realidad como en el mundo virtual.

Sensores de Movimiento³⁹ e Inteligencia Artificial

También es posible experimentar con sensores de movimiento e inteligencia artificial para adaptar la narrativa en tiempo real según las acciones del público. Sensores

³⁹ Un sensor de movimiento es un dispositivo electrónico que detecta y mide cambios de posición o desplazamiento de objetos o personas en un espacio determinado, generando una señal eléctrica o electrónica en respuesta a dicho movimiento.

como los de *Kinect*⁴⁰ o *Mocap*⁴¹ capturan los movimientos de los asistentes y los integran en la puesta en escena. Como estos movimientos quedan registrados, los actores o los sistemas automatizados reciben la información y responden dinámicamente a su comportamiento.

La IA también juega un papel fundamental. En *Alice: The Virtual Reality Play*, el comportamiento del público determinaba la forma en que los personajes virtuales reaccionaban. Es decir, que la capacidad de introducir interactividad dentro de la inmersión viene dada gracias a la inteligencia artificial y a los sensores de movimiento. Como indica Content, de la marca *Artificial Paintings* (2024), estas tecnologías generan múltiples posibles desenlaces. Así es como se transforma la estructura lineal del teatro en un formato más interactivo y abierto.

2.2.4. Estado del arte y antecedentes

Vistas las características que hacen inmersiva una experiencia teatral, cabe destacar que, si bien es cierto que no viene a sustituir al teatro tradicional, esta nueva forma de exploración del arte está siendo usada por compañías teatrales para explorar a través de obras innovadoras.

*Ejemplo*⁴²: *Dream*: la tecnología de actuación en vivo y de videojuegos integrados en el teatro en vivo

La *Royal Shakespeare Company*⁴³ (RSC), en colaboración con el Festival Internacional de Manchester (MIF), Marshmallow Laser Feast (MLF) y la Orquesta Philharmonia, llevó a cabo en 2021 la producción de *Dream*. Este proyecto fue concebido inicialmente como una experiencia híbrida que combinaría público presencial y en línea, pero terminó evolucionando hacia un formato completamente digital debido a la pandemia de Covid-19.

⁴⁰ Un sensor *Kinect* es un dispositivo de detección de movimiento desarrollado originalmente por Microsoft para consolas Xbox y sistemas de juego. Utiliza cámaras y sensores para capturar movimientos corporales en 3D.

⁴¹ Un sensor de mocap (motion capture o captura de movimiento) es un dispositivo tecnológico que registra los movimientos de un objeto o persona para transferirlos a un modelo digital o animación 3D.

⁴² Consúltase Anexo 5 para leer ejemplos adicionales.

⁴³ *La Royal Shakespeare Company* (RSC) es una de las compañías de teatro más prestigiosas y significativas del mundo, con sede en Stratford-upon-Avon, Inglaterra, ciudad natal de William Shakespeare. Fundada en 1961.

La obra está inspirada en *Sueño de una Noche de Verano* de William Shakespeare. *Dream* transporta a los participantes a un bosque virtual donde la historia cobra vida en un entorno digital. Gracias a la tecnología de captura de movimiento⁴⁴, los actores daban vida a personajes como *Puck* y los duendes *Cobweb*, *Mustardseed*, *Peaseblossom* y *Moth*, mientras interactuaban con un espacio generado digitalmente que se transformaba en función de la narrativa. En esta obra el público seguía a *Puck*, que participaba en una misión para regenerar el bosque antes del amanecer. Los espectadores podían acceder a la obra desde sus propios dispositivos (ordenadores, tablets o teléfonos móviles) a través de la plataforma “dream.online” y así se sumergían en el mundo virtual sin necesidad de visores de realidad virtual. Eso significa que la experiencia sería similar a interactuar con un videojuego en una pantalla 2D. El mundo es tridimensional, pero como se presenta en una superficie plana se limita la sensación de inmersión completa que ofrecerían los visores de realidad virtual como *Meta Quest 3*. Además, los participantes no formaban parte de la historia.

Uno de los aspectos clave de *Dream* fue su capacidad de permitir que el público influyera en el desarrollo de la obra. Mediante una entrada especial, los espectadores podían intervenir en momentos clave y modificar ciertos elementos del escenario virtual, además de participar en la evolución de la historia. Por ejemplo, en una escena clave dentro del bosque virtual, el público podía enviar señales que modificaban la iluminación, hacían que ciertos elementos del entorno reaccionaran o incluso influían en el comportamiento de los personajes. En un lateral de la pantalla salía una barra para subir o bajar la iluminación unos segundos, durante este tiempo se recopilaba la información y finalmente dejaba de aparecer la barra y la iluminación era la media de todas las iluminaciones propuestas por el público. Sería como una votación en tiempo real. Gregory Doran, director artístico de la RSC, resaltó la importancia de esta innovación: "Lo brillante de *Dream* es la posibilidad de que un espectador influya en la actuación desde cualquier lugar. No reemplaza la experiencia en vivo, pero abre nuevas oportunidades". (2021).

⁴⁴ Es un sistema que permite registrar y digitalizar los movimientos de personas, animales u objetos para convertirlos en datos digitales que pueden ser utilizados en animación, videojuegos, películas o análisis de movimiento.

Para entender y visualizar la obra se debe destacar que los actores se encontraban en un estudio todos juntos equipados con tecnología de captura de movimiento. Esta configuración les permitió interactuar entre sí en tiempo real, mientras sus movimientos eran traducidos a personajes digitales en el entorno virtual de la obra. Además, los participantes no veían a los actores en realidad (lo que sería una experiencia de virtualidad aumentada, donde un pequeño elemento de la realidad se incorpora a un mundo virtual), sino que los actores hacían movimientos que eran captados en tecnología de captura de movimientos y esta información se traspasaba a unos avatares, que eran los personajes y que formaban parte del mundo virtual.

El apartado visual y sonoro de la obra también jugó un papel fundamental en la inmersión del público. La puesta en escena recreaba un bosque encantado iluminado por luciérnagas, donde las sombras y luces cambiaban en función de la acción. La producción incorporó además una partitura sinfónica interactiva, desarrollada por la Orquesta Philharmonia, que respondía en tiempo real a los movimientos de los actores y a las decisiones del público. Robin McNicholas, director y cofundador de *Marshmallow Laser Feast*⁴⁵, destacó cómo esta integración entre tecnología y naturaleza dio forma a la obra. Él decía que “el enfoque había sido crear una experiencia con el mundo natural en su centro, explorando nuevas técnicas narrativas y abriendo puertas a un vasto mundo de historias habilitadas por tecnologías de vanguardia”. (2021).

El proyecto implementó un modelo de monetización híbrido. Se podía optar por ver la actuación de forma gratuita o adquirir una entrada por 10 dólares. Únicamente aquellos que comprasen entrada tenían permitido interactuar directamente con la actuación en momentos clave.

A través de un proyecto de investigación liderado por *i2media research*⁴⁶ en Goldsmiths, Universidad de Londres y NESTA, se analizaron los efectos de la experiencia inmersiva en el público y las posibilidades de monetización de

⁴⁵ *Marshmallow Laser Feast* (MLF) es un estudio de arte creativo con sede en Londres que se especializa en experiencias inmersivas, realidad virtual (RV) y realidad mixta (RM).

⁴⁶ *i2 media research* es una consultora especializada en la investigación de la experiencia del usuario y la interacción entre humanos y tecnología, con sede en Goldsmiths, Universidad de Londres. Fundada en 2002 como una derivación del Departamento de Psicología de Goldsmiths, ha llevado a cabo más de 350 proyectos enfocados en evaluar y optimizar productos y servicios digitales desde la perspectiva del usuario.

espectáculos teatrales en línea. El coste total del proyecto no es información pública, no obstante, cabe señalar que RSC fue respaldada por el Fondo de Desafío de Estrategia Industrial del gobierno del Reino Unido, administrado por *UK Research and Innovation*⁴⁷. Los hallazgos derivados de esta investigación fueron compartidos con el sector cultural del Reino Unido, sentando las bases para futuras producciones que combinen teatro y tecnología inmersiva⁴⁸ (RSC 2021).

La puesta en escena de *Dream* ayudó a demostrar que la realidad virtual y las experiencias interactivas pueden integrarse en el teatro sin perder la esencia del arte dramático. Al eliminar las barreras físicas y ampliar las posibilidades de participación del público, la obra supuso toda una evolución del teatro inmersivo y estableció un precedente sobre cómo las artes escénicas pueden adaptarse y expandirse en la era digital.

2.3. El marketing aplicado al teatro inmersivo

2.3.1 De la transacción a la experiencia

El marketing experiencial se centra en la creación de vivencias de valor para los consumidores. Schmitt (1999, como se cita en Pan, 2015), miembro de la Asociación Internacional de Marketing Experiencial⁴⁹ (IXMA), sostiene que las experiencias son sucesos privados que se producen como respuesta a una estimulación, como las que generan las acciones de marketing antes y después de la compra. Esta perspectiva introduce la idea de que el marketing influye, además de en el mismo acto de compra, en las emociones y percepciones del consumidor antes y después de la transacción, que de alguna manera amplía así su impacto a lo largo de todo el ciclo de vida del cliente. De esta manera, el marketing deja de ser una transacción comercial.

La evolución del marketing hacia un enfoque experiencial se remonta a la década de 1980, cuando comenzó a reconocerse la importancia de las emociones en el

⁴⁷ Es el organismo público del Reino Unido responsable de coordinar y financiar la investigación e innovación. Fue creado en 2018 mediante la fusión de siete consejos de investigación existentes, Innovate UK y Research England.

⁴⁸ Consúltase Anexo 6.

⁴⁹ Es una organización profesional dedicada al desarrollo y promoción del marketing experiencial. La asociación trabaja para establecer estándares profesionales, compartir conocimientos y promover las mejores prácticas en esta área del marketing.

proceso de decisión de compra. Fernández y Moral (2012, como se cita en Magro, 2013) destacan que se empieza a tomar conciencia del valor de las emociones como elemento determinante en el proceso de compra. Este cambio marcó el paso de un marketing centrado en las características del producto a una orientación donde el objetivo es generar experiencias de consumo placenteras y únicas, adaptadas a las emociones e intereses individuales de cada consumidor.

Kotler (2013) refuerza esta idea al señalar que las estrategias tradicionales de marketing tienen dificultades para establecer conexiones emocionales profundas con los consumidores. De esta manera, el marketing experiencial se presenta como una solución eficaz para crear vínculos duraderos, se centra en la personalización y en la creación de experiencias que resuenen con la identidad y valores del público objetivo.

De hecho, la personalización es un pilar del marketing experiencial. Gracias al análisis de grandes volúmenes de datos (*big data*⁵⁰) y al uso de inteligencia artificial, las empresas pueden recopilar información sobre el historial de compras, la navegación en línea, la geolocalización e incluso las interacciones en redes sociales. De esa manera, se identifican patrones de comportamiento y preferencias individuales que facilitan la creación de experiencias relevantes. Por ejemplo, Netflix o Amazon utilizan algoritmos predictivos para recomendar contenido o productos personalizados. En el caso del marketing experiencial físico, empresas de eventos emplean tecnologías de seguimiento en directo para adaptar la oferta de actividades según las reacciones del público. Un ejemplo de tecnología de seguimiento son los sensores de movimiento y cámaras de reconocimiento corporal de tecnologías como Microsoft Kinect o sistemas de captura de movimiento (*motion tracking*) que detectan los movimientos de los asistentes.

A principios de la década del 2010, se decía que el marketing se orientaba hacia la creación de valor y la construcción de relaciones sólidas con los clientes en un mundo caracterizado por la alta tecnología y el cambio constante (Kotler y Armstrong, 2013). Este enfoque se basa en la premisa de que las marcas en general debían ofrecer algo más que productos o servicios. Para ello podían

⁵⁰ El *Big Data* se refiere al manejo y análisis de conjuntos de datos masivos que, por su volumen, velocidad y variedad, no pueden procesarse con herramientas tradicionales

proporcionar experiencias que conectasen emocionalmente con los consumidores y generasen un impacto duradero en su memoria.

O'Connell (2015, como cita Cameron J, 2020) define el marketing experiencial como un cambio de paradigma centrado en la creación de experiencias que generan conexiones emocionales duraderas. Según el autor, estas experiencias, al evocar emociones intensas, se graban en la memoria del consumidor, lo que favorece la fidelización de la marca.

En la misma línea, De la Peña (2022) destaca el papel del marketing experiencial como una estrategia para motivar la participación activa del consumidor y establecer vínculos afectivos que trascienden la transacción comercial. Este enfoque permite a una marca comunicar sus valores de forma tangible y auténtica.

Por su parte, Pasquarelli (2019, como cita Cameron J, 2020) y Wiedmann et al. (2018) coinciden en que el marketing experiencial, además de amplificar el posicionamiento de la marca, sumerge al consumidor en experiencias sensoriales que incrementan el valor percibido. Esta dimensión inmersiva es clave para diferenciarse cuando el mercado está saturado, como señalan Maghnati, Ling y Nasermoadeli (2012), quienes consideran el marketing experiencial una herramienta competitiva capaz de captar y mantener la atención del público.

El marketing experiencial es el enfoque o estrategia que pretende generar un impacto emocional a través de experiencias inmersivas, interactivas y personalizadas. Para comprender cómo estas experiencias generan un impacto duradero, es esencial analizar el papel de la neurociencia en la percepción y el comportamiento del consumidor.

2.3.2. Neuromarketing y el impacto de los sentidos en la decisión de compra

El neuromarketing combina principios de la neurociencia con estrategias comerciales para comprender y predecir el comportamiento del consumidor. Aunque fue formalizado en la década del 2000, sus fundamentos se remontan a investigaciones de los años 80, cuando estudios en neurociencia comenzaron a cuestionar la visión racional del consumidor, si bien es cierto que no lo llamaban

neuromarketing, Alwitt (1985) fue de los primeros en vincular neurociencia y comportamiento del consumidor. Eso explica la influencia de las emociones en sus decisiones de compra (González, 1998, como cita de la Morena, 2015). Tanto el neuromarketing como el marketing experiencial, por tanto, surgen a raíz de los mismos hallazgos que denotaron un cambio en el consumo y en el consumidor.

El desarrollo del neuromarketing ha estado estrechamente vinculado al avance de las tecnologías de neuroimagen, como la resonancia magnética funcional (fMRI), que permite observar la activación de áreas cerebrales ante distintos estímulos de marketing (Nodos.org, 2020). Esta tecnología ha aportado un rigor científico que facilita la comprensión de los mecanismos cerebrales implicados en la toma de decisiones.

El neuromarketing se puede definir como una ciencia experimental que aplica técnicas de neurociencia al marketing para estudiar cómo la publicidad y otras acciones de comunicación afectan al cerebro humano. Su objetivo principal es predecir la conducta del consumidor mediante la medición de la actividad cerebral, el seguimiento ocular o la respuesta galvánica de la piel⁵¹ (Romano & Scínica, 2007, como cita de la Morena, 2015). Esto permite identificar cómo reaccionan las personas ante ciertos estímulos sin necesidad de que digan nada.

Uno de los aspectos clave del neuromarketing es el estudio de la influencia de los sentidos en el proceso de compra. La visión, por ejemplo, es responsable de hasta el 80% de la información que se procesa, con una gran influencia del color en la percepción del producto (Değermen, 2015). El tacto, el primer sentido que se desarrolla en el ser humano, está vinculado a la liberación de oxitocina, una hormona que genera sensación de confianza y seguridad (Longley, 2020).

El olfato, por su parte, tiene una conexión directa con el sistema límbico, responsable de las emociones y la memoria. Esto explica por qué ciertos aromas pueden evocar recuerdos y emociones con gran intensidad (Krishna, 2012, como cita de la Morena, 2015). El sonido puede influir en el estado de ánimo y las

⁵¹ La respuesta galvánica de la piel (GSR) es un cambio en las propiedades eléctricas de la piel causado por la activación de las glándulas sudoríparas debido a excitación emocional o estrés. Este fenómeno produce variaciones medibles en la conductancia de la piel y es utilizado en psicofisiología para estudiar respuestas emocionales y en detectores de mentiras.

decisiones de compra mediante la creación de ambientes sonoros específicos (Petroliño, 2018).

Un ejemplo claro de la aplicación del neuromarketing sensorial es Starbucks, cuya estrategia se basa en la estimulación de múltiples sentidos. A nivel olfativo, la empresa prioriza el aroma del café recién preparado en sus tiendas y asegura que ningún otro olor compita con él. En el ámbito auditivo, Starbucks emplea melodías relajantes y acústicas que selecciona con cuidado para crear un ambiente acogedor, prolongar la estancia de los clientes y fomentar una experiencia más placentera, una técnica clave del marketing auditivo. El diseño de interiores, por su parte, está pensado para estimular el sentido del tacto mediante el uso de materiales cálidos y naturales como la madera, el metal y el cuero, elementos que evocan confort y autenticidad. Finalmente, a nivel visual, el logotipo de la sirena y el característico color verde de la marca son elementos que se reconocen fácilmente, refuerzan la identidad corporativa y generan asociaciones subconscientes con la frescura, la calma y la sostenibilidad.

En el marketing experiencial, el neuromarketing contribuye a diseñar experiencias sensoriales que impacten profundamente. El marketing multisensorial⁵² es fundamental para establecer una experiencia de marca significativa y que incrementa el valor percibido del producto (Wiedmann et al., 2018). Por ello, el neuromarketing aporta conocimientos sobre cómo funciona el cerebro del consumidor, qué estímulos sensoriales generan mayor impacto y cómo se toman las decisiones de compra. En otras palabras, funciona como una herramienta estratégica en el marketing experiencial para que estas experiencias se diseñen de forma más precisa.

Entre las tendencias actuales del neuromarketing según expresa Aguilar en la revista Neuromarketing (2025) destacan la personalización de experiencias mediante el análisis de datos biométricos, el uso de inteligencia artificial para predecir comportamientos y la integración de tecnologías inmersivas como la realidad virtual y mixta para generar vínculos intensos. Estas innovaciones permiten,

⁵² El marketing multisensorial es una estrategia que busca conectar con los consumidores a través de múltiples sentidos (vista, oído, tacto, olfato, gusto) para crear experiencias impactantes.

utilizadas junto al marketing experiencial, captar la atención y fidelizar al consumidor.

2.3.3. Experiencias inmersivas y tecnología en el marketing experiencial

Es fundamental diferenciar entre la experiencia del consumidor en el proceso de compra y la experiencia concreta diseñada por una marca. La primera abarca todas las interacciones del cliente con la marca, desde el descubrimiento del producto hasta la post compra e incluye aspectos como el servicio al cliente y la usabilidad del producto. En cambio, una experiencia concreta como acción de marketing se refiere a eventos o acciones diseñadas específicamente para generar un impacto emocional, como activaciones de marca, eventos inmersivos o campañas de marketing sensorial.

Uno de los principales objetivos de los creadores de experiencias en marketing es diseñar espacios y eventos que motiven la participación del público. Los profesionales del sector, especializados en estrategias que impulsan el reconocimiento de marca, buscan crear vivencias que resulten atractivas, divertidas e inolvidables. Cuanto más especial sea la experiencia, mayor será el compromiso del consumidor con la marca. Según la revista *Event Marketer*, cerca del 74% de los especialistas en marketing planean aumentar sus presupuestos para experiencias en 2025, lo que refleja el creciente interés en este enfoque. Además, el 56% de los asistentes a eventos esperan participar en más experiencias en comparación con el año anterior, 2024.

La transformación digital y la pandemia de Covid-19 han afectado en los últimos años al comportamiento y hábitos del consumidor y ello ha afectado al marketing experiencial. La pandemia y el auge del trabajo desde casa han acelerado la adopción de experiencias virtuales porque permiten a las personas participar en eventos desde la comodidad de sus hogares.

Con estos ingredientes, las experiencias inmersivas han ganado protagonismo. Su objetivo es proporcionar una inmersión total y activar los cinco sentidos para crear una mayor conexión emocional con el consumidor, por lo que se confirma que usan las técnicas de neuromarketing. Estas experiencias sacan al usuario o participante

de su zona de confort, les presentan realidades inusuales que despiertan curiosidad y asombro.

La realidad virtual y la realidad mixta son herramientas clave en el marketing experiencial. Entre otros, gracias a ello, los consumidores visitan destinos turísticos, prueban automóviles o exploran propiedades inmobiliarias, ahorrando tiempo y recursos sin salir de casa. Las aplicaciones móviles hacen que los usuarios puedan escanear códigos QR para desbloquear contenido en 3D, visualizar productos en su entorno antes de comprarlos y participar en experiencias de marca.

El mercado de las experiencias inmersivas ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, tal y como afirma Eduardo Herranz en el pódcast *Pan de Marketing*. En 2021, este sector comenzó a mover millones, impulsado por la convergencia de la *Web3*⁵³, la cripto economía⁵⁴ y la realidad extendida. Empresas como Apple y Meta han realizado importantes inversiones en tecnologías inmersivas y ello marca el inicio de una nueva era para el marketing experiencial. Mientras Meta ha centrado sus esfuerzos en el mundo de los videojuegos, Apple ha apostado por la productividad con dispositivos como el *Apple Vision Pro*, que busca mejorar la eficiencia en el trabajo y en la cotidianidad.

Estudios de mediciones biométricas han demostrado que las historias presentadas en realidad extendida provocan reacciones emocionales más intensas que las transmitidas a través del ordenador o la televisión. Esto se debe a la naturaleza inmersiva de la experiencia. Por ejemplo, un estudio de abril del 2024 titulado *Understanding Emotional Hijacking in Metaverse* destaca que los investigadores han comenzado a adoptar la tecnología de realidad virtual para evocar emociones de manera realista y cuantificar su intensidad a partir de señales de electroencefalogramas⁵⁵ (EEG) y electrocardiogramas⁵⁶ (ECG).

⁵³ *Web3* es un concepto de internet descentralizado basado en blockchain que busca eliminar intermediarios, otorgar mayor control a los usuarios sobre sus datos y crear plataformas digitales más autónomas mediante tecnologías como criptomonedas, tokens y finanzas descentralizadas.

⁵⁴ La criptoconomía es un sistema económico digital basado en criptomonedas y tecnología blockchain, que permite transacciones financieras descentralizadas sin intermediarios tradicionales. Incluye elementos como tokens digitales, contratos inteligentes y aplicaciones financieras descentralizadas (DeFi).

⁵⁵ Examen médico que registra la actividad eléctrica del cerebro mediante electrodos colocados en el cuero cabelludo, utilizado para diagnosticar condiciones neurológicas como epilepsia.

⁵⁶ Prueba que mide la actividad eléctrica del corazón, detectando ritmos cardíacos, problemas de conducción y signos de daño cardíaco mediante electrodos colocados en el pecho.

El marketing y algunas empresas utilizan estas tecnologías para comunicar productos y servicios de manera más impactante. El objetivo al final es dejar una huella duradera en la memoria del consumidor, además de emocionarle en el proceso. Según Eduardo Herranz, fundador de *Virtual Voyagers*⁵⁷ y *Voyagers Academy*⁵⁸ (2024) el uso de tecnologías inmersivas para crear experiencias con fines de marketing funciona especialmente bien en decisiones de compra de alto nivel emocional, como la adquisición de un coche, una casa o la elección de un hotel.

En conjunto, el marketing experiencial, el neuromarketing y las tecnologías inmersivas conforman un ecosistema estratégico orientado a generar conexiones reales y de valor entre marca y consumidor. Mientras que el marketing experiencial diseña las vivencias, el neuromarketing optimiza su impacto emocional y la tecnología crea espacios donde la experiencia del cliente es el eje central de la comunicación de marca.

2.3.4. Principales ventajas y desafíos para las empresas⁵⁹

Ventajas relacionadas con la experiencia del usuario

- Aumento de la participación del usuario. Las experiencias inmersivas capturan la atención de los usuarios de una manera única, ya que al introducirlos en mundos digitales o físicos, se sienten más involucrados y conectados con la experiencia. Esto se traduce en una mayor participación y tiempo dedicado a la interacción, lo que puede conducir a un mayor compromiso con la marca y el contenido, que obtiene como resultado la fidelización y consciencia de marca en el caso de empresas.
- Mejora la memoria y el aprendizaje. Las experiencias inmersivas son altamente efectivas en la retención de información, donde los usuarios tienden a recordar mejor lo que experimentan debido a la intensidad de la experiencia. Esto resulta beneficioso cuando el objetivo es que los usuarios

⁵⁷ Un equipo explorador, multidisciplinar, centrado en la creación de grandes proyectos del Metaverso para grandes marcas, desde la consultoría al desarrollo técnico creativo y lanzamiento al mercado. Es una agencia española.

⁵⁸ Una línea de negocio de *Virtual Voyagers* que forma a profesionales en negocios y realidad extendida, metaverso y experiencias inmersivas. .

⁵⁹ Consúltese Anexo X.

que utilizan dicha tecnología adquieran y retengan conocimientos de manera rápida, sencilla y efectiva, como puede ser el momento de compra.

- Exploración de productos y servicios. Las empresas pueden utilizar experiencias inmersivas para permitir a los clientes explorar productos y servicios de manera interactiva. Esto es valioso en industrias como la automoción, donde los clientes pueden realizar recorridos virtuales dentro de vehículos antes de comprarlos. O en el caso del turismo, se puede hacer un recorrido por el hotel antes de reservar una habitación.

Ventajas competitivas y operativas

- Diferenciación de la competencia. La adopción de tecnologías inmersivas puede ayudar a quienes las usen (empresas, instituciones, particulares...) a destacar, porque ofrecer experiencias únicas y envolventes puede atraer la atención del público y diferenciarla de sus competidores.
- Generación de datos y análisis. Las experiencias inmersivas pueden proporcionar datos detallados sobre el comportamiento del usuario, entre los que pueden incluir la forma en que interactúan con la experiencia, el tiempo que pasan en ella y las decisiones que toman.
- Innovación y reputación positiva. La adopción de tecnologías inmersivas es percibida como un signo de innovación y liderazgo. Por ello, puede generar cobertura mediática positiva y mejorar la imagen de la empresa, lo que puede ser beneficioso tanto en términos de relaciones públicas como en la atracción de clientes y talento.

Desafíos económicos y de recursos

- Costos iniciales elevados. Pese a que a la larga pueda traducirse en una reducción de costos operativas, la puesta en marcha de proyectos inmersivos requiere una importante inversión de capital inicial tanto para la adquisición de equipos especializados y *software* como para la contratación de personal cualificado y el establecimiento de infraestructuras necesarias. Este aspecto

financiero puede suponer una barrera de entrada para pequeñas y medianas empresas.

- Actualización y mantenimiento. Los dispositivos y estándares que son punteros hoy pueden quedar obsoletos en cuestión de meses y esto obliga a que las empresas inviertan constantemente en actualizaciones y adaptaciones. Esto afecta tanto a los desarrolladores como a los usuarios, quienes pueden enfrentar dificultades para acceder a experiencias inmersivas en dispositivos más antiguos o menos avanzados.

Desafíos tecnológicos y de compatibilidad

- Incompatibilidad y estándares. Uno de los principales desafíos en el desarrollo de experiencias inmersivas es la falta de compatibilidad y la fragmentación en los estándares tecnológicos entre plataformas. Cada sistema, como cascos de realidad virtual, dispositivos de realidad mixta o *software* de simulación⁶⁰, opera con especificaciones técnicas únicas y requisitos de desarrollo que dificultan la interoperabilidad. Esta fragmentación, aparte de incrementar los costos de desarrollo, limita la accesibilidad de los usuarios finales. Una experiencia diseñada específicamente para un tipo de visor o sistema puede volverse inaccesible para quienes no poseen el dispositivo adecuado y así se produce una reducción del alcance potencial del proyecto. Además, la falta de estándares universales en elementos como formatos de archivo, interacción háptica o seguimiento de movimiento complica la colaboración entre desarrolladores y proveedores de tecnología.

Desafíos relacionados con la experiencia del usuario

- Experiencia del usuario. Más allá de la cinetosis, existen múltiples aspectos que pueden afectar la comodidad del participante durante la experiencia inmersiva, como la fatiga visual, el peso de los dispositivos o la desorientación espacial. Estos factores requieren consideración especial durante el diseño y desarrollo.

⁶⁰ Es un programa informático que permite crear modelos virtuales de sistemas, procesos o situaciones del mundo real para estudiar su comportamiento, hacer predicciones y tomar decisiones sin los riesgos o costos de hacerlo en la realidad.

Desafíos en seguridad y privacidad

- Seguridad y privacidad. En estos espacios, la cantidad y sensibilidad de los datos recopilados por los sistemas aumentan de manera exponencial. Aparte del almacenaje de datos como nombres o correos electrónicos, también se guarda información biométrica, patrones de movimiento, reacciones emocionales e incluso datos fisiológicos como el ritmo cardíaco o la dirección de la mirada. Para proteger esta información, es esencial desarrollar protocolos de seguridad que incluyan encriptación avanzada, controles de acceso y mecanismos para prevenir ciberataques y accesos no autorizados. Las brechas de seguridad en tecnologías inmersivas podrían tener consecuencias graves, ya que exponer datos biométricos podría comprometer la privacidad del usuario y su integridad física y emocional.

Además de proteger los datos de los usuarios, es necesario garantizar la seguridad de la propiedad intelectual dentro de estos entornos. En el metaverso, surge el riesgo de plagio, copias no autorizadas o uso indebido del contenido original. Por esas razones, resulta necesario implementar sistemas de autenticación y trazabilidad, como *blockchain*⁶¹.

2.4. Branded entertainment y su rol en marketing experiencial

2.4.1. Definición y evolución del *branded content*

El *branded content* encuentra sus inicios en el siglo XIX, cuando algunas marcas comenzaron a crear contenido propio para atraer y fidelizar a sus audiencias (Aguilera et al., 2015; Rodríguez-Ferrándiz, 2017). En las últimas décadas, esta estrategia ha experimentado un crecimiento exponencial y se ha convertido en un pilar fundamental del *branding* moderno (Stalman, 2014).

El *branded content* se basa en la creación de contenido relevante, entretenido y de aspecto no publicitario, cuyo objetivo es generar audiencias, conectar con ellas y transmitir valores de marca de forma sutil (Del Pino-Romero y Castelló-Martínez, 2015).

⁶¹ *Blockchain* es una tecnología de registro distribuido que funciona como una base de datos compartida y descentralizada.

La clave de su éxito se basa en su capacidad para integrarse de manera natural en el contenido que los consumidores ya disfrutaban. Tommy Smith, de *McCann London*⁶², destaca que "las audiencias jóvenes prefieren contenido que proporcione entretenimiento o valor antes que publicidad tradicional" (Creative Salon, 2023).

Por otro lado, Johnny Watters, de *OgilvyOne*⁶³, subraya que el contenido debe ser genuino y no percibirse como una estrategia de marketing evidente. Es por ello que las mejores piezas de *branded content* no parecen *branded content*. El mensaje de la marca debe ser simple y dejar espacio para que el entretenimiento sea realmente entretenido (Creative Salon, 2023).

El *branded content* ha evolucionado en tres fases principales. La primera fue en los años 50 y 60 y estuvo dominada por revistas y boletines. La segunda ola consistió en programas de televisión financiados por anunciantes, como "*The Krypton Factor*" en los años 80. En los años 20 del siglo XXI, ha comenzado la tercera era del *branded content* (BC 3.0), que se caracteriza por una adopción más amplia y un enfoque en nuevos formatos de entretenimiento y tecnología emergente (Creative Salon, 2023).

En 2020, la inversión global en *branded content* por empresas llegó a los 85.083 mil millones de dólares, y se espera que para 2025 esta cifra aumente a 402 mil millones (Branded Content Research Hub, 2023). En España se invirtieron 453.700 millones de euros en 2024, que, en comparación con el 2023, incrementó un 8,9%. (InfoAdex, 2024).

Los cambios en los hábitos de consumo han favorecido la expansión del *branded content*. Algunos ejemplos son el auge de las plataformas de *streaming*, los videojuegos y las redes sociales. Todas ellas han hecho que la publicidad tradicional resulte menos efectiva y, a su vez, eso ha llevado a las marcas a integrarse en estos espacios a través de contenido que aporte valor al espectador (Wood, 2023, como cita Creative Salon, 2024).

⁶² *McCann London* es una de las oficinas más importantes de *McCann Worldgroup*, una de las redes de agencias de publicidad más grandes del mundo. Está ubicada en Londres, Reino Unido, y es conocida por crear campañas publicitarias innovadoras y creativas para marcas importantes.

⁶³ *OgilvyOne* es la división de marketing digital y directo de la agencia de publicidad Ogilvy.

El impacto del *branded content* se ve en la interacción del público, más que en un impacto directo en ventas. Según el informe de *Content Scope 2024*⁶⁴, el 67,4% de los consumidores reacciona de forma positiva a estos contenidos. Un 30% visita la *web* de la marca tras consumirlo, el 28% interactúa en redes sociales y un 25% busca información adicional sobre el producto o la empresa.

Hay tres tendencias actuales del *branded content*. La primera es su integración con el entretenimiento, ello ha llevado a la producción de documentales, series o *realities* para conectar con la audiencia. Un ejemplo de esto es "Atrapados en los 90", un *reality show* creado por *McCann* para Ikea con el objetivo de celebrar su 25º aniversario en la Península Ibérica y promocionar sus productos (Reason Why, 2024). La segunda es su uso como vehículo para expresar valores y generar impacto social. Es común que el *branded content* sirva para generar conversaciones sobre temas sociales y culturales, como la sostenibilidad, la diversidad o la salud mental. La audiencia demanda un mayor compromiso por parte de las marcas y valora aquellas que alinean su comunicación con causas relevantes (Content Scope, 2024). Y el tercer eje es la diversificación de formatos, desde vídeos en plataformas de *streaming* hasta experiencias inmersivas digitales (Reason Why, 2024).

En 2023, *Tomorrowland* sorprendió con *The Great Library of Tomorrow*, una experiencia inmersiva en Barcelona que transportaba a los asistentes a los universos míticos del festival a través de realidad virtual, pantallas interactivas y elementos sensoriales. Con ello se reforzaba la identidad del evento y se trataba de asegurar que la audiencia mantuviera una conexión con la marca más allá de las fechas del festival (Eventoplus, 2023).

El *branded content* ha evolucionado hasta adoptar un enfoque más centrado en el entretenimiento. Esta transición responde al cambio en los hábitos de consumo de medios, debido a que el público dedica cada vez más tiempo a plataformas de *streaming* y videojuegos, espacios donde la publicidad tradicional resulta menos

⁶⁴ El *Content Scope* es un estudio anual realizado por We Are Social y Meltwater que analiza el estado del entorno digital, redes sociales y tendencias de marketing a nivel global. Es similar al conocido "Digital Report" pero con un enfoque más específico en el análisis de contenidos y comportamiento de usuarios en el ecosistema digital.

efectiva (Creative Salon, 2023). *Dan Wood*, de *EssenceMediaCom*⁶⁵, dice que las marcas tienen que integrarse de forma orgánica y proporcionar contenido que realmente aporte valor a la audiencia (Creative Salon, 2023).

Este nuevo paradigma, conocido como *branded entertainment*, amplía el concepto de *branded content* e incorpora una narrativa más concreta y formatos propios del entretenimiento tradicional.

2.4.2. Branded entertainment

Cuando se dejan únicamente de vender productos y se comienza a generar experiencias que el público disfruta es cuando el marketing se fusiona con el entretenimiento. El *branded entertainment* nace del *branded content*. Ambos buscan conectar con la audiencia a través de contenido relevante, pero el *branded entertainment* se distingue por su énfasis en el entretenimiento y por convertir a las marcas en productoras de historias, experiencias y emociones que resuenan con su público (Manuduque, 2024).

La evolución del *branded entertainment* ha estado determinada por los cambios en los hábitos de consumo de medios. En sus inicios, su presencia se centraba en la televisión a través de programas patrocinados y en el cine mediante el *product placement*⁶⁶, aunque se considera una técnica publicitaria más que una estrategia de marketing. Con la digitalización, su alcance se amplió hacia los videojuegos y las plataformas de *streaming*, donde corporaciones han encontrado nuevas formas de integrarse en el entretenimiento. En 2025, el *branded entertainment* opera dentro de un ecosistema transmedia y puede adaptar las narrativas a distintos formatos y ajustar su lenguaje según el medio en el que se desarrolla para generar experiencias más coherentes e inmersivas con el público (UNIR, 2025).

Entre los formatos más utilizados destaca el contenido audiovisual, en primer lugar. Gracias a películas, cortometrajes, series o documentales, se pueden contar

⁶⁵ *EssenceMediacom* es una agencia global de medios y publicidad formada en 2022 por la fusión de dos agencias del grupo WPP: *Essence* y *Mediacom*.

⁶⁶ El *product placement*, también conocido como emplazamiento de producto, es una técnica publicitaria que consiste en la inserción de productos, marcas o mensajes comerciales dentro de contenidos de entretenimiento como películas, series de televisión, videojuegos, programas o videos.

historias que expresen valores e historias de empresas en vez de recurrir a mensajes comerciales directos (Reason.Why, 2024). Y si no cuentan directamente su historia, pueden integrar dentro de la narrativa espacios, servicios e información relevante para conocer la marca. TUI⁶⁷, en colaboración con EssenceMediaCom, apostó por el *branded entertainment* con la creación de *The World Cook*, una serie disponible en Amazon Prime Video que combina viajes y gastronomía. La estrategia detrás del programa fue integrar de manera natural la oferta de hoteles y destinos de la marca dentro de una narrativa atractiva y relevante para su audiencia.

Sara Ali, directora de marca y contenido en TUI, destacó que viajar brinda la oportunidad de experimentar diferentes culturas, desde la comida hasta la música, la arquitectura y la exploración de nuevas aficiones (Ali, 2024).

Para medir el impacto de la serie, TUI recurrió a métricas específicas como la consideración de marca, la percepción y la intención de compra, complementadas con datos de audiencia como el número de visualizaciones y los minutos reproducidos. La compañía planea seguir explorando nuevas iniciativas de *branded entertainment* y consolidarlo como una herramienta clave dentro de su estrategia de marketing (Ali, 2024).

El segundo es el pódcast. La intimidad que genera el contenido sonoro crea fidelidad. Es un formato que exige recurrencia, facilita la construcción de una relación prolongada con la audiencia y, así, conversación constantemente (UNIR, 2024). Un ejemplo de ello es *Historias de las Buenas*, una serie sonora impulsada por Galletas Gullón que busca conectar con los oyentes a través de relatos inspiradores y emotivos. El contenido no tiene nada que ver con las galletas, pero a través de la narración de historias, este pódcast refuerza los valores de la marca. Si la historia habla de la familia, la marca lo relaciona con el momento de comer una galleta en familia una tarde lluviosa y crea el sentimiento de ternura. Así se genera una experiencia cercana y emocional para el consumidor (Gullón, 2024).

Uno de los principales formatos que ha acelerado el *branded entertainment* es el *streaming* y las redes sociales. Estas plataformas hacen sencilla la retransmisión en directo y facilitan la colaboración con *influencers*. Y eso mismo ha hecho que el

⁶⁷ TUI (*Touristik Union International*) es una de las compañías de turismo más grandes del mundo, con sede en Alemania. Es particularmente conocida en Europa como un operador turístico líder.

branded entertainment esté presente en *hauls*⁶⁸ o rutinas diarias de *influencers*. Todos estos contenidos son comunes en *TikTok*, que ofrece mensajes de marcas dentro del contenido orgánico, ya sea a través de sus perfiles o a través de colaboradores, y ayuda a alcanzar a públicos específicos en redes donde ya existe una predisposición positiva hacia el contenido (UNIR, 2024).

Por último, los videojuegos. La industria del *gaming* puede insertar productos en los escenarios del juego o en el desarrollo de experiencias interactivas patrocinadas. Empresas como *Red Bull* han llevado esta estrategia al extremo con eventos de *esports*⁶⁹ y la producción de contenido propio dentro del ecosistema gamer (UNIR, 2024).

Sin embargo, en el ámbito del entretenimiento en vivo, el teatro y los espectáculos musicales hay una oportunidad para conectar emocionalmente con el público. El entretenimiento y la transmisión de un mensaje de una marca en profundidad pueden ser el resultado de la combinación de narrativa, música y puesta en escena. En 2023, la compañía Plotfish desarrolló *Lichtgevoelig* en colaboración con la Asociación de Alzheimer, una producción musical que educó al público sobre la enfermedad, contó una historia que alineaba su mensaje con los valores del cliente (la asociación) y todo ello a través de una de las formas más inmersivas de entretenimiento. Como señala Plotfish, "con el teatro, una marca se convierte en narradora, y ¿quién no disfruta de una buena historia?" (2023).

Más allá de su impacto en la percepción de marca y la educación del público, el *branded entertainment* también representa una oportunidad para que las empresas se inserten en la conversación cultural. Como señala Joan Còdol, "la cultura es experiencia: cuando vivimos la cultura, siempre salimos diferentes" (Eventoplus, 2024). Esto explica que tantas marcas apuesten por patrocinar festivales, exposiciones y experiencias gastronómicas. Al final buscan integrarse en la vida cotidiana del consumidor a través de grandes experiencias (Eventoplus, 2024).

⁶⁸ Los *hauls* son un tipo de contenido, principalmente en redes sociales y YouTube, donde una persona muestra y comenta productos que ha comprado recientemente.

⁶⁹ Un evento de *esports* (deportes electrónicos) es una competición profesional o semiprofesional de videojuegos que puede realizarse tanto de manera presencial como online.

Al igual que las experiencias, el marketing experiencial y el teatro inmersivo, el *branded entertainment* también puede verse beneficiado de tecnologías inmersivas. Johnson & Johnson apostó por el *advertgaming*⁷⁰ como estrategia de *branded entertainment* con un videojuego promocional para Listerine (enjuague bucal), instalado en centros comerciales. La dinámica del juego consistía en que, a través de realidad virtual, el participante se veía a sí mismo lavándose los dientes y, de repente, pasaba a estar en un barco naufragando por aguas peligrosas, donde unos seres les atacaban. La única defensa que tenían para combatir los seres era agitar el bote de Listerine que llevaban. Debían llegar a unas montañas blancas sin naufragar. Esos desafíos interactivos buscaban que los participantes eliminaran bacterias (los seres) y protegieran la salud bucal para llegar a los dientes (las montañas blancas). Así se alineaba la mecánica con los beneficios del producto. Además, al tratarse de una experiencia física y digital, se incentivaba la participación activa del público. Integraron mecánicas de juego con recompensas, como descuentos o muestras gratuitas de Listerine para quienes completaban los desafíos. Este proyecto fue posible gracias a *Virtual Voyagers*, la agencia española.

Bloque 2: Turismo de lujo

2.5. El turismo de lujo: contexto y características

La definición del turismo de lujo se divide en dos enfoques principales: como un producto tangible y como una experiencia. Dependiendo del punto de vista adoptado, el lujo puede ser representado por atributos físicos y materiales o por la capacidad de generar sensaciones únicas e irrepetibles para el consumidor (Iloranta, 2022).

Iloranta exploró en el *European Journal of Tourism Research* los diez factores que influyen en la sensación de lujo del turismo. Los principales son producto, experiencia, precio, estatus o simbología y estrellas. En un segundo plano hay factores como la marca de la cadena hotelera o del complejo turístico.

⁷⁰ El *advertgaming* es una estrategia de marketing que combina publicidad con videojuegos. Consiste en crear juegos específicamente diseñados para promocionar una marca, producto o servicio.

Normalmente, el turismo de lujo se asocia con productos y servicios de alta gama, donde predominan la excelencia, la exclusividad y la personalización. Algunos ejemplos son hoteles de cinco estrellas, restaurantes con estrellas Michelin y resorts ubicados en destinos privilegiados. Ante tal asociación, la estética, la atmósfera y la decoración del entorno son factores determinantes que refuerzan la percepción de lujo. Además, según Ariffin, Maghzi, Soon y Alam (2018) otros elementos como la seguridad, las comodidades y la ubicación también juegan un papel fundamental en la construcción de una oferta turística de lujo.

No obstante, el mercado está viviendo una transformación y las preferencias del consumidor de lujo son diferentes, puesto que ahora buscan un enfoque centrado en la experiencia. Este nuevo paradigma, conocido como "lujo experiencial", enfatiza la conexión emocional, el hedonismo y la creación de recuerdos (Iloranta, 2022). Asimismo, otros autores expresan que la privacidad, la novedad, la sensación de escape y la autenticidad cultural han cobrado una importante relevancia en la definición del turismo de lujo contemporáneo (Yeoman & McMahon-Beattie, 2011; Tynan et al., 2010). La conexión con la cultura, las tradiciones y la gente local lleva a los viajeros a alejarse de los complejos turísticos con "todo incluido" y optar por alojarse en hoteles boutique o participar en el turismo comunitario y generar un impacto positivo en los destinos que visitan (Gallegos, 2023). Ligado a ello está la conciencia global sobre cuestiones medioambientales que ha impulsado a viajeros desear minimizar su impacto ambiental tal y como manifiesta un artículo de Boletín Turístico. Esto es sabido por los alojamientos de lujo, motivo por el cual algunas funcionan con energía solar o usan materiales de construcción sostenibles.

Aún así, la personalización y la experiencia no es la única característica del turismo de lujo. Y es que la percepción del lujo también está influenciada por el precio. Durante la década del 2010 (y mucho antes) el alto costo era un indicador de exclusividad y reforzaba la idea de que solo un grupo selecto de personas podía acceder a este tipo de experiencias (Kapferer & Bastien, 2012, como se cita en Iloranta, 2022). No obstante, el crecimiento del sector ha ampliado el acceso a viajeros de clase media, con opciones más asequibles que mantienen la esencia del lujo sin ser necesarias inversiones exorbitantes. Este fenómeno, conocido como

"masstige" (*mass prestige*), ha generado una oferta más diversificada (Kapferer & Laurent, 2016, como se cita en Iloranta, 2022).

El turismo de lujo también tiene un componente simbólico y social. En muchos casos se busca proyectar una imagen de estatus y prestigio. Esta concepción del lujo, que se remonta a la teoría de la clase ociosa de Veblen (1899), se basa en la idea de que el consumo ostentoso ayuda a diferenciar a los individuos dentro de la sociedad (Hemetsberger, von Wallpach, & Bauer, 2012). Aún así, estudios posteriores, como el de Cristini et Al (2017) indicaron que el lujo ya no está tan ligado a la ostentación, sino que responde más a un interés personal por la exclusividad y la calidad de vida. Esto supone que el lujo sea mucho más subjetivo que antes y que, pese a no contar con los mismos recursos, hoteles de menos categoría pueden también ofrecer experiencias consideradas de lujo. Es por ello que los hoteles tradicionalmente considerados de lujo deben diferenciarse y adaptarse, viendo que son los huéspedes quienes valoran la calidad de los hoteles.

Precisamente, otro aspecto para explicar el concepto de turismo de lujo es la clasificación por estrellas de los hoteles. La calificación por estrellas ha sido siempre un referente para definir la calidad y el nivel de los servicios ofrecidos. Por lo general, los hoteles se evalúan cada cinco años, y el hotel sube de categoría cuando mejora o se degrada si hay una caída en la calidad.

Categoría	Descripción General	Servicios Básicos	Comodidades Adicionales	Nivel de Exclusividad	Público Objetivo
1 Estrella	Alojamiento básico y económico.	Cama, baño privado o compartido.	No hay extras, solo un lugar para dormir.	Muy bajo.	Viajeros con un presupuesto ajustado.
2 Estrellas	Mayor comodidad y limpieza.	Televisión, Wifi y recepción 24	Desayuno básico en algunos	Bajo.	Turísticas económicos y mochileros

		horas.	casos.		.
3 Estrellas	Buen servicio con amenities.	Wiki, parking y desayuno incluido.	Gimnasio y salas de reuniones.	Medio.	Viajeros de negocios y turismo.
4 Estrellas	Alta calidad y confort.	Servicio de habitaciones diario, restaurantes exclusivos.	Spa, actividades recreativas, piscinas climatizadas.	Alto.	Turistas exigentes que viajan por placer.
5 Estrellas	Lujo y exclusividad.	Habitaciones muy amplias y elegantes.	Restaurante s gourmet, mayordomo privado, itinerario y experiencias personalizadas.	Muy alto.	Turistas VIP.

Tabla 2. Clasificación de estrellas de hoteles según *Smartraveller*. Elaboración propia.

La cantidad de estrellas influía en las expectativas de los huéspedes (Ariffin & Maghzi, 2012). Sin embargo, los estándares técnicos ya no definen el lujo, sino que, como se ha visto, el lujo ahora se define por la capacidad de las empresas para ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades individuales del cliente. Un hotel de cinco estrellas no es necesariamente sinónimo de lujo para el consumidor actual, especialmente para aquellos con un alto poder adquisitivo que buscan experiencias más allá de lo convencional (Wirtz et al., 2020).

Un factor secundario en la elección del alojamiento es la marca de la cadena hotelera o del complejo turístico⁷¹.

⁷¹ Consúltase Anexo 8

2.5.1. Principales mercados y su importancia económica

La industria hotelera incluye cadenas hoteleras, hoteles independientes, complejos turísticos, casas de vacaciones, apartamentos con servicios, moteles, *boatels*⁷² y establecimientos de alojamiento y desayuno. El término cubre todo, desde albergues para mochileros hasta el hotel de 5 estrellas más lujoso. Si una empresa ofrece alojamiento para una o más noches, es parte de la industria hotelera.

El turismo de lujo es en los años 20 del siglo XXI un sector de alto crecimiento dentro de la industria turística global. En 2024, se estimaba que este mercado alcanzaría los 1,4 billones de dólares, con una proyección de crecimiento que lo llevaría a los 2,2 billones en 2030 (Explorando Magazine, 2024). La demanda de experiencias exclusivas y personalizadas ha impulsado esta expansión, con China, Estados Unidos y Alemania liderando la emisión de turistas de lujo a nivel mundial. Según el informe de Explorando Magazine, China continúa siendo el mayor emisor de turismo de lujo, con una previsión de 20 millones de viajes en 2024 y un gasto total de 290.000 millones de dólares. Para 2030, se espera que estas cifras aumenten a 27 millones de viajes y 380.000 millones en gasto. En Estados Unidos, el gasto medio por viaje de lujo es de aproximadamente 9.500 dólares, con 18 millones de viajes anuales, mientras que Alemania, con 5,5 millones de viajes en 2024, muestra un crecimiento sostenido en la demanda de experiencias personalizadas (Explorando Magazine, 2024).

Yendo un paso más allá y centrándose solo en hoteles, se espera que el mercado de hoteles de cinco estrellas crezca a una tasa compuesta anual del 6,1% entre 2023 y 2029 (Revfine, 2024). Dentro de este segmento, los hoteles de negocios dominaron con un 33% del mercado internacional en 2023, seguidos por los hoteles de aeropuerto, las suites y los resorts⁷³.

De acuerdo al informe de MMR, donde se analiza la cuota de mercado y datos financieros del sector. Estas son las regiones de cada continente que cuentan con más hoteles de 5 estrella:

- América del Norte (Estados Unidos, Canadá y México)

⁷² Los *boatels* son una forma de alojamiento turístico que combina las palabras "barco" (boat) y "hotel".

⁷³ Consúltase Anexo 9

- Europa (Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, España, Suecia, Austria y el resto de Europa)
- Asia-Pacífico (China, Corea del Sur, Japón, India, Australia, Indonesia, Malasia, Vietnam, Taiwan, Bangladesh, Pakistán)
- Oriente Medio y África (Sudáfrica, Bahréin, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudí, los Emiratos Árabes Unidos, Egipto, Nigeria)
- América del Sur (Brasil, Argentina).

2.5.2. Tecnología en el turismo de lujo

La integración de la tecnología es un eje central de la experiencia del viajero. La sofisticación de los hoteles y servicios turísticos ha evolucionado hacia un modelo en el que la personalización y la interactividad son esenciales para satisfacer las expectativas de los huéspedes más exigentes (Imascono, 2024).

Uno de los avances principales en este ámbito es el uso de la domótica⁷⁴, que posibilita a los huéspedes controlar la iluminación y temperatura de la habitación con un solo toque. Gracias a ello se mejora la comodidad y se contribuye a una estancia más eficiente y sostenible (Imascono, 2024). Asimismo, los viajeros pueden interactuar con los hoteles mediante asistentes virtuales impulsados por inteligencia artificial que les responden preguntas, les gestionan reservas y les hacen recomendaciones sobre las actividades y servicios del hotel. Se ha apodado a estos modelos de inteligencia artificial como mayordomos virtuales. Un ejemplo es Cervantes IA en Castilla-La Mancha, que hace de guía turístico de su amada Castilla-La Mancha. En caso de no contar con mayordomos virtuales, las aplicaciones móviles ejercen las mismas funciones que las del mayordomo virtual. La única diferencia es que no es tan personalizado, pero sí es automático y cómodo para los huéspedes. (Boletín Turístico, 2024).

Los hoteles de lujo son los que más emplean la tecnología y, por ello, han incorporado tecnologías interactivas para potenciar la experiencia del huésped. Por nombrar algunos, se encuentran pantallas táctiles y hologramas, escaparates interactivos y gamificación en *lobbies* y zonas comunes. A esto se suman las

⁷⁴ La domótica es el conjunto de tecnologías que permiten automatizar y controlar de forma inteligente una vivienda o edificio. Integra la tecnología en los sistemas de seguridad, gestión energética, bienestar y comunicaciones.

recreaciones virtuales y los gemelos digitales de los hoteles, que facilitan recorridos previos a la llegada y permiten conocer de antemano las instalaciones, lo que lleva a un aumento de la confianza en el proceso de reserva (Imascono, 2024). Un ejemplo de *start up* que está centrada en la creación de gemelos digitales de hoteles es Hotelverse, que a partir de una representación virtual de un activo físico permite explorar el hotel e instalaciones de manera inmersiva (Hosteltur, 2024).

Otra tendencia, ya no solo exclusiva de los hoteles, sino de muchas empresas es la implementación de membresías digitales, las cuales mantienen un vínculo entre el hotel y sus clientes antes, durante y después de la estancia. En las membresías de hoteles de lujo se ofrecen beneficios exclusivos y experiencias diferenciadas para fidelizar (Imascono, 2024).

Finalmente, la realidad virtual ha potenciado sustancialmente el concepto de *try before you buy*, que, como su nombre indica, ayuda a los viajeros a explorar alojamientos y destinos antes de su llegada. De alguna manera generan anticipación y expectación al viaje, además de fortalecer el compromiso del cliente con el hotel (Boletín Turístico, 2024). Un ejemplo de esta estrategia es el proyecto *Frozen Emotion* de Ibercaja SKI Pirineos, que transportó a los usuarios a una experiencia virtual de esquí en los Pirineos antes de su visita.

2.6. El perfil del turista de lujo

2.6.1. Segmentación sociodemográfica

El turista de lujo se caracteriza por pertenecer a un segmento socioeconómico alto. La mayoría de los turistas de lujo se encuentran en la franja de 25 a 55 años, aunque en los últimos años se ha observado un aumento en la participación de los millennials y la Generación Z, quienes valoran la exclusividad, la sostenibilidad y la tecnología en sus viajes (Ruiz, 2022). La mayoría de estos turistas poseen estudios superiores y ocupan cargos directivos o empresariales, lo que les otorga una gran capacidad de decisión y gasto.

Geográficamente, China, Estados Unidos y Alemania son los principales emisores de turismo de lujo. China lidera el mercado con un gasto proyectado de 290.000 millones de dólares en 2024, cifra que se espera aumente a 380.000 millones en

2030 (Explorando Magazine, 2024). Estados Unidos y Alemania, aunque con menor volumen, muestran tendencias similares, con una alta demanda de experiencias personalizadas y un gasto promedio por viaje de lujo que supera los 9.500 dólares (Iloranta, 2022). La procedencia de estos turistas influye en sus preferencias y expectativas: mientras que los chinos buscan exclusividad y diferenciación, los estadounidenses valoran la comodidad y el servicio personalizado, y los alemanes priorizan la sostenibilidad y el turismo cultural.

2.6.2. El perfil psicológico del cliente de lujo

El turista de lujo prioriza las experiencias que generan una conexión emocional y sensorial. La exclusividad, el status y la personalización son elementos clave en sus decisiones de viaje.

Los turistas de lujo buscan experiencias únicas que les permitan diferenciarse y expresar su identidad. Este segmento de consumidores se rige, además de por la funcionalidad del producto o servicio, por un gran valor a la sensación de exclusividad y placer que la experiencia puede proporcionar (Bauer et al., 2011). La motivación principal para este tipo de turismo es el descanso, el ocio, la búsqueda de autenticidad, la conexión con la cultura y la posibilidad de personalizar la experiencia según sus gustos y preferencias (Iloranta, 2022).

Como se ha visto en la clasificación de los factores que influyen en la sensación de lujo del *European Journal of Tourism Research*, un aspecto destacado es la sostenibilidad. A medida que aumenta la conciencia ambiental, los turistas de lujo muestran una mayor predisposición a pagar precios elevados por alojamientos y experiencias que minimicen el impacto ecológico. De esta manera se refuerza la idea de que el turismo de lujo evoluciona hacia más que la ostentación, pues también se asocia con valores de responsabilidad social y ambiental (Ruiz, 2022).

Y es que la teoría de la "clase ociosa" de Veblen (1899) explicaba cómo las clases altas consumen bienes y servicios de lujo para diferenciarse de los estratos socioeconómicos inferiores. Sin embargo, en la actualidad, el concepto de lujo ha evolucionado y ha adquirido un carácter más introspectivo. Según Bauer et al. (2011), el turismo de lujo ahora sirve más a intereses personales que a la exhibición social.

Pese a esta transición, la exclusividad sigue siendo un factor determinante en la elección de destinos y experiencias. El turista de lujo no busca lugares masificados, sino vivencias personalizadas que refuercen su sensación de unicidad. Basta que un destino se ponga muy de moda para que se democratice su acceso, se masifique y deje de tener encanto para este segmento de turistas.

Otro aspecto crucial es la inmediatez y la disponibilidad de servicios. Los turistas de lujo esperan atención con asistencia de 24 horas, 7 días a la semana y la capacidad de modificar itinerarios o acceder a nuevas experiencias en cualquier momento. En este sentido, la tecnología ha desempeñado un papel clave, que ayuda a la automatización de servicios y el acceso inmediato a información relevante a través de aplicaciones personalizadas y asistentes virtuales (Iloranta, 2022).

Los turistas de lujo comparten ciertos rasgos psicográficos que los diferencian de otros segmentos del mercado. Su estilo de vida suele estar orientado a la exclusividad y el bienestar, lo que influye en sus decisiones de viaje. Buscan experiencias que les permitan desconectarse del estrés diario, enriquecerse culturalmente y acceder a entornos seguros y sofisticados (Iloranta, 2022).

En cuanto a sus aspiraciones, los turistas de lujo buscan constantemente nuevas formas de enriquecer su vida a través de viajes que les aporten bienestar físico y mental. Esto explica el auge del turismo de bienestar y de experiencias transformadoras, como retiros en entornos naturales o programas de desintoxicación digital en destinos exclusivos (Ruiz, 2022).

En cuanto a los incentivos, la exclusividad y la personalización siguen siendo los factores decisivos en la elección de un viaje de lujo. La posibilidad de acceder a servicios únicos, evitar las masas y recibir un trato diferencial es lo que motiva a estos turistas a invertir grandes sumas en sus experiencias de viaje (Iloranta, 2022).

Edad	Entre 25 y 55 años.
Nacionalidad	Americano/a, alemán/a y británico/a.

Características	Empresario con un alto puesto y con estudios superiores.
Persona acompañante	Pareja.
Número de viajes al año	14,3 viajes de placer + negocios.
Temporada de viajes	Meses de agosto y diciembre.
Duración del viaje	10 días.
Gasto Medio	5.000 - 10.000 por persona.
Tipo de viaje contratado	Paquete formado por servicios seleccionados.
Medio de contratación	Compañía oficial y agencia de viajes tradicional.
Elementos de interés	Exclusividad, lugares inusuales, buena gastronomía, cultura y relajación.
Aspectos importantes	Seguridad, sostenibilidad y fidelidad por el destino.
Destinos más demandados	Egipto, México, China, Emiratos Árabes Unidos, Tailandia, Francia, Italia, Reino Unido, Italia y Australia

Tabla 3. Características del turista de lujo. Fuente: *Obserbatur, Ostelea, Banco Mundial*. Elaboración propia.

3. Meliá Hotels International: análisis de la marca

3.1. Identidad de Meliá Hotels International

3.1.1 Introducción

Justo Villafañe, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, es uno de los mayores referentes en la gestión de reputación y la comunicación corporativa de España. En obras como *La Buena Reputación* o *Claves del valor intangible de las empresas* (2003), Villafañe introduce el desarrollo de los cinco atributos permanentes de la identidad corporativa. Los atributos de los que habla Justo

Villafañe son elementos esenciales para comprender la identidad de una organización y para construir una reputación sólida y coherente.

Este modelo parte de la premisa de que la identidad no es un concepto estático, sino una construcción estratégica que debe integrarse en la cultura y el comportamiento organizativo. La identidad corporativa define cómo se presenta una organización ante sus públicos y también influye en la percepción y confianza que genera en ellos.

Los cinco atributos permanentes incluyen:

La actividad productiva o identidad sectorial. La acción básica desarrollada por la empresa para generar valor mediante la comercialización de productos y servicios. A qué se dedica (Barrios, 2023).

En segundo lugar, la competencia técnica y comercial o identidad mercadológica. Indica la capacidad de una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos o servicios. La definen variables como el precio y calidad de sus productos/servicios en relación con la competencia. Se define por los productos o precios (Barrios, 2023)

En tercer lugar se halla la historia de la organización o identidad diacrónica. Seguidamente se encuentra la naturaleza societaria o identidad mercantil, que es la forma jurídica que tiene la empresa (Barrios, 2023).

Por último, el corpus social o identidad social. Es el conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto. Entorno geográfico (dónde está), tejido social de la plantilla (formación, perfil profesional de la plantilla) y compromiso con la comunidad (aún no teniendo un plan de RSC) (Barrios, 2023).

3.1.2. 5 atributos permanentes de la identidad de Justo Villafañe de Meliá Hotels International

La actividad productiva o Identidad sectorial

Meliá Hotels International es una cadena hotelera, una de las más importantes del mundo y líder en el sector hotelero vacacional (Tecnohotelnews, 2024). Su actividad principal es la gestión y explotación de hoteles y resorts. Tiene presencia en más de 40 países⁷⁵ por todo el mundo y tiene un portafolio formado por 9 marcas distintas. Todas pertenecientes al sector hotelero vacacional.

Principalmente su actividad productiva es el alojamiento, no obstante, Meliá HI genera valor a través de otros servicios como gastronomía, wellness, MICE (*Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions*) y programas de fidelización como *MeliáRewards*.

Modelo de negocio

Meliá HI es un grupo hotelero con presencia internacional que se dedica al sector turístico. El grupo define su modelo de negocio en su Informe Financiero Anual de 2024 como: “Meliá Hotels International, S.A. y sus entidades dependientes y asociadas forman un grupo integrado de empresas que se dedican, principalmente, a actividades turísticas en general y más en concreto a la gestión y explotación de hoteles de su propiedad, alquiler, en régimen de gestión o franquicia, así como a operaciones de club vacacional.” (Meliá, 2025).

En concreto, Meliá opera bajo 4 modelos de operación hotelera:

Modelo	Cantidad en % de todos sus hoteles	Titularidad	Quién opera	Quién asume el riesgo financiero	Pagos
<i>Propiedad</i>	11%.	Meliá H.I.	Meliá H.I.	Meliá H.I.	No aplica
<i>Arrendamiento</i>	23%.	Meliá H.I. (en calidad de	Meliá H.I.	Meliá H.I. (que paga alquiler al	Meliá HI paga un alquiler al

⁷⁵ Consúltese Anexo 10

		arrendatari a).		dueño).	propietario.
<i>Gestión</i>	46%.	Un tercero.	Meliá H.I.	El propietario (Meliá cobra por gestionar).	Pago del propietario a Meliá HI a partir de comisiones sobre ingresos.
<i>Franquicia</i>	19%.	Un tercero.	Un tercero (bajo la marca de Meliá H.I.).	El propietario. (Meliá HI se vería afectado en caso de daño reputacional).	Pago a Meliá HI por uso de marca y sistema.

Tabla 4. Modelos de operación hotelera de Meliá Hotels International. Fuente: Informe Financiero Anual Grupo MHI 2024. Elaboración propia.

Estos 4 modelos forman la base de las distintas divisiones del negocio que tiene la cadena. De hecho, marcan los productos y servicios ofrecidos por Meliá HI, divididos en dos grandes grupos en función del receptor del servicio.

El primer caso es el de aliados, donde se encuentra la gestión patrimonial, la gestión hotelera, la gestión de marcas y la comercialización.

La gestión patrimonial hace referencia a todas aquellas actividades de conservación, mantenimiento, obras, reformas, promoción y explotación inmobiliaria. La gestión hotelera se refiere a aquella explotación de las unidades hoteleras en propiedad, alquiler y operación de unidades en régimen de gestión.

El tercer caso es la gestión de marcas que gracias a su modelo de franquicias y sus estándares y arquitectura de marca ofrece a terceros que operan bajo el paraguas de Meliá H.I.

El último tipo es la comercialización, donde se ofrecen múltiples canales de reserva y formación de sus usuarios.

El otro paquete de servicios y productos es el que va dirigido a los clientes o huéspedes, que se reduce a alojamiento, comida y bebida y otros servicios adicionales.

El principal es el alojamiento, puesto que Meliá HI ofrece habitaciones en establecimientos repartidos por los 5 continentes.

En segundo lugar está la oferta gastronómica innovadora y de calidad, así como restaurantes operados por chefs de reconocido prestigio nacional o internacional.

Hasta ese punto, todos los servicios y productos están asociadas a las principales divisiones del negocio que tiene el grupo, caracterizadas por el negocio y la gestión hotelera, sin embargo, en último lugar se incluyen servicios prestados directamente por hoteles, como alquiler de salones, realización de eventos o alquiler de locales comerciales a terceros. Ello liga con una de las divisiones de negocio que tiene Meliá HI, que es lo que denominan club vacacional. En este caso, Meliá HI vende los derechos de uso de unidades vacacionales de aquellos hoteles en los que opera en régimen de propietario a terceros, que sin tener la titularidad (puesto que la tiene Meliá HI), el cliente paga una cantidad por usar durante un tiempo un espacio del hotel, así como por el mantenimiento, los servicios y las instalaciones.

Meliá HI también ha desarrollado una estructura corporativa con filiales en distintos países y un consejo de administración diversificado, que garantiza el cumplimiento de estándares de gobierno corporativo y transparencia. En concreto un 50% son mujeres y un 50% son consejeros independientes (Meliá, 2025).

Oferta y segmentación de producto

La compañía diversifica su oferta a través de distintas marcas, cada una enfocada en un tipo de cliente específico:

Segmento	Marcas	Aportación económica al grupo	Ejemplos
<i>Luxury Brands</i>	Gran Meliá.	5,0%.	Gran Meliá Palacio de los Duques (Madrid, España).
	The Meliá Collection.	3,0%.	Meliá Desert Palm Meliá Collection (Dubái, Emiratos Árabes Unidos).
	ME By Meliá.	2,8%.	ME London (Londres, Reino Unido).
	Paradisus by Meliá.	3,9%. Total: 14,7% (+2% respecto al 2023).	Paradisus Los Cabos (Cabo San Lucas, México).
Descripción de las marcas: • Gran Meliá: Hoteles de lujo con un alto estándar de exclusividad y servicio premium. • The Meliá Collection: Selección de hoteles boutique de lujo, cada uno con una identidad propia, inspirados en su entorno y cultura local. • ME by Meliá: Hoteles <i>lifestyle</i> de lujo dirigidos a un público moderno, vanguardista y sofisticado. • Paradisus by Meliá: Resorts de lujo con enfoque en experiencias inmersivas en la naturaleza.			

Tabla 5. *Luxury Brands* Meliá Hotels International. Fuente: Informe Financiero Anual Grupo MHI 2024. Elaboración propia.

Segmento	Marcas	Aportación al grupo	Ejemplos
<i>Premium Brands</i>	Meliá Hotels & Resorts.	35,1%.	Meliá Sevilla (Sevilla, España).

	ZEL.	0,8%.	ZEL Mallorca (Palma de Mallorca, España).
	INNSide by Meliá.	13%. Total: 48,9% (+1% respecto al 2023).	INNSiDE New York NoMad (Nueva York, EEUU).

Descripción de las marcas:

- **Meliá Hotels & Resorts:** Hoteles de gama media-alta con una combinación de ocio y negocios.
- **ZEL:** Hoteles *premium* creada en colaboración con el tenista Rafael Nadal. Se inspira en el estilo de vida mediterráneo, con espacios abiertos, diseño relajado y un ambiente acogedor que fomenta la socialización y el bienestar.
- **INNSiDE by Meliá:** Concepto de hoteles urbanos dirigidos a viajeros de negocios y nómadas digitales.

Tabla 6. *Premium Brands* Meliá Hotels International. Fuente: Informe Financiero Anual Grupo MHI 2024. Elaboración propia.

Segmento	Marcas	Aportación al grupo	Ejemplos
<i>Essential Brands</i>	Sol by Meliá.	14,4%.	Sol Katmandu Park & Resort (Palma de Mallorca, España).
	Affiliated by Meliá.	22,1%. Total: 36,5% (-3% respecto al 2023).	Hotel Victoria Gran Meliá (Palma de Mallorca, España).

Descripción de las marcas:

- **Sol by Meliá:** Hoteles vacacionales familiares y accesibles.
- **Affiliated by Meliá:** Hoteles independientes que se asocian con la marca.

Tabla 7. *Essential Brands* Meliá Hotels International. Fuente: Informe Financiero Anual Grupo MHI 2024. Elaboración propia.

Competencia técnica y comercial o Identidad Mercadológica

Meliá Hotels International compite en un mercado internacional contra otros grandes gigantes hoteleros. Rescatando el informe de *Maximize Market Research* de 2024, Meliá Hotels International no era una de las principales 15 cadenas hoteleras líder en el mundo. De hecho, se encuentra en la posición vigésimo quinta en el mundo, de acuerdo con el ranking de Julio de 2024 que *The Hotels Magazine* recoge. No obstante, sí que es la cadena hotelera más trascendente que nace en España (y también es la líder en la propia España). Por ello, algunas cadenas hoteleras a nivel internacional que son competencia directa son Marriott International, Hilton Worldwide, AccorHotels, Hyatt y NH Hotel Group. Su ventaja competitiva radica en su presencia e implantación en destinos vacacionales, su enfoque en la sostenibilidad y su modelo de negocio híbrido, que combina una parte hotelera, con hoteles en propiedad, gestión y franquicias, y otra parte de *Real Estate*, al trabajar en la promoción y explotación inmobiliaria de hoteles.

Marriott International

Marriott International es una cadena hotelera de gran reconocimiento mundial que está presente en más de 130 países y territorios. Se fundó en Washington D.C., en 1927. Igual que Meliá HI, la compañía ha crecido a lo largo de los años y cuenta con marcas que van desde el lujo hasta opciones más estándar. Algunas de sus marcas más icónicas son The Ritz-Carlton y St. Regis (ultralujo), JW Marriott (lujo) y Marriott Hotels (alta gama, sin ser lujo).

Uno de los aspectos que destacan en Marriott es su programa de fidelización, *Marriott Bonvoy*, que cuenta con 190 millones de miembros en todo el mundo y ayuda a los huéspedes a acumular puntos y disfrutar de beneficios exclusivos.

El compromiso con la sostenibilidad también es una prioridad para la compañía. Ejemplos de ello son algunas iniciativas o programas que ha implementado, como programas para reducir el consumo de agua y energía o la eliminación de plásticos de un solo uso.

El valor diferencial de Marriott es la oferta de experiencias de lujo en ubicaciones clave, como resorts en el Caribe, hoteles en grandes capitales y opciones para viajeros de negocios. Su diversificación del negocio y su gran reputación a nivel mundial son sus principales activos para considerarla competencia de Meliá HI, incluso estando por delante del grupo español.

Hilton Worldwide

Hilton Worldwide es otra de las gigantes hoteleras, anterior incluso a Marriott International, ya que fue fundada en 1919 por Conrad Hilton en Texas. En 2025, tiene más de 7,000 propiedades en 123 países y es una de las marcas más influyentes en la industria de la hospitalidad. Su portafolio incluye marcas de lujo como Waldorf Astoria y Conrad, así como opciones más estándar como Hilton Garden Inn y Hampton by Hilton.

La empresa ha sido pionera en avances como la introducción del concepto de hotel de aeropuerto y la implementación de sistemas de reservas modernas con una automatización. Al igual que Meliá HI o Marriott International también tiene un programa de fidelización, llamado *Hilton Honors* desde el que ofrece recompensas y acceso a experiencias interesantes por sus miembros.

Una de las apuestas de Hilton es la digitalización. Además de la realización del *check-in*, Hilton ha trabajado también en el acceso de los huéspedes a sus habitaciones a través de sus teléfonos móviles (Hilton, 2021). Asimismo invierten en experiencias personalizadas y usan inteligencia artificial para anticipar y dar respuesta a las necesidades de los clientes. (Hilton, 2021).

En cuanto a sostenibilidad, Hilton cuenta con el programa *Travel with Purpose*, con el objetivo de reducir su impacto ambiental y contribuir a las comunidades donde

opera. Entre sus metas se encuentran reducir el desperdicio de alimentos y aumentar el uso de energías renovables.

AccorHotels

AccorHotels es una cadena hotelera creada en 1967 en Francia que tiene más de 5,500 propiedades en más de 110 países. Al igual que las demás, AccorHotels tiene un portafolio diverso que incluye marcas como Sofitel (ultralujo), Novotel (gama media-alta), Mercure (gama media) e Ibis (económica).

Si bien es cierto que todas las cadenas tienen diferencias en su oferta y que va dirigida a distintos clientes, probablemente AccorHotels sea quien más diversificación tenga, ya que tiene opciones de gama media o incluso económica que se ajusta mejor a diversos presupuestos y necesidades.

El programa de fidelización de la compañía, *ALL - Accor Live Limitless*, permite a los clientes acumular puntos y acceder a beneficios exclusivos. Además, han desarrollado alianzas con empresas de entretenimiento y gastronomía para ofrecer experiencias más completas a sus huéspedes, un ejemplo es la que recoge *Travel and Tour World* en un artículo de diciembre del 2024, cuando AccorHotels colaboró con Arsenale SpA, para presentar *La Dolce Vita Orient Express*, un viaje de lujo en tren por la pintoresca campiña italiana donde el chef Heinz Beck preparaba menús degustación.

Finalmente, AccorHotels ha establecido el programa *Planet 21*, con el que quiere reducir su impacto ambiental y promover prácticas responsables en todas sus operaciones. Las más importantes son la reducción del desperdicio de agua y energía, así como iniciativas de reforestación y apoyo a comunidades locales (OnePlanet, 2023).

Hyatt Hotels Corporation

Hyatt es una empresa estadounidense con más de 1,300 hoteles en más de 70 países. Se creó en 1957 en Los Ángeles, y desde entonces ha crecido hasta convertirse en una de las marcas más prestigiosas del sector, motivo por el cual es competencia directa de Meliá HI. Si bien AccorHotels contaba con la mayor

diversificación, Hyatt se enfoca casi al 100% en la excelencia y la hospitalidad de lujo.

Ello lo demuestra que entre sus marcas se diferencien aquellas de ultralujo, como Park Hyatt, Grand Hyatt, Andaz y Hyatt Regency, de aquellas de lujo o gama alta simplemente (no siendo gama media ni económica en ningún caso). Algunos ejemplos son Hyatt Place y Hyatt House.

Tal y como se recoge en las características del turismo de lujo la prioridad máxima de Hyatt es la personalización del servicio y la oferta de experiencias únicas en función de las preferencias de sus huéspedes. Su programa de fidelización, *World of Hyatt*, ha sido reconocido por ofrecer ventajas exclusivas y acceso a eventos especiales. La vicepresidenta sénior de marca Weinberg declara para *La Gaceta del Turismo*: “las nuevas Recompensas Milestone⁷⁶ tienen sus raíces en escuchar la opinión de nuestros miembros: entendimos que querían más recompensas y más opciones, por lo que estamos ofreciendo una gama más amplia de posibilidades para planificar su viaje, cuidar su bienestar y sumergirse en las experiencias transformadoras que ofrece World of Hyatt.” (Gaceta del Turismo, 2023)

En el ámbito de la sostenibilidad, Hyatt busca reducir su huella de carbono, mejorar la eficiencia energética y apoyar a comunidades locales. En 2023, todos los hoteles de los que Hyatt era propietaria consiguieron el 100% de energía renovable con REC⁷⁷ (Cousins, 2023). Sus iniciativas incluyen la eliminación de plásticos de un solo uso y el impulso de programas de bienestar para empleados y clientes.

NH Hotel Group

NH Hotel Group es la única cadena hotelera de origen español de la lista presente de competencia directa de Meliá HI. Tiene más de 350 hoteles en 30 países, prácticamente los mismos números de Meliá HI. Se fundó en 1978, y tiene presencia principalmente en Europa y América Latina.

⁷⁶ Nombre que reciben las recompensas de la membresía de *World of Hyatt*, de *Hyatt Hotels Corporation*.

⁷⁷ REC se refiere principalmente al Régimen Especial de Comercialización, que es un sistema regulatorio en el sector energético.

La compañía cuenta con varias marcas que abarcan diferentes segmentos de mercado, no siendo ninguno de ellos el del ultralujo. A nivel *premium*, que se considera lujoso pero no en exceso, cuenta con NH Collection, para la gama media-alta (hoteles de entre 3 y 4 estrellas), está también NH Hotels y, finalmente, nhow, que incluye hoteles de diseño no convencionales y cosmopolitas (más enfocado en viajes de negocios).

Uno de los pilares de NH es la innovación en la experiencia del cliente a partir de tecnologías como el *check-in* digital, sistemas de automatización en las habitaciones y soluciones para reuniones y eventos híbridos, pese a que no sea una característica distintiva del grupo, puesto que lo hacen los de toda la lista.

En cuanto a sostenibilidad, NH Hotel Group también tiene un plan de desarrollo de iniciativas para reducir su impacto ambiental, como el uso eficiente de energía y agua, la reducción de residuos y la promoción de prácticas responsables en toda su cadena de suministro.

Barcelona. Habitación para 2 personas en abril de 2025				
Cadena	Segmento	Marca	Hotel	Precio/noche
Meliá HI	<i>Luxury Brands</i> (5 estrellas)	Gran Meliá	Gran Meliá Torre Melina	403,50 €
Marriott International	<i>Luxury Brands</i> (5 estrellas)	The EDITION	The Barcelona EDITION	495 €
Hilton Worldwide	<i>Luxury Brands</i> (5 estrellas)	Small Luxury Hotels of the World	Grand Hotel Central (en colaboración son SLH)	432 €
AccorHotels	<i>Luxury Brands</i> (5 estrellas)	Sofitel	Sofitel Barcelona Skipper	711 €

Hyatt Hotels Corporation	<i>Luxury Brands</i> (5 estrellas)	Grand Hyatt	Grand Hyatt Barcelona	618 €
NH Hotel Group	<i>Premium</i> (4 estrellas)	NH Collection	NH Collection Barcelona Constanza	218,70 €

Tabla 8. Comparativa de precios por noche entre Meliá HI y competencia. Fuente: Booking. Elaboración propia

Points of parity y *points of difference*: elementos comunes con competidores y factores diferenciadores.

Una vez analizada la competencia de Meliá Hotels International, sea más o menos directa, se extraen diferentes puntos que tiene en común con otras (*points of parity*), así como aquellos puntos distintivos (*points of difference*).

Points of Parity

- Presencial Global. Al igual que la competencia, Meliá HI cuenta con hoteles, sean de propiedad o en calidad de gestor, en más de 40 países.
- Variedad de marcas. El grupo tiene 3 segmentos (*Luxury Brands*, *Premium Brands* y *Essential brands*), la cual es una característica compartida con todos los demás competidores.
- Fidelización. Meliá HI tiene *MeliáRewards*, que es similar a *Marriott Bonvoy*, *Hilton Honors*, *Accor Live Limitless* y *World of Hyatt*.
- Compromiso con la sostenibilidad. Meliá implementa políticas sostenibles (certificaciones, reducción de plásticos, eficiencia energética) como sus competidores.
- Uso de la tecnología. *Check-in* digital, apps móviles y automatización en sus hoteles, igual que las otras cadenas.
- Experiencia. Meliá HI ofrece experiencias personalizadas y cuidado al cliente, algo ya básico en la industria hotelera de alto nivel.

Points of Difference

- Liderazgo en España. Principalmente porque es un grupo español, pero en España no le hacen sombra.

- Expansión estratégica. Meliá HI pretende irrumpir en mercados como Seychelles con la marca de Paradisus by Meliá, que son resorts de lujo con enfoque en experiencias inmersivas en la naturaleza.
- Enfoque en la cultura mediterránea. Tiene un posicionamiento más marcado hacia la hospitalidad mediterránea y valores locales, que no está tan presente en cadenas globales más estandarizadas.
- Modelo de negocio basado en *Real Estate*. Pese a que las franquicias y la propiedad o arrendamiento de hoteles sea común, la integración de *Real Estate*, promoción y explotación inmobiliaria son elementos distintivos que no tienen otros grupos.

La historia de la organización o Identidad diacrónica

Meliá Hotels International tiene una trayectoria de más de 65 años en la industria y fue fundada por Gabriel Escarrer Juliá. El primer hotel que se inauguró fue en 1956 en Palma de Mallorca (Molina, 2024). Es, en 2025 la primera hotelera española por número de habitaciones (92.000 habitaciones, 357 hoteles operativos y otros 71 firmados) y la vigesimoquinta del mundo (Molina, 2024).

Algunas fechas clave en la historia de Meliá:

- **1956:** Apertura del primer hotel en Palma de Mallorca, Hotel Altair en Palma de Mallorca.
- **1984:** Expansión a América con la apertura de hoteles en el Caribe.
- **1996:** Primera cadena hotelera española en cotizar en bolsa.
- **2011:** Rebranding para reforzar su identidad global y cambio de nombre de Sol Meliá Hotels & Resorts S.A a Meliá Hotels International S.A. (Brandemia, 2011).
- **2021:** Lanzamiento de su estrategia ESG (Environmental, Social, Governance) para liderar la sostenibilidad en el sector. 13 de sus hoteles contaban con una certificación vigente avalada por GSTC. “El proceso de certificación del resto de nuestro portfolio será retomado durante 2022, en la medida en la que nuestra actividad hotelera recupere la normalidad” (Meliá, 2021)
- **2024:** Redacción del Plan Estratégico *Roadto2024*, una visión estratégica, diseñada en base a cuatro pilares y un firme compromiso de avanzar en la

excelencia económica, la eficiencia operativa y la sostenibilidad social, medioambiental y también económica. (Meliá, 2025).

Su crecimiento ha estado marcado por un enfoque en la expansión internacional, la digitalización y la apuesta por el turismo responsable, mientras mantenía siempre su origen mallorquín como eje central de la identidad.

La naturaleza societaria o Identidad mercantil

Meliá Hotels International S.A. es una sociedad anónima, con sede en Palma de Mallorca. Cotiza en la Bolsa de Madrid y hasta el 29 de julio de 2024 formaba parte del IBEX 35, el principal índice bursátil español.

El corpus social o Identidad social

Tal y como recoge el informe financiero anual de Meliá HI de 2024, la identidad social de la cadena se fundamenta en su compromiso con la sostenibilidad, la diversidad y la contribución al desarrollo de las comunidades locales donde opera.

En 2024 cerraron un Plan Estratégico llamado *Roadto2024*, donde prima una visión estratégica, diseñada en base a cuatro pilares. Uno de ellos es “Más Sostenibles”. Este pilar se diseñó con el objetivo de asegurar que los criterios ESG se aplicaran en el modelo de negocio y la generación de valor económico, medioambiental y social, a corto, medio y largo plazo que transformase el sector turístico.

“Asimismo, ambicionamos sensibilizar y concienciar a nuestros principales grupos de interés de nuestra cadena de valor, aguas arriba y aguas abajo: clientes, proveedores, propietarios y socios principalmente, en las oportunidades de avanzar en un modelo de gestión, donde la sostenibilidad juegue un rol esencial en la propuesta de valor hacia todos nuestros grupos de interés” (Escarrer, Meliá HI, 2025).

El plan “Más Sostenibles” se centra tanto en gobernanza, como en sostenibilidad medioambiental, económica y social.

Empezando por la gobernanza, Meliá HI llama a esta rama de su plan *Solid Governance*, en el que se han reforzado los valores y principios de su Código Ético, se ha evolucionado hacia un sistema de controles proactivos y reactivos de la

compañía basados en la digitalización y se han adoptado prácticas mejoradas de Gobierno Corporativo, tal y como expresa su director Gabriel Escarrer en el Informe Financiero Anual del 2024. A nivel interno, Meliá HI cuenta con el lema VIP (*Very Inspiring People*) para referirse a la alta importancia que tiene el cuidado, formación y compromiso de todos y cada uno de sus empleados.

El segundo punto es el punto medioambiental, también denominado *Leading the sustainable transition*. En él ponen de manifiesto su voluntad por descarbonizar su sistema de gestión. Algunas acciones pasan por la implementación de energías limpias, reducciones de emisión de CO2 y otros gases de efecto invernadero, así como la mejora de la huella hídrica.

El tercer punto está relacionado con la sostenibilidad económica y se llama *ESG Business Management*. El grupo busca mejorar el sistema de gestión, control y medición de todos los indicadores asociados a la sostenibilidad y asegurar la integración de los criterios ESG críticos en el modelo de gestión y franquicias, que permita mejorar la reputación y reconocimiento de Meliá Hotels International tanto a nivel nacional como internacional.

Por último, a nivel social está *Stakeholder Impact* que pretende lograr una relación transparente y medible, cimentada en los valores y que aporte valor (tangible e intangible) a sus grupos de interés a través de la mejora continua. Algunas prácticas son la fomentación de la cultura del diálogo.

Durante los dos próximos años, la compañía ha manifestado su interés por actualizar aquellas políticas que precisen de su revisión a causa de las nuevas exigencias regulatorias y para dar cumplimiento a los nuevos principios rectores de la CSRD pendiente de transposición por el Gobierno de España (Escarrer, Meliá HI, 2025).

3.2. Branding

3.2.1. Significados de la marca (*Brand Meanings*)

Dimensión de la marca	Funcional	Emocional	Social	Experiencial
<i>Identidad de Marca</i>	Grupo internacional con variedad de hoteles y servicios adaptados a diferentes segmentos.	Elegancia, bienestar y hospitalidad.	Prestigio y estatus para el cliente/huésped.	Percepción coherente y reconocible en todos los puntos de contacto.
<i>Valores de Marca</i>	Excelencia, innovación, sostenibilidad.	Confianza, calidez, bienestar.	Compromiso con responsabilidad social y sostenibilidad.	Se refleja en las experiencias que ofrece: personalización y trato cercano.
<i>Propuesta de Valor</i>	Amplia oferta de hoteles (lujo, <i>premium</i> , familiar), calidad del servicio y tecnología avanzada.	Tranquilidad, confianza y seguridad en la elección.	Aporta valor social al cliente al asociarse con una marca líder y responsable.	Servicio personalizado e inolvidable en cada estancia.

Tabla 9. Resumen de los significados de la marca Meliá HI.

3.2.2. Esencia de la marca (*Brand Essence*)

La esencia de la marca Meliá HI es “*Leisure at heart, business in mind*”.

Su misión es cuidar con la misma intensidad la experiencia de sus clientes y su excelencia en la gestión. “Mente y corazón unidos para conseguir su confianza y nuestro éxito” (Meliá, 2025).

La visión de Meliá HI consiste en establecerse como el grupo hotelero líder mundial en los segmentos medio y alto y posicionarse como la opción vacacional preferida, reconocida globalmente por su compromiso con la responsabilidad, la excelencia y la sostenibilidad. Como parte de su visión empresarial, Meliá HI aspira a incrementar el valor para sus accionistas y mejorar su rentabilidad.

El valor principal es la hospitalidad, puesto que la adoptan como actitud ante la vida, algo que se lleva en el corazón. Otros valores son:

- **Vocación de servicio** que nace de su esencia hospitalaria.
- **Innovación**, pues se anticipan e innovan día a día.
- **Proximidad** para compartir, escuchar y sentir.
- **Excelencia y coherencia** para garantizar la profesionalidad, eficiencia y el hacer las cosas bien.

3.2.3. Personalidad de la marca (*Brand Personality*)

El viejo faro

En un pequeño pueblo costero, donde las olas rompían con fuerza contra los acantilados y el viento salado erosionaba las piedras con el paso de los años, se alzaba un viejo faro. Su luz era firme y constante, y durante generaciones había guiado a los navegantes a ir sanos y salvos, sin naufragios ni tragedias.

El faro, claro está, era cuidado por un guardián, un anciano llamado Mateo. Nadie en el pueblo recordaba un tiempo en el que Mateo no estuviera allí. Desde que era joven, había cuidado del faro con mucho cariño, y se aseguraba de que la lámpara nunca se apagara, incluso en las tormentas más terribles.

No buscaba reconocimiento ni gloria. No aparecía en los relatos de marineros ni en las canciones de los viajeros. Pero cuando la niebla cubría el horizonte y los barcos

se tambaleaban en la incertidumbre, allí estaba su luz, inquebrantable, dándoles seguridad, dándoles un hogar al que volver.

Hubo una noche especialmente oscura, en la que una tormenta azotó el pueblo con una furia desatada. Las olas engullían la costa, y los marineros más experimentados temían por los barcos que aún no habían llegado a puerto. Esa noche, la lámpara del faro se apagó por primera vez en décadas.

El pueblo entero contuvo la respiración. Sin la luz del faro, los barcos estaban condenados.

Pero Mateo no permitió que eso sucediera. A pesar de los vientos huracanados y la lluvia que azotaba su rostro, ascendió la empinada escalera del faro, con las manos temblorosas y el corazón acelerado. Luchó contra la tormenta para encender de nuevo la lámpara. Cuando finalmente la luz volvió a brillar, un suspiro de alivio recorrió el pueblo.

Los barcos regresaron sanos y salvos. Mateo nunca dijo nada sobre aquella noche. Solo se aseguró de que, cada día, la luz siguiera brillando.

El viejo faro y su guardián son una metáfora para explicar el rol o el arquetipo de personalidad de marca que tiene Meliá Hotels International. El concepto fue introducido por el psicólogo analítico Carl Gustav Jung en su obra *Los arquetipos y lo inconsciente colectivo* (*The Archetypes and the Collective Unconscious*), publicada en 1959. En el libro, Jung explora cómo estos patrones universales de comportamiento y símbolos inherentes a la psique humana influyen en las experiencias y en la forma en que los humanos interpretan el mundo. Son modelos de ideas o conocimiento de los cuales se derivan otros para modelar pensamientos y actitudes de cada individuo, sociedad o sistema de pensamientos (Jiménez, 2023).

Entre ellos, hay 12 arquetipos. En el caso de Meliá Hotels International su arquetipo es el de Cuidador, que se caracteriza por la compasión, el altruismo y el deseo de proteger y cuidar a los demás. Las marcas que adoptan este arquetipo están centradas en el bienestar de sus *stakeholders*, el cuidado y solidaridad. Al igual que Mateo dedicó su vida a proteger a los navegantes sin pedir nada a cambio, Meliá

Hotels International encuentra su esencia en la hospitalidad y el cuidado de sus huéspedes, empleados y comunidades.

3.2.4. Identidad de la marca (*Brand Identity*)

Identidad visual

Meliá HI tiene un logotipo que se identifica por el nombre del grupo: Meliá Hotels International. Es un logotipo sencillo con la particularidad de tener una virgulilla en su nombre (~), lo cual le dio el toque internacional al nombre antes de pasar a añadir “Hotels International” en inglés.



Figura 3. Logo de Meliá HI. Fuente: Meliá, 2025.

Usa el color gris (#878787, HEX) en el nombre, y también usa el color blanco roto (#eeeeec, HEX) como fondo de todos sus comunicados.

Usa un estilo gráfico y visual muy enfocado en el mediterráneo y en colores fríos, como tonos claros de azul, gris, verde y muchos tonos de blanco.

Cabe destacar que el grupo adopta en sus todas las comunicaciones (secciones de la web, presentaciones corporativas, informes...) la misma identidad visual, con el gris como color de texto, blanco de fondo y, en ocasiones puntuales, otros colores referidos anteriormente.

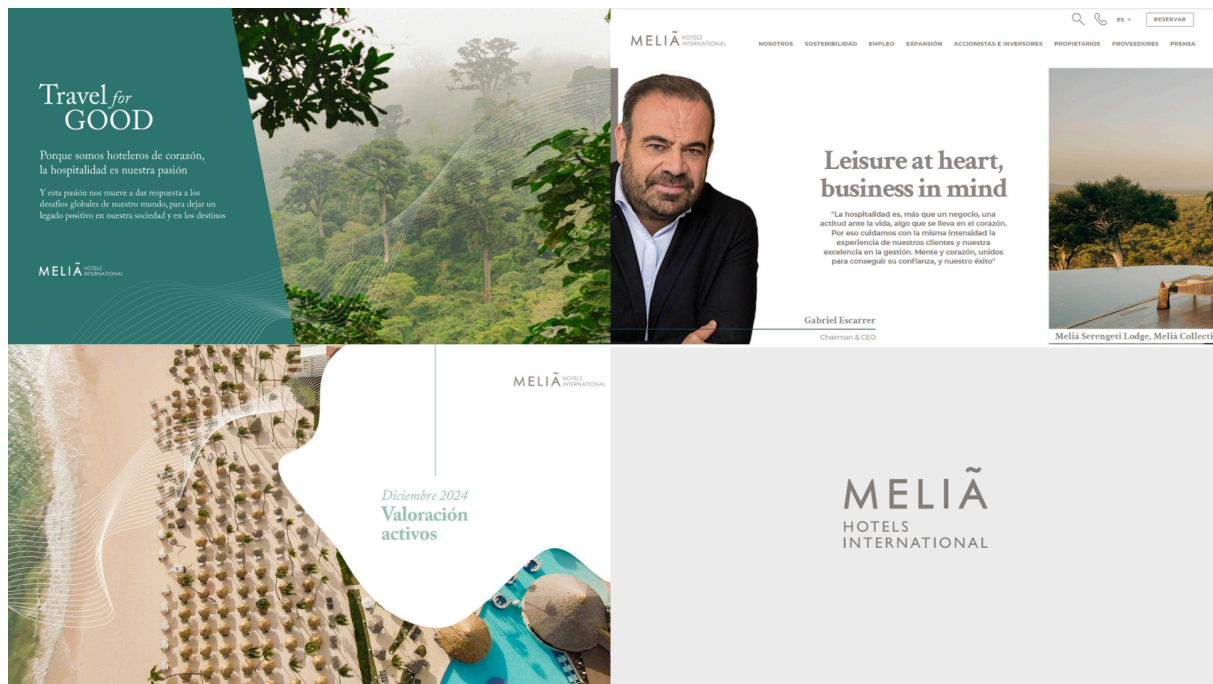


Figura 4. Ejemplos visuales de comunicaciones de Meliá HI. Fuente: Web de Meliá.

Con este estilo Meliá HI logra transmitir la elegancia y exclusividad que busca. Los colores que usa están asociados con la calma, la tranquilidad, la limpieza o la sobriedad que el cliente del turismo de lujo busca, sobre todo teniendo en cuenta que los huéspedes buscan descansar y un ambiente de paz y tranquilidad en el que disfrutar de una experiencia inolvidable de la mano de una de las cadenas más lujosas actuales.

En cuanto al nombre, Meliá Hotels International es el nombre que ha quedado después de décadas de evolución. En un primer momento, Gabriel Escarrer Julià fundó en 1956 Hoteles Sol (la actual Meliá Hotels International). Durante los 60, 70 y hasta finales de los 80 siguió con ese nombre. Sin embargo, en 1987, Gabriel Escarrer adquirió la cadena hotelera Meliá, fundada por José Meliá Sinisterra en 1955. Esta adquisición llevó a la fusión de las marcas Sol y Meliá y dio lugar a la creación de Grupo Sol Meliá.

Finalmente, en 2011 se cambió el nombre a Meliá Hotels International.

Por ello, el nombre de Meliá es el apellido del fundador de la cadena que Hoteles Sol adquirió. No solo adquirió el negocio y sus acciones, incluso se quedó con el

nombre y dejó el concepto de “Sol” que usaba la cadena de Gabriel Escarrer Julià para una marca concreta del segmento *Essentials*, *Sol by Meliá*, dirigida a familias.



Figura 5. Logo de Meliá Hotels Internacional antes y después de 2011. Fuente: Brandemia

Por otro lado, el grupo usa la tipografía Sans-Serif para sus comunicaciones, en todas sus vertientes (negrita, cursiva, regular, grande, pequeña, etc.). Esta es una tipografía moderna, de líneas limpias y minimalistas, que proyecta una imagen contemporánea, accesible y global, acorde con su posicionamiento como cadena hotelera internacional de referencia.

En el logotipo de la compañía, destaca el uso de letras mayúsculas con un espaciado amplio, lo que puede buscar reforzar la sensación de amplitud, serenidad y equilibrio (Liderlogo, 2023). La fuente empleada, al carecer de remates, resulta atemporal y versátil, de manera que se facilita su adaptación tanto a entornos digitales como físicos, desde la señalética de los hoteles hasta soportes *online* y campañas publicitarias.

Esta elección tipográfica responde, al igual que los colores usados, a los valores de la marca: claridad, cercanía, sofisticación sin excesos y atención al detalle, cualidades asociadas a la experiencia que Meliá HI desea ofrecer a sus huéspedes. Además, evita tipografías ornamentales o excesivamente decorativas y con esa decisión el grupo transmite esta imagen sólida, profesional y adaptable a distintos públicos internacionales.

3.3. Públicos de la marca

3.3.1. Target

3.3.1.1. Target objetivo

Meliá Hotels International tiene un ecosistema formado por diversos públicos. Según la clasificación de Bajo (2015, como se cita en Barrios, 2023) se encuentran dos categorías para clasificar los públicos.

En primer lugar se encuentran los públicos primarios, aquellos con los que la organización mantiene una relación directa, esencial y continua. Su comportamiento y percepción impactan directamente en la supervivencia y éxito de Meliá HI (Bajo, 2015, como se cita en Barrios, 2023).

En segundo lugar, los públicos secundarios, aquellos que no están en relación directa continua, pero influyen en la imagen, operación y entorno en el que Meliá HI desarrolla su actividad.

Públicos Primarios de Meliá Hotels International:

- **Inversores y Accionistas**

Propietarios del capital de Meliá HI. Su confianza y satisfacción determinan la estabilidad financiera y la capacidad de expansión del grupo.

- **Equipo Directivo**

Alta dirección y mandos intermedios que toman decisiones estratégicas y operativas. Su visión y liderazgo marcan la dirección del grupo. Está formado por Gabriel Escarrer Jaume (Chairman & CEO), André P. Gerondeau (Chief Operating Officer), Juan Ignacio Pardo (Chief Real Estate Officer), Mariano Pérez de Cáceres (Chief Legal & Compliance Officer), Ángel Luis Rodríguez (Chief Finance Officer), Gabriel Cánaves (Chief Human Resources Officer) y Carlos González (Chief Strategy Officer).

- **Empleados**

Son quienes materializan la propuesta de valor de Meliá HI. Su compromiso, capacitación y satisfacción son clave para la calidad del servicio y la reputación de la marca.

- **Clientes / Huéspedes**

Personas que utilizan los servicios de Meliá HI. Su experiencia y percepción determinan la fidelidad, la recomendación y la ocupación hotelera.

- **Proveedores**

Empresas y colaboradores que suministran productos (alimentos, tecnología, mobiliario) y servicios (agencias de viaje, tour-operadores). Deben mantener una relación estable y sostenible para la cadena de valor.

- **Propietarios y Franquiciados (en modelos de gestión y franquicia)**

Meliá HI gestiona muchos hoteles que son propiedad de terceros. Estos propietarios/franquiciados son fundamentales para el modelo de negocio y son un público primario.

Públicos Secundarios de Meliá Hotels International:

- **Administraciones Públicas y Organismos Reguladores**

Gobiernos locales, nacionales e internacionales que regulan el turismo, la hotelería, normas sanitarias, urbanísticas y fiscales. Impactan en licencias, legislación y subvenciones.

- **Medios de Comunicación**

Canalizan la imagen pública de Meliá HI, comunican noticias, logros o crisis. Impactan en la reputación corporativa. Se incluyen en este apartado también todos aquellos influencers y creadores de contenido.

- **Asociaciones y ONG's**

Entidades como la Organización Mundial del Turismo (OMT), asociaciones hoteleras nacionales que marcan tendencias, establecen estándares y ofrecen plataformas de colaboración.

Por otro lado, las ONGs son organizaciones con las que Meliá HI colabora en RSC, sostenibilidad, igualdad y derechos laborales. También ejercen presión para que cumplan estándares éticos.

- **Grupos de Presión y Lobbying**

Entidades que defienden intereses específicos: medioambientales, laborales, vecinales, etc. Pueden influir en normativas y opinión pública.

- **Sociedad en General**

Ciudadanos, comunidades locales donde Meliá HI tiene presencia, potenciales clientes y público general cuya percepción global afecta la marca.

- **Competencia**

La competencia, ya analizada, puede condicionar las decisiones estratégicas de Meliá HI, y afectar a precios, innovación y posicionamiento.

- **Academia e Instituciones Educativas**

Universidades, escuelas de hostelería y turismo con las que Meliá HI colabora. Un ejemplo es Universae⁷⁸, con quien firmó contrato de colaboración en febrero de 2025. Este público es de gran importancia, para la captación de talento, innovación e investigación.



Figura 6. Elaboración propia.

En cuanto a los clientes, Meliá HI cuenta con un amplio abanico de clientes que son diferentes según la marca del grupo. En concreto hay 3 segmentos a los que se dirige Meliá HI.

⁷⁸ Es la institución educativa que transforma la educación para conectar el talento con las necesidades del mercado laboral

El primero son las **Luxury Brands**⁷⁹, el público de las cuales es de un nivel adquisitivo alto, con gustos refinados, entre ellos la exclusividad. Este segmento busca experiencias únicas, privacidad y un trato personalizado. Valoran la excelencia y los entornos que les permitan desconectar del todo de sus ajetreadas vidas.



Figura 7. Elaboración propia.

En segundo lugar, se encontraría el consumidor de las **Premium Brands**⁸⁰, que está orientado a clientes de nivel adquisitivo alto, que quizá tienen una parte más racional en su consumo. Son profesionales en activo que valoran la calidad, el confort y el diseño contemporáneo, pero sin excesos. Buscan también la exclusividad, con servicios eficientes, entornos modernos y opciones sostenibles.

⁷⁹ Consúltense Anexo 11

⁸⁰ Consúltense Anexo 12



Figura 8. Elaboración propia

En tercer lugar, de las **Essential Brands**⁸¹, que están pensadas para un público de clase media-alta, principalmente nacional y europeo, que busca comodidad, buen servicio y propuestas accesibles. Este segmento valora las ofertas atractivas, la flexibilidad y las experiencias prácticas. No renuncian tampoco a disfrutar de escapadas cómodas y bien ubicadas, adaptadas a su ritmo y presupuesto.

⁸¹ Consúltase Anexo 13



Figura 9. Elaboración propia.

3.4. Objetivos de Meliá Hotels International

En el Informe Anual Financiero del grupo Meliá Hotels International de 2024 se establecen diversos objetivos divididos entre aquellos estratégicos, financieros, de gestión y de marketing. Ellos son un fiel reflejo de la acción que tomará el grupo durante los próximos trimestres e incluso años.

Objetivos estratégicos

- **Consolidación en el segmento de lujo vacacional.** Meliá HI busca reforzar su posicionamiento en la industria hotelera *premium* y de lujo.
- **Expansión internacional,** con un 96% de sus futuras incorporaciones fuera de España, el grupo pretende consolidar su presencia en mercados clave.
- **Apertura de nuevos mercados** en destinos estratégicos como Maldivas, Seychelles y Turquía.

Objetivos de gestión

- **Cumplimiento normativo y fiscal responsable** en todos los países en los que opera.
- **Desarrollo de relaciones cooperativas con administraciones tributarias** para garantizar transparencia y una gestión fiscal eficiente.
- **Optimización y eficiencia fiscal** que asegura la transparencia y la defensa de sus posiciones fiscales para generar valor a los distintos grupos de interés.

Objetivos financieros

- **Reanudación del pago de dividendos**, con el objetivo de recuperar la ratio de distribución previa a la pandemia (25% del *Pay-out ratio*⁸²).
- **Mantenimiento del valor mínimo por acción en 8,75 €** en el mercado de valores de la bolsa de Madrid.
- **Reducción de la deuda neta**. Se busca situar la deuda por debajo de 2,5 veces el EBITDA⁸³.
- **Reposicionamiento de activos estratégicos**. Para ello se enfocarán en marcas *premium* y *luxury* para maximizar su valor y competitividad.

Estas acciones fortalecerán su posición en los segmentos más altos con un enfoque vacacional destacado, y así, asegurará su liderazgo en un mercado cada vez más competitivo.

3.5. Análisis de comunicación de Meliá Hotels International

La estrategia de comunicación de una empresa se refiere a las acciones y tácticas específicas que se implementarán para promover y hablar sobre un producto, servicio o marca. Esta estrategia está orientada a la ejecución práctica de las actividades comunicativas y promocionales, como lo son el uso de redes sociales, campañas de correo electrónico o descuentos por tiempo limitado.

⁸² El *Pay-out ratio* (o ratio de pago de dividendos) es un indicador financiero que mide la proporción de los beneficios de una empresa que se distribuye a los accionistas en forma de dividendos. $\text{Pay-out ratio} = (\text{Dividendos pagados} / \text{Beneficio neto}) \times 100\%$

⁸³ El EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) es un indicador financiero que representa el beneficio bruto de explotación de una empresa antes de deducir los gastos financieros, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

En su política de comunicación corporativa, marketing y publicidad, aprobada por el Consejo de Administración el 27 de febrero de 2017, Meliá HI expone 6 principios básicos en los que se basarán todas sus comunicaciones, independientemente del objetivo último de estas.

Los principios son el principio de ética, de licitud y cumplimiento normativo, transparencia, objetividad, igualdad y coherencia y “glocalidad”⁸⁴.

Una vez mencionados los principios que rigen la comunicación, cabe destacar los objetivos de comunicación que tiene el grupo.

- **Crear y mantener vínculos con todos sus stakeholders.** Para ello proporcionan información abierta, veraz, clara y transparente sobre la misión, estrategia, objetivos y logros. (Meliá HI, 2017).
- **Contribuir a la reputación corporativa de MHI,** mediante la transmisión veraz y adecuada de la imagen de la compañía. (Meliá HI, 2017).
- Establecer y mantener los **canales de comunicación** necesarios para garantizar a todos los stakeholders la posibilidad de participar del liderazgo y reputación. (Meliá HI, 2017).

Cabe señalar que en el estudio de la comunicación del grupo, se analiza una visión global de los mensajes principales, estrategias y canales que se emplean para comunicación corporativa y comunicación de marketing. Además, cada marca comunica siguiendo unas márgenes de libertad delimitados por la marca paraguas Meliá HI, que incluye cada hotel, sea de la marca que sea y sea Meliá HI su propietaria o no.

Dentro de cada dimensión y objetivo último de la comunicación, hay que diferenciar las políticas de comunicación corporativa de las políticas de marketing.

En cuanto a las políticas de comunicación corporativa, recogidas en el mencionado informe de 2017 y aprobado por el Consejo de Administración, se distingue la

⁸⁴ Consúltense Anexo 14

comunicación corporativa externa y la comunicación corporativa interna. Se debe señalar que en el caso de la comunicación corporativa, los mensajes son centralizados por las oficinas de Palma de Mallorca, y de ahí se distribuyen a los canales adecuados para llegar a cada stakeholder.

En este sentido, Meliá HI dictamina la página web corporativa como el principal canal de comunicación, pues ahí se puede canalizar a tiempo real, de manera accesible y perdurable, todas las comunicaciones y novedades de interés. Asimismo, también cuentan con otros canales, como *Newsletters*.

A nivel interno, Meliá HI ha elaborado varias acciones para asegurar que todo mensaje que llegue a clientes internos o empleados sea acorde a un Manual de Estilo y en el cumplimiento de la Gestión de Comunicación Interna del grupo.

En cambio, la comunicación de marketing no tiene tanto peso en el análisis completo del grupo, puesto que es labor de cada marca y cada hotel la elaboración de los mensajes, siguiendo los principios establecidos, cumpliendo los objetivos marcados y empleando canales que el grupo apruebe. En este sentido, en el informe de política de marketing de 2017, se considera actividad publicitaria toda forma de comunicación comercial por la que se ofrezcan productos o servicios o se divulgue información sobre ellos, por cualquier medio de difusión: prensa, radio, TV, carteles, folletos, internet u otros medios telemáticos, cartas, llamadas telefónicas etc. (Meliá, 2017).

En 2025 Meliá HI no tiene una estrategia de publicidad exterior con cartelería, tampoco cuenta con anuncios de publicidad en medios tradicionales como televisión o radio. Aún así, sí que hace uso de canales digitales y *offline*⁸⁵.

3.5.1. Canales de Comunicación

- a) **Página Web.** Este es el canal principal de Meliá HI para todo tipo de comunicaciones. La web corporativa que tiene demuestra el gran compromiso de transparencia y comunicación que tiene el grupo.

⁸⁵ *Offline* significa que algo está desconectado o no está en línea.

Se pueden distinguir 2 páginas web oficiales. La primera es meliahotelsinternational.com/es, donde se recoge toda la información relativa al grupo.

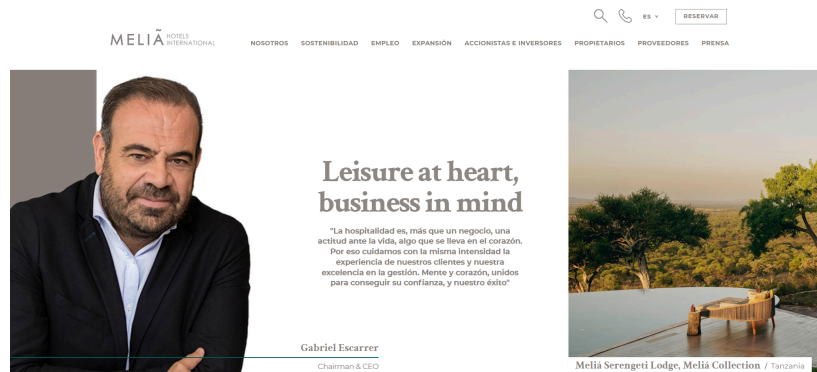


Figura 10. Página web corporativa del grupo Meliá Hotels International. Página principal. Fuente: Meliá HI.

Esto incluye el apartado “nosotros” que presenta al equipo directivo, así como la filosofía corporativa de Meliá, informes de gestión y toda una estantería de premios y de reconocimientos. Acto seguido se presentan todas las marcas del grupo, incluidas también la membresía (*Circle By Meliá*, de lujo), la web de formación para profesionales de Meliá (*MeliáPro*) o el club de fidelidad (*MeliáRewards*). Cada una de estas enlaza con otra web de cada marca, todas recogidas bajo el paraguas de la marca. Siguiendo por el apartado de reputación y sostenibilidad, que recoge la estrategia global de Meliá HI para lograr su aclamado eslogan *Travel for Good*. Por último, en el apartado “Nosotros” se incluye toda una serie de casos de éxitos de hoteles e información técnica, medioambiental o cultural que posiciona al grupo muy comprometido con la sostenibilidad a todos los niveles.

El segundo apartado destacable es el de “empleo”, donde se anima a todos los profesionales a lograr un gran futuro de la mano de Meliá Hotels International. Meliá cuenta con un juego de palabras en las siglas VIP. Por un lado, se usa tal y como está recogido en el diccionario de la Real Academia Española: *m. y f. Persona que recibe un trato especial en ciertos lugares públicos por ser famosa o socialmente relevante*. Por sus siglas en inglés, se expresa como *Very Important People*, y se refiere a todos los turistas que se

alojan en sus hoteles que, sean de más o menos, todos se incluyen dentro del lujo. Sin embargo, el grupo también lo usa como *Very Inspiring People*, refiriéndose a la labor y motivación que esperan de sus trabajadores. En este apartado hay un CTA⁸⁶ para acceder a *Meliá Careers*, la página web oficial de los trabajadores del grupo y de nuevos talentos.

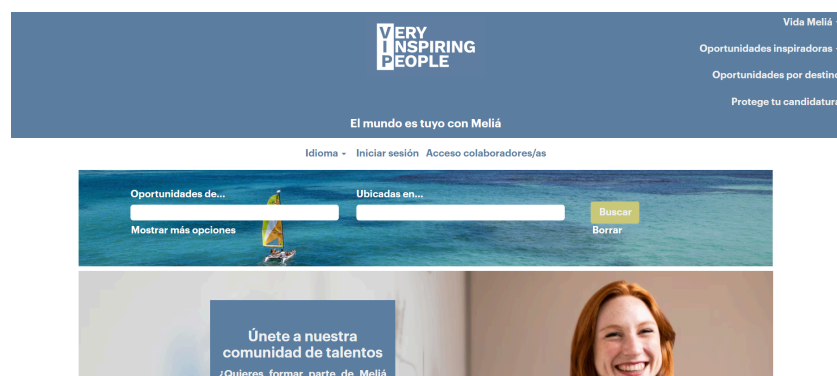


Figura 11. Web de trabajadores de Meliá HI. Fuente: Meliá HI

Los siguientes apartados relevantes son “Expansión” y “Accionistas e inversores”. En estos apartados se incluye toda información dirigida a los accionistas e inversores. Están publicados tanto toda la información legal, juntas de accionistas, informes financieros, relaciones externas... como todos los logros que han conseguido gracias a los inversores y cómo podría un particular unirse y formar parte del grupo, a través de la compra de acciones (hay que recordar que el grupo cotiza en Bolsa). En este caso se cumplen todos los principios que establecen la comunicación de Meliá HI y que se exige también a las corporaciones con forma jurídica de Sociedad Anónima.

A continuación, el apartado de “Propietarios” sigue la misma estrategia que el de “Empleados”, dando información general sobre la importancia de estos y dejando un enlace a la web de los propietarios.

⁸⁶ Un CTA (Call to Action o Llamada a la Acción) es un elemento de marketing diseñado para incitar a una persona a realizar una acción específica e inmediata.

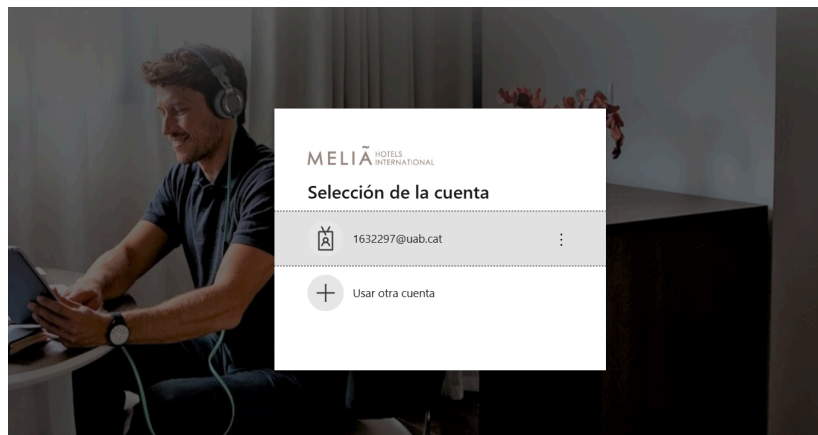


Figura 12. Cuadro de acceso al portal de propietarios de Meliá HI. Fuente: Meliá HI.

El penúltimo apartado es el de “Proveedores”, un grupo de gran importancia al que se dirige directamente con una carta:

“Apreciado Proveedor,

En este portal que hemos creado para ti...”

En este apartado se incluyen términos y condiciones, canales de denuncia de proveedores y el código ético del proveedor.

Por último, el apartado de prensa está enfocado en la publicación de noticias relacionadas con la compañía y con cada uno de los hoteles, se incluye un dossier de prensa con toda la información relevante que los medios puedan necesitar e incluso un acceso al archivo de imágenes y presentaciones corporativas.

En un análisis de la usabilidad de la web, se puede afirmar que hay en todo momento la señalización del apartado donde el usuario está presente, por lo que no es posible perder el rumbo. Asimismo, tanto la estructura como la portada (o *wireframe*) resultan claras y son una herramienta positiva para acceder a toda la información, que además no precisa de más de 3 clics en ningún caso (salvo que se quiera descargar algún informe oficial, que en ese caso el propio clic al archivo contaría como un cuarto). Además, se puede acceder desde cualquier dispositivo y cualquier motor de búsqueda, así como en español o inglés.

A nivel de diseño, la web cumple con los colores claros y la tipografía.

No obstante, Meliá HI tiene otra página web, que no usa como web corporativa, sino que es la que patrocina con *Google Ads*, llamada sites.melia.com y que funciona como un buscador de oportunidades para los clientes. Estos buscan hoteles, ciudad o destino, entrada y salida de la habitación y automáticamente la web ofrece descuentos y oportunidades únicas. A fecha de redacción del informe se presenta la *Wonder Week* con un 25% de descuento para todos los miembros del club de fidelidad *MeliaRewards*.

La estructura de esta página es más sencilla y está enfocada para reservar y pagar por las mejores tarifas en las habitaciones o *suites*.

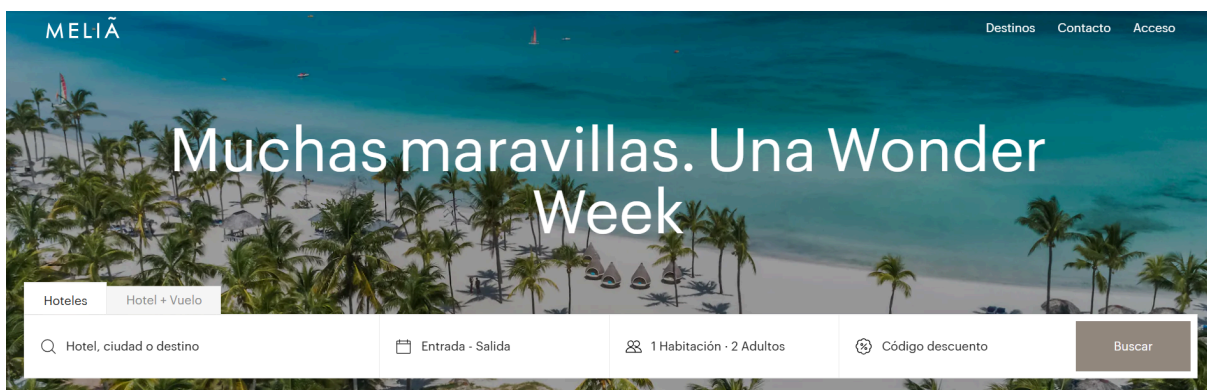


Figura 13. Buscador de oportunidades oficial de Meliá HI. Fuente: Meliá HI.

- b) **Newsletters.** El segundo canal que en el informe de la política de comunicación corporativa y de marketing se recoge son las *newsletters*, que contiene información y análisis sobre la actualidad del grupo.

El grupo tiene una *newsletter* con fines promocionales, donde se informa de todas las ofertas y ventajas exclusivas y se envía periódicamente. En esa *newsletter* también hay información corporativa, por lo que se puede afirmar que en este canal conviven mensajes con fines corporativos y de marketing, pese a que la promoción tenga más peso.

- c) **Notas de Prensa y Ruedas de Prensa.** Para una empresa que cotiza en Bolsa es de gran importancia tener una buena reputación y una buena relación con los medios. Para ello, la compañía cuenta con una agencia de

comunicación externa que gestiona la estrategia de relación con los medios. Esta agencia asesora en la redacción y establece la difusión de notas de prensa, así como la convocatoria de ruedas de prensa. Estos formatos se utilizan tanto para difundir información corporativa como para promover iniciativas de marketing.

Las notas de prensa son elaboradas y publicadas internamente o en colaboración con partners estratégicos, y ayudan a que Meliá HI comunique de manera oficial noticias relevantes sobre la empresa. En mayo de 2024, el grupo estableció una alianza con la agencia española de comunicación Apple Tree, con sede en Barcelona. Esta alianza está basada en el *New Thinking*, una metodología que emplea la agencia para ayudar a sus clientes, en este caso Meliá HI, a aumentar la relevancia de marca y mejorar los resultados de negocio, con el objetivo de mejorar el posicionamiento, la reputación y el conocimiento digital y *offline* de sus marcas en el mercado español (Periódico Publicidad, 2024). El equipo de Apple Tree trabaja especialmente la relación de las marcas de Meliá HI con las principales cabeceras de medios *lifestyle*, viajes y sostenibilidad. “Nuestra misión es comunicar nuestra forma única de entender la hospitalidad, por eso creemos que Apple Tree es el compañero de viaje perfecto para seguir reforzando la reputación de nuestra compañía mejorando nuestro posicionamiento en el segmento lujo”. (María Romero, *Creative & Marketing Services Director* de Meliá Hotels International, 2024).

Un ejemplo en el que se ve la presencia de Meliá HI en los medios es cuando en noviembre de 2024, el grupo anunció su adhesión a Forética⁸⁷ para potenciar su compromiso con la sostenibilidad y reforzar su estrategia de Roadto2024 y el punto “Más Sostenibles”. A partir de la redacción de la nota de prensa, la agencia Apple Tree hizo una estrategia de difusión a medios como *EuropaPress* o *Agent Travel*.

⁸⁷ Forética es una organización española sin ánimo de lucro fundada en 1999 que se dedica a promover la responsabilidad social empresarial (RSE) y la sostenibilidad.



forética

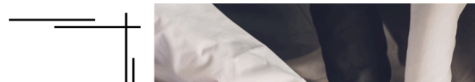


Figura 14. Nota de Prensa de la colaboración entre Meliá HI y Forética. Fuente: Forética, 2024.

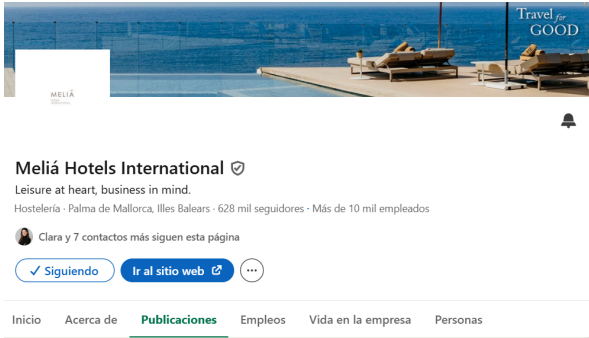
Por otro lado, Meliá HI organiza con Apple Tree ruedas de prensa para interactuar directamente con los medios, dar información detallada y responder a preguntas de los periodistas. Un ejemplo es la inauguración del hotel ZEL Punta Cana en marzo de 2025, fruto de la colaboración entre Meliá HI y el tenista Rafael Nadal, donde se presentó una nueva propuesta en el concepto de "todo incluido" en el Caribe.



Figura 15. Imagen de la Rueda de Prensa en la presentación de Zel Punta Cana del 6 de marzo de 2025. Fuente: El Avance Media, 2025.

- d) **Redes Sociales.** Meliá HI está presente en 6 redes sociales. Estas son LinkedIn, Facebook, Instagram, X, Youtube y TikTok.

LinkedIn

Linkedin	 Figura 16. Perfil de LinkedIn de Meliá Hotels International. Fuente: LinkedIn de Meliá HI.
Estrategia y Posicionamiento	El perfil de LinkedIn de Meliá Hotels International refleja a través de sus contenidos la esencia del grupo. En primer lugar, se presenta como una cadena hotelera con más de 60 años de historia y más de 400 hoteles por todo el mundo. Explica que sus orígenes son Palma de Mallorca y, además, menciona ya en su texto de presentación la sostenibilidad, todas sus marcas y se dirige a nuevos profesionales que puedan estar interesados en trabajar en el grupo. Cabe destacar que en LinkedIn no se dirigen al consumidor o cliente, sino a profesionales del sector del turismo en específico. Es una red social utilizada para la red de contactos.
Contenido	Principalmente se comparte contenido corporativo, ya sea en relación a nuevas inauguraciones, la obtención de certificaciones y reconocimientos o información de hoteles en concreto. De esta manera, hay una combinación entre fotografías y vídeos, siempre acompañadas de un texto o <i>copy</i> explicativo.

		Las imágenes y los vídeos son de alta calidad y atractivos. Muestran entornos naturales y los colores corporativos.
<i>Engagement</i> Comunidad	y	El grupo cuenta en LinkedIn con alrededor de 630 mil seguidores y cuenta con más de 10.000 empleados. Sus publicaciones oscilan según el contenido. Aquellos de promoción, descuentos u ofertas son los que menos presencia tienen y además los que menos interés generan en LinkedIn, pues reciben entre 30 y 100 reacciones, sumando comentarios, compartidos y recomendaciones. Sin embargo, el resto de contenidos tienen entre 100 y 800 reacciones, principalmente recomendaciones (el “Me Gusta” de LinkedIn). Suelen recibir comentarios positivos, dando la enhorabuena al grupo por sus logros, pero nunca responden a ellos.
Experiencia Usuario Accesibilidad	de y	El grupo se comunica en español, tanto en los <i>copies</i> como en los textos que incluyen las imágenes, vídeos o incluso voces en off. No se incluyen subtítulos. El usuario en el caso de LinkedIn no recibe llamadas a la acción, simplemente se le informa de novedades de la empresa.
Reputación Percepción marca	y de	En los contenidos el grupo trata de mostrar una imagen muy consolidada que organizaciones externas corroboran, por lo que llevan la reputación de Meliá Hotels International a ser una de las mejores empresas turísticas españolas y hasta mundiales. La mayor parte de contenidos tienen una base muy

	importante en las relaciones públicas. La buena reputación se ve en testimonios de trabajadores y en comentarios de usuarios en sus publicaciones.
--	--

Tabla 10. Análisis de LinkedIn de Meliá. Elaboración Propia

Facebook

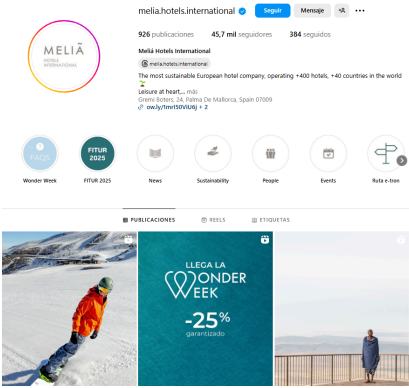
Facebook	 Figura 17. Perfil de Facebook de Meliá Hotels International. Fuente: Facebook de Meliá HI.
Estrategia y Posicionamiento	El perfil de Facebook de Meliá se presenta como el perfil de una cadena hotelera de lujo fundada en España. Comparte con LinkedIn la presentación en cuanto al posicionamiento y la presencia en una gran cantidad de países. No obstante, omite la parte de sostenibilidad y en la que se dirige a los trabajadores, puesto que la estrategia que emplea el grupo en esta red está más orientada a la de conseguir que los seguidores se alojen en algún hotel del grupo. Los mensajes, no obstante, van en la misma línea que en otras redes sociales, puesto que al ser el perfil genérico del grupo se limita a comunicaciones generales, descuentos aplicables a cualquier hotel de cualquier marca e información de turismo que puede ser de interés para sus seguidores.

	En el caso de Facebook, se dirige a un perfil adulto de entre 40 y 60 años, que de hecho es quienes potencialmente más van a poder alojarse en sus marcas lujosas, por la capacidad adquisitiva de estos. Publica contenido semanalmente.
Contenido	En Facebook hay una mayor combinación entre contenido corporativo (40%) y comercial (60%). El contenido corporativo incluye imágenes y vídeos (o <i>reels</i>) que van desde la importancia que se le da a la gastronomía de calidad en el grupo, hasta programas y hoteles donde está permitida la entrada a mascotas. En cuanto al contenido comercial, son tanto imágenes y textos como vídeos los que tratan de recomendar lugares donde alojarse en ciudades donde el grupo tiene presencia o planes para días señalados, como San Valentín. El grupo aprovecha estos contenidos para generar tráfico a la web de reservas, o a enlaces con promociones incluidas. Las imágenes y los vídeos son de alta calidad y atractivos. Muestran entornos naturales y los colores corporativos.
<i>Engagement</i> y Comunidad	El grupo tiene en Facebook casi 225 mil seguidores. Sin embargo, como la frecuencia de publicación es baja, el <i>engagement</i> es considerablemente inferior a otras redes sociales. Las publicaciones reciben entre 10 y 20 “me gusta” y a lo alto reciben 3 o 4 comentarios. Estos comentarios suelen ser positivos: <i>“yo me voy ya” - comentario en relación a la apertura de ZEL Punta Cana.</i>

		Pero también hay comentarios negativos: <i>“Lo mediterráneos desde que está la fusión.. está perdido la Mediterráneo.. de toda la vida se fusionado.. pero lo que se está haciendo hoy en día es un cuadro biberón pinzas.. y tres dando vueltas a un plato”</i> - comentario en relación a la importancia de la gastronomía en cada hotel para el grupo Meliá HI. En ningún caso se responden a comentarios, tampoco publican en su perfil ningún contenido donde se les mencione. Todo es contenido propio.
Experiencia de Usuario y Accesibilidad		En Facebook la presentación es en inglés, pero todos los contenidos son exclusivamente en español. Los vídeos no cuentan con subtítulos, pero sí que se explica en el pie de la imagen o el video el contenido. En este caso sí hay llamadas a la acción, que van desde reservas, a visitas a hoteles o llamadas para solucionar dudas.
Reputación y Percepción de marca		Pese a que no tengan mucho <i>engagement</i>, la imagen que proyectan y las noticias que comparten muestran la gran importancia que tiene la empresa. Los números de seguidores explican la reputación positiva que tiene la marca, pese a que los usuarios no interactúen demasiado con el contenido.

Tabla 11. Análisis de Facebook de Meliá HI. Elaboración Propia.

Instagram

Instagram	 Figura 18. Perfil de Instagram de Meliá Hotels International. Fuente: Instagram de Meliá HI.
Estrategia y Posicionamiento	El perfil de Instagram de Meliá Hotels International refleja la grandeza del grupo, ya que pone de manifiesto el alto valor que los consumidores le dan a la marca, así como su presencia en más de 40 países. Cabe destacar que depende de la red social, el grupo se extiende en mayor o menor medida con los textos y las biografías, por ello en el caso de Instagram el grupo lo hace de manera muy breve. Los mensajes van en la misma línea que en otras redes sociales. El público al que se dirige es menor en edad que el de Facebook, pero tampoco se dirige a jóvenes, puesto que el perfil de huésped de Meliá HI supera los 25 años. Para delimitar, se podría decir que se dirige a los perfiles de edad de entre 30 y 55 a los que les gusten las experiencias lujosas en hoteles.
Contenido	En Instagram se combina el contenido corporativo con el comercial. Son contenidos iguales a los de Facebook, con la particularidad que hay mucha más cantidad en Instagram. Por cada publicación de

	Facebook hay 4 de Instagram. Alrededor del 20% de los contenidos son imágenes o carruseles⁸⁸, mientras que el 80% restante son <i>Reels</i>. Una particularidad es que el perfil no usa audios que proporciona la plataforma, sinó que son los creadores de los audios que acompañan a sus videos. El hashtag que emplea es #MeliaHotelsInternational. Los contenidos del perfil son orgánicos, pero tiene campañas de pago para que a los usuarios les aparezcan en Instagram Stories llamadas de acción para unirse al club <i>MeliáReward</i> o para visitar la web. Las imágenes y los vídeos son de alta calidad y atractivos. Muestran entornos naturales y los colores corporativos. No obstante, como comparte tantos contenidos con otras cuentas (también de la marca, como pueden ser perfiles de hoteles Meliá o <i>Meliá Careers</i>) pese a que mantengan la coherencia de contenido, a nivel visual no está tan controlada esa coherencia.
Engagement y Comunidad	El grupo cuenta con más de 45 mil seguidores. Hay mucha variedad de <i>engagement</i> en los contenidos. Algunas publicaciones estáticas tienen alrededor de 70 <i>likes</i>, mientras que vídeos tienen hasta 900 <i>likes</i>. Tampoco se puede afirmar que el video funcione siempre. Por ejemplo, el video de presentación de la marca Paradisus By Meliá no pasa

⁸⁸ Un carrusel en Instagram es un tipo de publicación que permite compartir múltiples imágenes o videos en una sola entrada. Cuando se publica un carrusel, los usuarios pueden deslizar hacia la izquierda para ver las diferentes imágenes o videos incluidos.

		de los 80 <i>likes</i>. Según el colaborador del contenido se tiene más o menos alcance e interacción. Los comentarios en esta red son positivos en todos los casos. Llegan usuarios tanto de habla hispana como de habla inglesa, italiana o hasta francesa. Igualmente, Meliá HI no reacciona a los comentarios de seguidores.
Experiencia de Usuario y Accesibilidad	de y	El grupo se presenta en inglés, pero se comunica principalmente en español, tanto en los <i>copies</i> como en los textos que incluyen las imágenes o videos. Aún así, hay algunos contenidos promocionales que sí se hace en versión inglesa para un público internacional. Algunas llamadas a la acción persiguen el objetivo de que los usuarios reserven o viajen.
Reputación y Percepción de marca	y de	En Instagram, Meliá HI mantiene una buena reputación y está alineada con el resto de redes sociales. El reto de cuidar la imagen en una red social donde no está el público objetivo de la marca, por cuestiones de edad, está en tener una presencia sólida y generar notoriedad.

Tabla 12. Análisis de Instagram de Meliá HI. Elaboración propia.

X

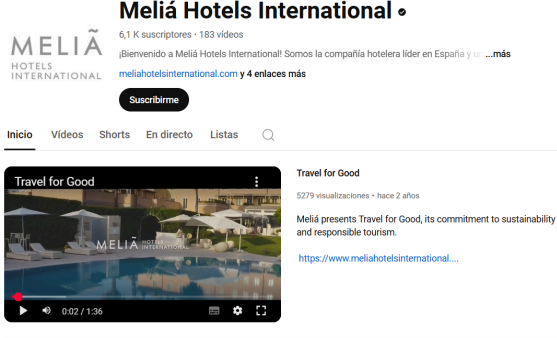
X	
---	--

		Figura 19. Perfil de X de Meliá Hotels International. Fuente: X de Meliá HI
Estrategia y Posicionamiento		El perfil de X de Meliá Hotels International tiene un enfoque puramente corporativo. En su biografía, que es muy concisa, explican su presencia global y su prestigio en la industria hotelera. El perfil transmite la identidad del grupo. Usa un tono y estilo comunicativo profesional y elegante, con mensajes alineados con la imagen de la marca. No está claro a qué público se dirige, podría ser a un público similar a LinkedIn, por el enfoque corporativo, pero tampoco ofrece mucho contenido.
Contenido		La cuenta publicaba (antes del cese de actividad a finales de 2024) contenido variado, como pueden ser noticias corporativas, promociones, colaboraciones con otras marcas y mensajes sobre sostenibilidad. Sin embargo, el uso de elementos visuales (imágenes y vídeos) es más limitado en comparación con otras plataformas. La estrategia de hashtags no es muy destacada (sólo usa #MeliaHotelsInternational).
Engagement y Comunidad		Tienen cerca de 70 mil seguidores y está presentes desde 2009. Las publicaciones llegan en casi todos los casos a más de 1000 usuarios, pero solo entre 10 y 15 por publicación interactúan dejando un <i>like</i>, <i>retweet</i> o comentando directamente. En este caso, el perfil sí responde comentarios, pero la cuenta está inactiva, por lo que no se puede saber si es una práctica que seguirá haciendo o no. Tampoco hay declaraciones del motivo. A diferencia de las demás redes, el grupo

		comparte en su perfil publicaciones de otros usuarios que hablan de ellos. Un ejemplo es la publicación de la Cámara de Comercio de España en Italia, que publicó métricas de Meliá HI en noviembre de 2024 y Meliá HI lo republicó.
Experiencia de Usuario y Accesibilidad	de y	El contenido está mayoritariamente en español, con algunos textos en inglés. Como no hay contenido comercial, no hay ninguna llamada a la acción. Quizá por ello el grupo decidiese prescindir de esta red social.
Reputación y Percepción de marca	y de	La cuenta mantiene una imagen sólida y profesional, que está alineada con la estrategia global de la marca. Sin embargo, la inactividad y la falta de interacción directa con los seguidores ponen de manifiesto que no hay una estrategia clara del uso de X para el grupo.

Tabla 13. Análisis de X de Meliá HI. Elaboración propia

Youtube

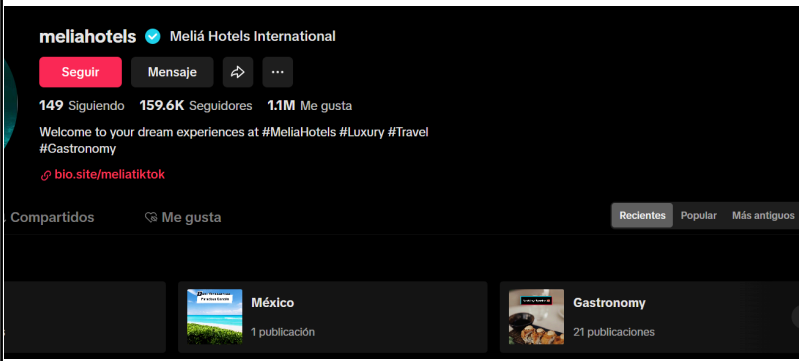
Youtube		 Figura 20. Canal de Youtube de Meliá Hotels International. Fuente: Youtube de Meliá HI.
Estrategia y Posicionamiento	y	El canal de YouTube de Meliá Hotels International está orientado a la promoción de sus hoteles, experiencias y valores de marca. Cabe destacar que no es la red que más uso tiene para el grupo. Su presentación se

	centra principalmente en el posicionamiento como líder del sector de lujo en el Mediterráneo y en España. Este contenido se dirige a todos aquellos usuarios que puedan tener interés en la marca, puesto que no cuentan con una estrategia clara de contenidos. Ello lo demuestra la irregularidad de publicación y la variedad de duración y estilo de los vídeos.
Contenido	En Youtube publican contenido corporativo, como videos en los que se habla de lo bien valorada que está la empresa por sus trabajadores, pero también incluye contenido comercial que muestra los espacios de hoteles, sean o no nuevos. Mientras que en LinkedIn, Instagram o Facebook anuncian que ha abierto un nuevo hotel, en Youtube muestran este hotel. Por ello, el grupo hace publicidad a través de Youtube, cosa que en otras redes no hacía, solo en Instagram. Los videos son de alta calidad, muestran experiencias en los hoteles, eventos y testimonios. Mientras que no hay estrategia de contenido, sí que hay estrategia de vídeo con un visual cuidado y con estética alineada a los valores de lujo y exclusividad.
<i>Engagement</i> y Comunidad	En Youtube el grupo tiene 6.000 suscriptores. Lleva desde Agosto de 2024 sin publicar. El número de visualizaciones y comentarios varía según el video. Aquellos que presentan hoteles tienen hasta cerca de 1 millón de visitas, lo que denota que son vídeos patrocinados, mientras que otros pasan

		desapercibidos y se quedan entre 150 y 300 visualizaciones. No hay comentarios y, como mucho, las publicaciones tienen entre 10 y 20 likes.
Experiencia de Usuario y Accesibilidad	de y	Los videos incluyen los subtítulos que proporciona Youtube, lo cual mejora la accesibilidad. Sin embargo, podría haber mayor diversidad de formatos, como <i>shorts</i> o contenido en vivo.
Reputación y Percepción de marca	y de	La presencia en YouTube refuerza la imagen de lujo y exclusividad de Meliá HI. Sobre todo muestra su estrategia de video y la calidad del contenido y del equipo. Sin embargo, no es una red que genere interés, por lo que no se puede analizar mucho su reputación en ella.

Tabla 14. Análisis de Youtube de Meliá HI. Elaboración propia.

TikTok

TikTok	
Estrategia y Posicionamiento	Figura 21. Perfil de TikTok de Meliá Hotels International. Fuente: TikTok de Meliá HI. El perfil de TikTok de Meliá Hotels International busca conectar con una audiencia más joven, de entre 18 y 35 años. La estrategia que usa Meliá HI en la plataforma de TikTok es muy distinta a las demás. Mientras que en otras comparte información corporativa y es directo en cuanto a promociones y

	ofertas, en TikTok se limita a crear contenido dinámico y visualmente atractivo. La biografía está dirigida a los usuarios que puedan querer vivir la experiencia Meliá HI a través de los vídeos. No dicen ni en cuántos países tienen presencia, ni cuántos hoteles tienen, ni siquiera que son una cadena hotelera. Su biografía es la siguiente: <i>Welcome to your dream experiences at #MeliaHotels #Luxury #Travel #Gastronomy</i>
Contenido	La estrategia de contenido se basa en videos cortos inspiracionales y aspiracionales que destacan la experiencia en los hoteles. Muestran ubicaciones paradisíacas y servicios exclusivos. También emplean tendencias de la plataforma (como por ejemplo un video relacionando los signos de horóscopo con los lugares donde tienen presencia y con los hoteles de esos lugares). Hay una combinación de videos cortos, pero también de carruseles de imágenes. A diferencia de otras redes, en TikTok incorporan también modelos jóvenes, aunque podrían potenciar el uso de <i>trends</i> o colaboraciones con influencers. Cabe destacar que los videos están adaptados a TikTok, ya no por el formato vertical, sino porque no son videos tan trabajados como los de Youtube (pese a que tampoco sean <i>amateur</i>).
Engagement y Comunidad	El perfil tiene más de 160 mil seguidores. El engagement es variable, como en las demás redes, tienen videos de más de 1M de visualizaciones y otros de 400. El hecho de incorporar a gente joven en sus tiktoks, cosa que no hacen en el resto de plataformas, hace que la audiencia de la plataforma conecte con ellos y, pese a no ir generalmente a hoteles Meliá por

	su nivel adquisitivo, sí que pueden vivir la experiencia de otras formas. Reciben comentarios muy positivos y además contestan algunos. Un ejemplo es la presentación de Meliá La Palma, nuevo hotel de la isla canaria de La Palma donde un usuario comenta: <i>"It looks stunning 🔥"</i> A lo que Meliá HI contestó: "💖 💖 💖"
Experiencia de Usuario y Accesibilidad	El contenido está diseñado para ser fácil de consumir y atractivo. Incluye títulos llamativos, subtítulos, texto en las imágenes o videos y además incorpora audios virales de la plataforma que se alinean con los objetivos y con el estilo comunicativo de la empresa. Algo a destacar es que todos los videos donde no se habla son en inglés, lo que equivale al 50% o más de los contenidos. Es la plataforma donde más uso del inglés hace la empresa. Sin embargo, no está optimizado. No tiene foto de perfil, ni enlaza con otras redes, ni la web, sólo con <i>MeliáRewards</i> y con hoteles concretos. Algún usuario podría incluso pensar que no es la cuenta de Meliá HI, sinó de alguien que crea contenido del grupo.
Reputación y Percepción de marca	Meliá HI demuestra que, pese a que su público sea de más edad que el público general de TikTok, es una empresa al día con las redes sociales, con estrategia en TikTok para posicionarse y llegar a perfiles

	diversos. Con un contenido tan inspiracional se mejora la reputación de la marca incluso para quienes no han ido nunca a un hotel de Meliá. Los comentarios son positivos y se refuerza la imagen de lujo y exclusividad.
--	---

Tabla 15. Análisis de TikTok de Meliá HI. Elaboración propia.

3.5.2. Eventos y Experiencias

Meliá HI es una empresa cuyo principal activo es la experiencia que proporciona a los turistas y huéspedes de sus hoteles, por lo que la marca está muy comprometida con la proporción de una buena estancia a sus clientes. Sin embargo, los eventos y las experiencias también son una herramienta de comunicación que permiten generar reconocimiento de marca y la captación de clientes, entre otros.

Los eventos juegan una doble estrategia para la empresa. Por un lado, forman parte del negocio, puesto que algunos de los servicios que ofrecen los hoteles de Meliá HI son espacios para la celebración de congresos, reuniones, ferias y otros de empresas ajenas al hotel. Por otro lado, Meliá HI celebra eventos en sus hoteles y organizados por el grupo en ocasiones especiales, como puede ser la inauguración de hoteles. Un ejemplo es el evento del 21 de marzo de 2025 por la inauguración del hotel Ininside by Meliá Madrid Valdebebas. Este evento de inauguración homenajeó a la cultura y arte madrileño bajo el lema “Madrid, mi musa”.

Los eventos de Meliá HI tienen un componente inmersivo y sensorial y, en este caso, el grupo planteó un evento con elementos visuales como la contemplación de la creación en directo de artistas de Cachetejack, que reinterpretaron *Las Meninas* de Velázquez; además de un DJ Set con temas representativos de la escena musical madrileña y proyecciones de secuencias cinematográficas que retrataban rincones emblemáticos de la ciudad (Saint Croix, 2025). La comida que se sirvió fueron tapas inspiradas en la tradición madrileña y castiza. De esta manera, se puede ver que Meliá para la presentación de hoteles, por ejemplo, realiza experiencias inmersivas y sensoriales, con el uso de tecnologías, como fueron las

proyecciones, para crear una mayor inmersión a los asistentes y una conexión emocional en ellos que relacionarán con el hotel.



Figura 22. Equipo de Cachetejack pintando en directo Las Meninas, durante la inauguración de Inside By Meliá Madrid Valdebebas, 21 de marzo de 2025.
Fuente: @cachetejack en Instagram.

Esta estrategia enriquece la experiencia del evento, pero también posiciona a Meliá HI como una marca que va más allá de la hospitalidad tradicional y que apuesta por un enfoque experiencial que conecta con las emociones y el recuerdo del público.

4. Análisis del entorno del hotel Torre Melina

4.1. Análisis PESTEL

El hotel Torre Melina es el primer hotel de la marca Gran Meliá (que forma parte de las *Luxury Brands*) en la ciudad de Barcelona, distrito de Les Corts.

Abrió sus puertas como un hotel en 1992, con motivo de la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona del 1992. Sin embargo, el edificio se construyó mucho antes, concretamente en el año 1160 (siglo XII dC) en una finca de gran extensión situada en Barcelona y límites con Hospitalet de Llobregat (*Històries de Barcelona*, 2024). En el año de su construcción, el obispo de Barcelona, Guillem de Torroja, donó un alodio⁸⁹ a un caballero, llamado Pere Corts, quien aprovechó para crear un mas⁹⁰ en el terreno, que fue la torre Melina. La propiedad se transmitió entre diferentes familias a lo largo de los siglos, como expresa el libro *Masies de les Corts*, de Inma Navarro, 1993. El nombre de Torre Melina, según explica un artículo de *Històries de Barcelona*, se formó cuando la propiedad pasó a manos de Francesc

⁸⁹ Régimen de propiedad de bienes inmuebles, como tierras, en el que el propietario tiene el dominio total sobre ellos.

⁹⁰ Un "mas" es un término tradicional agrario catalán que se refiere a una explotación agrícola y ganadera típica de Cataluña, especialmente en zonas rurales.

Malin, un ciudadano de origen genovés que le dió un nombre inspirado en su apellido.

La masía fue reformada en 1665 por un notario llamado Josep Soldevila, que construyó una capilla en adoración a la Virgen de la Paz. En el siglo XIX Pierre Keittinger, miembro de un linaje de fabricantes de las Indias que vivían en Barcelona, compró la propiedad e hizo más reformas, incluso construyó una mina de agua (Històries de Barcelona, 2024).

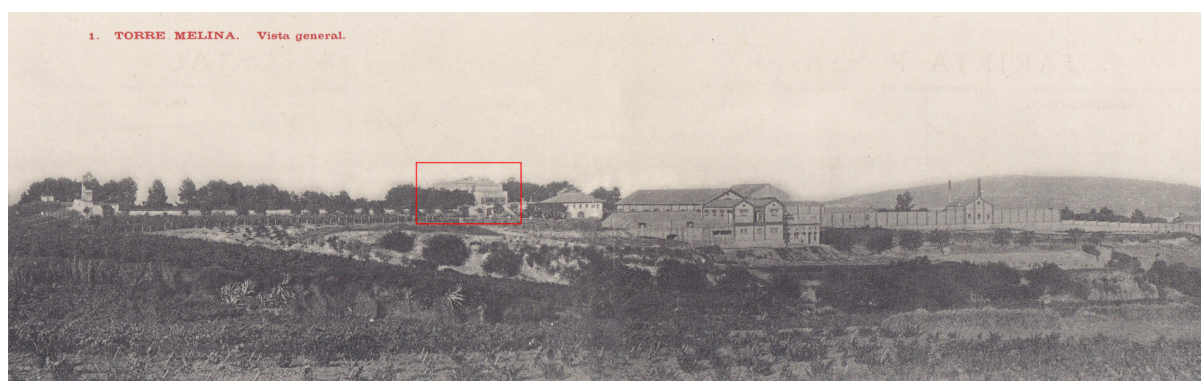


Figura 23. Vista panorámica de Torre Melina del año 1920. Fuente: Històries de Barcelona, 2024.

A lo largo de los años fue cambiando de propietario y se fueron haciendo construcciones como los jardines de estilo inglés, de 25.000 metros cuadrados, diseñados por Josep Fontserè. El jardín incluía elementos románticos como un estanque con gruta⁹¹ artificial, una pérgola⁹² y una pajarera⁹³.

Para el 1950, el Fútbol Club Barcelona compró unos terrenos al lado de la Maternitat, donde pretendía construir el actual Spotify Camp Nou, no obstante, por problemas burocráticos se buscó un nuevo espacio. El espacio escogido fue la torre Melina. Según el diseño del arquitecto Lorenzo García-Barbón, se llegó a proyectar un estadio con capacidad de 80.000 espectadores y totalmente cubierto. De nuevo, problemas administrativos hicieron que el club volviese a interesarse en la construcción con la Maternitat.

En 1990, los herederos de la familia Pons, propietarios del momento de la finca, vendieron la parcela de 60.000 m², con la masía y sus jardines incluidos, a la

⁹¹ Una gruta es una cavidad natural formada en una roca, generalmente en rocas calizas, por procesos de erosión causados por el agua.

⁹² Una pérgola es una estructura arquitectónica de jardín o exterior formada por columnas o pilares que sostienen una serie de vigas horizontales. Generalmente está cubierta por plantas trepadoras como enredaderas, glicinas o jazmines.

⁹³ Es una estructura diseñada para albergar y criar pájaros.

empresa Barcelona Projects⁹⁴, vinculada al príncipe saudí Turki Ben Nasser Abdul Aziz Al Saud. La empresa planeaba construir un hotel de lujo, en beneficio del Plan de Hoteles del Ayuntamiento para los Juegos Olímpicos de 1992. A cambio, se comprometió a conservar los jardines y restaurar la masía como centro deportivo y de bienestar (Històries de Barcelona, 2024).

Sin embargo, en enero de 1992 se descubrió que Barcelona Projects había demolido la Torre Melina sin permiso. La empresa explicó que el edificio estaba en ruinas, y que se tenía que derribar, pero viendo la presión propuso reconstruirlo. Ante ello, el Ayuntamiento de Barcelona rechazó la idea por considerar que carecía de valor histórico. Inicialmente, la promotora recibió una multa simbólica de 25.000 pesetas (150 euros), que luego se elevó a diez millones de pesetas ante el descontento de sus vecinos.

Finalmente, sólo se preservó una parte de los jardines, la bodega, los establos y las caballerizas. Algo a destacar es que, en un intento de desvinculación mayor con su pasado, cuando se abrió el hotel, no se llamó Torre Melina, sinó que se llamó Hotel Rey Juan Carlos I, en honor al monarca de España de aquel momento.

En 2020, cuando el hotel formaba parte de la cadena hotelera de lujo Fairmont, tuvo que cerrar debido a la pandemia de Covid-19 y, además, no pudo abrir en los meses posteriores al fin del confinamiento por graves problemas económicos. Fue en octubre de 2023 cuando se confirmó que el hotel reabrirla las puertas en enero de 2024, totalmente reformado, tras una inversión de 40 millones de euros de Meliá Hotels International, que consideró que su ubicación en la avenida de la Diagonal, Barcelona, justo al lado del Palau de Congressos de Catalunya, era una posición estratégica para llevar a cabo un nuevo reposicionamiento del hotel. Por tanto, no fue hasta enero de 2024 cuando el hotel comenzó a formar parte de Meliá HI (que operan como gestores, pues sigue siendo propiedad de Barcelona Projects) y además se incluyó dentro de la marca Gran Meliá y bajo el nombre de Torre Melina.

4.1.1. Entorno sociocultural

⁹⁴ Es una empresa especializada en ofrecer a sus clientes los servicios necesarios para elaborar todo tipo de planeamiento urbanístico y desarrollo de proyectos.

El entorno sociocultural es todo aquel contexto que engloba las características, valores, hábitos de vida y consumo o formación de una sociedad concreta (Jiménez, 2023). No obstante, al tratarse de un hotel, el punto está más centrado en aquellos factores socioculturales que pueden atraer a turistas a Barcelona y, en un segundo orden, al hotel, más que en el análisis de los barceloneses.

En primer lugar, atendiendo a un contexto más global y actual del sector hotelero, también aplicable a Barcelona, el turismo de lujo ha evolucionado desde una propuesta basada en el confort y la exclusividad material hacia una experiencia del cliente, la autenticidad y la personalización, tal y como se recogió en el marco teórico. Esta transformación lleva a que el Torre Melina, a Gran Meliá, se encuentre en una posición privilegiada para dar respuesta a la nueva tendencia del turismo. En este sentido, la hiperpersonalización es un punto estratégico en la oferta de lujo. Los huéspedes esperan un servicio excelente con itinerarios culturales exclusivos, tratamientos de bienestar, experiencias gastronómicas basadas en sus preferencias alimentarias o escapadas privadas.

El factor que, además, hace que el hotel de la marca *luxury* del grupo sea ideal para esta tendencia de la personalización o la autenticidad, es la posición estratégica donde se encuentra. Barcelona es una ciudad cosmopolita con un rico patrimonio cultural, artístico y gastronómico. (Private Guide World Expert, 2024).

Otra tendencia sociocultural es la desconexión digital, o la conexión con la naturaleza y aquello local como nueva forma de lujo. Como indica Maggie McDermott en su análisis de tendencias en turismo durante 2025, los viajeros buscan espacios de tranquilidad y calma donde reducir su exposición a la tecnología y recuperar el bienestar mental (Travel and Tour, 2025). Para ello, el hotel Torre Melina cuenta con una característica perfecta, pues tiene más de 25.000 metros cuadrados de zona ajardinada alrededor del hotel. Se responde así al concepto bautizado por el escritor y tecnólogo, Levi Felix, "digital detox", (desintoxicación digital).

La diversidad arquitectónica de la ciudad, su riqueza artística y su dinamismo cultural son los ingredientes ideales para diseñar una oferta experiencial rica y que esté adaptada a los gustos de los turistas más exclusivos.

Desde un punto de vista patrimonial y estético, Barcelona ofrece atracciones turísticas como la Sagrada Familia, el Parque Güell o el Barrio Gótico, que pueden formar parte de itinerarios de lujo con acceso privado, visitas fuera de horario o recorridos personalizados guiados.

En relación a la gastronomía, Cataluña es reconocida en 2025 como Región Gastronómica Mundial en 2025 (Generalitat de Catalunya, 2025), algo que posiciona a Barcelona como capital culinaria de referencia. Esta distinción es relevante para el hotel Torre Melina, a Gran Meliá, ya que para el grupo la experiencia culinaria en sus hoteles es sumamente importante, y más si el hotel en cuestión forma parte del segmento de lujo. Erre & Urrechu es el restaurante que se encuentra en el lobby del hotel, un asador con productos de la mayor calidad y proximidad posible dirigido por el chef Íñigo Urrechu. Además, esta característica da más valor a la experiencia sensorial que se pueda vivir en el hotel.

Además, Barcelona acoge eventos culturales, artísticos, musicales y tecnológicos de talla mundial, como el Primavera Sound o el Sonar, en caso de festivales, y el *Mobile World Congress*, en el caso de eventos tecnológicos. Los festivales no atraen al segmento de turista que se aloja en el hotel, sin embargo, en el *Mobile World Congress* sí que se encuentran visitantes que se puedan hospedar en el hotel.

Relacionado con ello, cabe destacar el papel creciente del turismo de negocios y de congresos, un segmento en el que Torre Melina tiene una ventaja competitiva directa pues está situada a escasos metros del Palau de Congressos de Catalunya. Eso hace que el departamento de eventos del hotel sea de los más potentes de la ciudad. Ejecutivos, ponentes y asistentes que participan en convenciones, simposios o ferias internacionales se alojan a menudo en el Torre Melina, tal y como expresó en una entrevista Angie Pintor López, directora del departamento de Grupos y Eventos del hotel. Estos huéspedes tienen servicios de transfer, salas de reuniones privadas, experiencias de relajación post-evento o paquetes exclusivos para participantes.

Torre Melina, con su diseño cuidado, su oferta de *wellness* y su atención al detalle, tiene todo lo necesario para cubrir las nuevas expectativas del *bleisure traveller*⁹⁵, que busca una experiencia completa más allá del motivo de su desplazamiento.

Así, la combinación entre la evolución del perfil del viajero, el atractivo de Barcelona como destino y el contexto cultural y profesional que ofrece la ciudad, sitúan al hotel en una posición privilegiada para destacar dentro de su segmento.

4.1.2. Entorno demográfico

Barcelona es la capital de Cataluña, tiene una población de más de 1.635.000 habitantes y se encuentra en el corazón de una región metropolitana que abarca aproximadamente 2.500 km², con casi 5.000.000 de residentes. Esto representa el 63,4% de la población catalana y el 10,4% de la población española. (Ajuntament de Barcelona, 2024).

En comparación con otras áreas metropolitanas, la región metropolitana de Barcelona equivale aproximadamente a una cuarta parte del tamaño de la de Nueva York, mientras que es más grande que las áreas metropolitanas de Seattle, Berlín y Montreal.

Barcelona se caracteriza por su espíritu cosmopolita, diverso e intercultural. Esto se ejemplifica en que el 23,6% de la población de la ciudad son ciudadanos extranjeros, el porcentaje más alto registrado hasta la fecha. Este grupo demográfico en 2023 superaba los 390.000 residentes, procedentes de 177 nacionalidades distintas, y había crecido en más de 125.000 personas desde 2015. (Ajuntament de Barcelona, 2024).

En 2021, según Barcelona City Council Department of Statistics and Data Dissemination, la tasa de nacimiento estaba en un 7%, la de mortalidad en un 9,8%, y, mientras que los hombres tenían una esperanza de vida de 80.9 años, las mujeres la tenían en 87.1 años. El 66% de la población tenía entre 15 y 64 años, lo que supone dos tercios del total. El 33% restante se encontraba dividido en las edades de 0 a 14 años (14.7%) y de 65 en adelante (19.3%).

⁹⁵ Se refiere a la persona que combina un viaje de negocios (business) con actividades de ocio o placer (leisure). El neologismo surgió aproximadamente a principios de la década de 2010 y fue ganando popularidad en la industria de viajes y turismo.

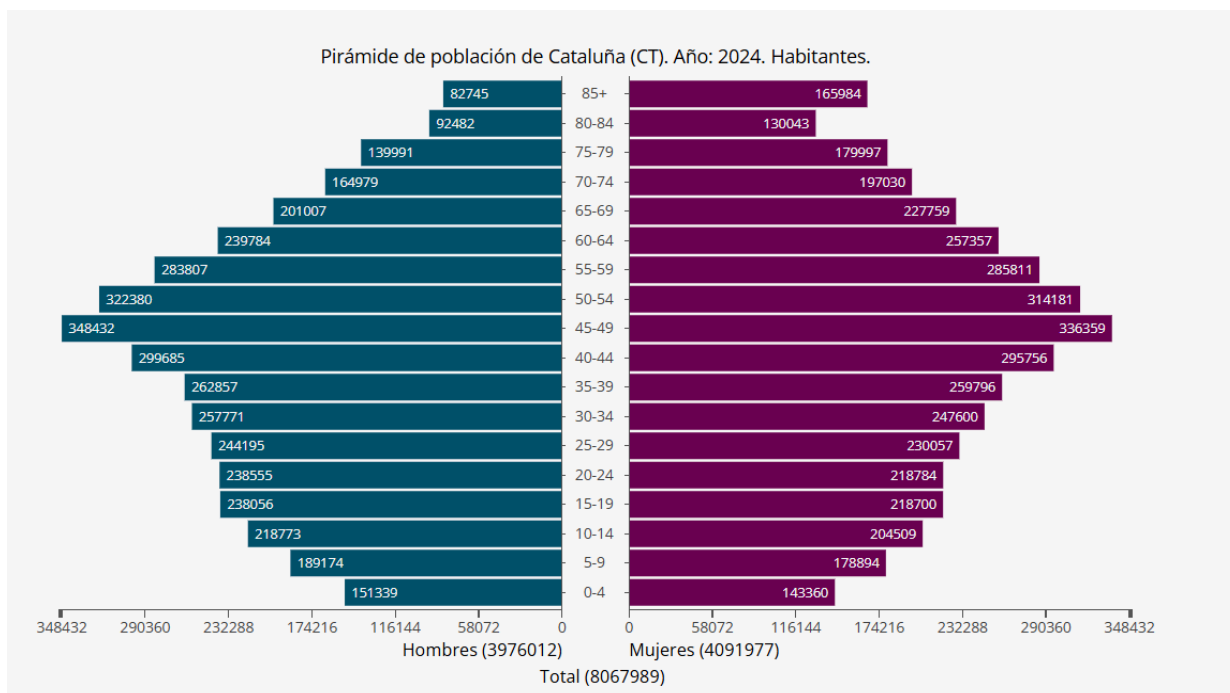


Figura 24. Pirámide de población de Cataluña en 2024. Fuente: Indicadores Clave, Sistema Nacional de Salud, Ministerio de Sanidad.

En el gráfico se puede ver cómo en la población de Cataluña, Comunidad Autónoma donde está ubicada la ciudad de Barcelona, hay una pirámide que ha perdido su forma triangular característica y se muestra a lo que puede considerarse un rombo. Desde los 45 a 49 años, los rangos de edad y personas en la comunidad descienden, siendo el grupo más bajo (con 294.699 personas) el rango de 0 a 4 años. Teniendo en cuenta que hay un total de 8.067.989 personas, los menores de 18 años representan aproximadamente el 19% de la población de Cataluña.

No obstante, el perfil de huésped de Torre Melina, a Gran Meliá estaba en una franja de edad superior, entre los 35 y los 65 años, que son justo los segmentos con mayor población.

Aún así, al ser un establecimiento turístico, el gran porcentaje de personas que se hospeden en el hotel serán turistas nacionales e internacionales.

La ciudad de Barcelona está dividida en 10 distritos, Ciutat Vella, Eixample, Gràcia, Horta-Guinardó, Les Corts, Nou Barris, Sant Andreu, Sant Martí, Sants-Montjuïc y Sarrià-Sant Gervasi. El hotel Torre Melina, a Gran Meliá, se encuentra en el distrito de Les Corts. Está formado por los barrios de Les Corts, Pedralbes y La Maternitat-Sant Ramon. Su superficie es de 600 hectáreas. Territorialmente, limita

con l'Hospitalet de Llobregat, Esplugues de Llobregat y Sant Just Desvern y con los distritos de Sants-Montjuic, Sarrià-Sant Gervasi y el Eixample. Su situación geográfica hace que, a menudo, sea territorio de entrada en Barcelona (Ajuntament de Barcelona, 2025). El campo del Fútbol Club Barcelona, Spotify Camp Nou es el principal atractivo turístico de la zona. Una curiosidad es que los jugadores del club y de otros clubes se alojan en ocasiones en el Torre Melina, por su ubicación en la calle Diagonal y cercana al campo.

Distrito	Habitantes
Eixample	274.636
Sant Martí	249.206
Sants-Montjuïc	191.391
Horta-Guinardó	180.138
Nou Barris	179.590
Sant Andreu	155.470
Sarrià-Sant Gervasi	151.890
Gràcia	125.787
Ciutat Vella	111.155
Les Corts	83.551

Tabla 16. Número de habitantes por distrito de Barcelona, a fecha de 01/01/2024. Fuente: Enterat, 2025. Elaboración Propia.

La inmigración es un factor importante a comentar en la demografía española y barcelonina. Concretamente, en 2023 un 23.6% de la población de Barcelona procedía del extranjero, es decir, casi una cuarta parte. En 2024, los datos fueron a más, puesto que el 25,4% de las personas residentes son del extranjero. Eso supone un total de 430.000 personas residentes en la ciudad, de 180 nacionalidades. Entre las nacionalidades que más se han movido a la ciudad condal de Barcelona están la italiana (casi 12% del total de inmigrantes), colombiana y

pakistaní (6% ambas) y china (casi 6%). Otras nacionalidades relevantes en el ranking son la francesa, peruana, hondureña, venezolana y marroquí (todas representando un 5% del total) (Barcelona City Council Department of Statistics and Data Dissemination, 2023). Según el informe de *Indicadors econòmics principals de l'àrea de Barcelona* estos datos encuentran explicación gracias a datos económicos, como es el acceso de Barcelona grandes mercados, como el de la Unión Europea.

En cuanto al movimiento y número de personas que pasan por Barcelona, datos del 2024 revelan que el Aeropuerto Josep Tarradellas Barcelona-El Prat acogió la cifra más alta de pasajeros. 55 millones de personas llegaron en avión a Barcelona, un aumento del 10,3% respecto al año 2023.

	Ciudad (aeropuerto)	Variación 2023/2022 (%)	Personas pasajeras en 2023
1	Londres Heathrow (LHR)	28.5%	79.183.190
2	Istanbul (IST)	17.9%	76.029.091
3	París Roissy (CDG)	17.3%	67.422.589
4	Amsterdam (AMS)	17.9%	61.889.586
5	Madrid (MAD)	18.9%	60.181.604
6	Frankfurt (FRA)	21.3%	59.355.389
7	Barcelona (BCN)	19.8%	49.883.928
8	Londres-Gatwick (LGW)	24.6%	40.902.076
9	Roma - Fiumicino (FCC)	37.9%	40.494. 654
10	Istanbul-Sabinha (IST)	20.6%	37.098.432

Tabla 17. Ranking de los 10 aeropuertos europeos con mayor cantidad de pasajeros por año. Fuente: Airport Traffic Report. Airports Council International Europe (ACI Europe) y Comitè de Desenvolupament de Rutes Aèries de Barcelona (CDRA). Elaboración propia.

Por otro lado, el puerto de Barcelona es el primer puerto de España en valor de mercancía, facturación, exportaciones o conexiones internacionales, pues conecta con 200 puertos de los cinco continentes.

Si se atiende al mercado de cruceros, Barcelona es la primera en cuanto al número de personas pasajeras, en toda Europa. Sólo en 2024 asumió 3.568.901 cruceristas.

4.1.3. Entorno económico

El contexto económico que rodea el hotel Torre Melina, a Gran Meliá Hotel, es clave para entender su posicionamiento en el segmento del lujo. En 2025, tanto a escala internacional como nacional, está habiendo una recuperación y estabilidad, que permiten al sector turístico, y particularmente al de alta gama, proyectar un gran crecimiento en los próximos años. En 2024, el turismo internacional alcanzó el 99% de los niveles prepandemia. Se registraron 1.4 mil millones de turistas internacionales, un 11% más que en 2023. (ONU Turismo, 2025).

Para 2025, se estima un crecimiento del PIB del 2,4% en España (Público, 2024). Esta subida se debe al impulso por la alta demanda turística nacional e internacional y por la inversión. Asimismo, se cree que en 2026 se crecerá un 2,2%, lo cual es relevante para el turismo y la industria hotelera porque se reforzaría la estabilidad económica del país y eso permitiría un entorno macroeconómico predecible para planificar inversiones y desarrollar propuestas de valor a medio y largo plazo. (Devere, 2025).

Otro indicador positivo es el control de la inflación. En febrero de 2025, la tasa interanual se situó en el 2,97%, datos dentro del objetivo marcado por el Banco Central Europeo (RateInflation, 2025). Esta estabilidad en los precios contribuye a la reducción de costes operativos, especialmente en cuestiones como el suministro energético, la alimentación o la contratación de servicios *premium* (Devere, 2025). Además, facilita la elaboración de presupuestos ajustados que mejoran la eficiencia financiera y la competitividad del hotel.

La recuperación del empleo también es un factor relevante. La tasa de paro, que se situaba en un 12,2% en 2023, se espera que baje hasta el 9,7% en 2026 (Devere, 2025). Todos estos datos hacen que un hotel que reabre sus puertas tras 4 años cerrado, bajo una marca como es Meliá Hotels International y teniendo en cuenta los

niveles de turismo actuales de Barcelona y España, los indicadores económicos positivos como el PIB, la tasa de inflación y la tasa de empleo, así como las características y expectativas del turista de lujo, esté abriendo en un momento positivo.

Indagando más en el sector turístico, un artículo de la revista Cazahar de 2024 confirma una consolidación del turismo de lujo en España. En 2024, se registraron 94 millones de visitantes, con una tendencia clara hacia el gasto en lujo. En Barcelona hay muchos hoteles que atraen a un perfil de viajero que encaja con el del turista de lujo, ya que priorizan la exclusividad, la personalización y el confort, pilares fundamentales en el Torre Melina.

Ya no es sólo el aumento de turistas y el gasto que estos hacen en Barcelona, el sector hotelero en general está atrayendo también una gran cantidad de inversión. Se estima que en 2025 se invertirán entre 3.000 y 4.000 millones de euros en la compra, renovación y reposicionamiento de hoteles en España (Cazahar, 2024). Hay una inyección de capital que no es más que el reflejo de la confianza en el potencial del turismo nacional y, en particular, en el segmento de lujo. Para el Torre Melina, supone un momento ideal para que su estrategia de posicionamiento se pueda consolidar. Además, se debe recordar que el Torre Melina, a Gran Meliá es el único hotel que el grupo tiene en Barcelona de esta marca de lujo. Eso hace que, al ser pionera, pueda centrarse en la innovación, la sostenibilidad y la diferenciación.

Seguidamente, tal y como la periodista de La Vanguardia, Maite Gutiérrez⁹⁶, explica, está habiendo una “mitigación progresiva de la estacionalidad turística”. Lo que significa es que, mientras históricamente los meses de mayor ocupación se concentraban entre junio y agosto, actualmente la temporada alta dura hasta octubre. Lo corroboran cifras de ocupación que alcanzan el 85-100% incluso en meses considerados de baja demanda como septiembre. Este cambio en los hábitos de viaje permite a Torre Melina no estar lleno sólo en verano, también da cierta estabilidad durante más meses al año.

Otras cuestiones que también afectan a nivel económico, pese a que se traten de cuestiones o características más socioculturales son el reconocimiento de

⁹⁶ Maite Gutiérrez es redactora de economía en La Vanguardia. Cubre noticias de Comercio, Aerolíneas y Turismo.

Cataluña como Región Gastronómica Mundial en 2025 (para activar experiencias de cocina diferenciadoras) o la presencia de jardines y espacios naturales en el exterior del hotel, que conecta con la idea de desconexión digital.

No obstante, tras la proclamación de Donald Trump como presidente electo de los Estados Unidos, el 20 de enero de 2025 y de toda la lucha arancelaria, se ha creado incertidumbre internacional, desconfianza de inversores y caídas de bolsas generalizadas, sobre todo de América y Asia (Orgaz, 2025). Ello afecta a todos los sectores, también a la llegada de turistas provenientes de estos mercados, que representan una proporción muy alta del segmento de lujo. Goldman Sachs ha advertido que las políticas arancelarias podrían aumentar la probabilidad de una recesión incluso si Trump retrocede en sus medidas (PBS, 2025).

En el caso específico de Cataluña, también es importante considerar que episodios de inestabilidad política pueden tener efectos negativos en la imagen de la ciudad. En 2017, cuando se celebró el referéndum de Cataluña y todo el desencadenante del 1O⁹⁷ se registró una caída del 15% en gasto de turistas en actividades turísticas según informes de Exceltur, y según el INE (Instituto Nacional de Estadística) el turismo decayó un 4.7% (The Economy Journal, 2017).

4.1.4. Entorno tecnológico

A nivel tecnológico, el Torre Melina se encuentra en una posición y ciudad privilegiada que supone una oportunidad estratégica para diferenciarse dentro del competitivo sector del lujo, y todo gracias a su macroentorno tecnológico. Al igual que en el mundo entero, en Barcelona se ha establecido la era de la digitalización y la automatización de procesos.

Barcelona, además de ser un destino turístico internacional, es una capital de innovación tecnológica. El ecosistema tecnológico que rodea la ciudad es muy completo, pues está alimentado por iniciativas institucionales, empresas locales y eventos de proyección global, siendo el *Mobile World Congress* (MWC) el ejemplo más importante (HCC Hotels, 2025), que promueve la aplicación de soluciones

⁹⁷ El 1-O fue un referéndum de independencia celebrado en Cataluña el 1 de octubre de 2017, declarado ilegal por el Tribunal Constitucional español. La jornada estuvo marcada por enfrentamientos entre la policía española y los ciudadanos que intentaban votar, resultando en cientos de heridos.

tecnológicas disruptivas en sectores como el turismo, la hostelería o la gestión urbana.

Tal y como se vio en las tendencias del turismo de lujo, una de las transformaciones más impactantes en el sector en Barcelona es la automatización avanzada de procesos. Muchos hoteles, sean de alta gama o no (aunque más lo de alta gama), están implementando *check-in* automático, gestión de reservas o comunicación a través de varios canales con el huésped como WhatsApp o apps propias (HostelTur, 2023). El hecho de integrar la tecnología mejora la experiencia del usuario, pues es más eficiente, rápida, fluida, personalizada, autónoma e inmediata.

El Torre Melina, como hotel de cinco estrellas, se mueve en un tablero de juego en el que, de incorporar elementos tecnológicos, puede liderar la transformación mediante la incorporación de tecnologías que mejoren la experiencia del huésped, y más teniendo en cuenta que el hotel ha permanecido cerrado varios años.

Otro de los usos de la tecnología que afectan al Torre Melina (y realmente a todos los hoteles) es la gestión de datos y la analítica avanzada. Gracias al uso de inteligencia artificial y a todo un lago de datos, que es el *Big Data*, es posible identificar patrones de comportamiento, preferencias o expectativas antes incluso de que el cliente llegue al hotel. Ello abre la puerta a una hiperpersonalización real, por ejemplo, gracias a habitaciones inteligentes, que hacen posible el control de la iluminación, climatización, o sistemas de entretenimiento en los móviles o a través de asistentes virtuales. Toda esta tendencia es gracias al Internet de las cosas (IoT) (Protel Sereníssima, 2024). Así se mejora la capacidad de control del huésped, se construye la percepción de confort y exclusividad, al mismo tiempo que permite al hotel recoger información, anticiparse a las necesidades del cliente y mejorar su satisfacción general.

Un punto relevante es cómo algunos hoteles de Barcelona han añadido y hecho uso de tecnologías inmersivas como la realidad extendida (sea mixta o sea virtual). Estas herramientas permiten ofrecer visitas virtuales a monumentos o museos antes de la estancia o diseñar escapadas personalizadas a lugares ficticios (HostelTur, 2023). Ya en 2017, el Hotel Catalanian, ubicado en Passeig de Gràcia, hizo uso de

tecnología desarrollada por la *startup* Broomx Technologies para lanzar proyecciones de 180° con audio binaural que trasladasen desde la *Inmersive Art Junior Suite* a los huéspedes a cualquier espacio (ITH, 2017). Cabe destacar que, en este caso, no se hizo uso de ningún dispositivo de realidad virtual, como visores.

Además, la tecnología es una gran aliada de la sostenibilidad, una de las preocupaciones globales de la humanidad en 2025. Para dar respuesta a esta necesidad, en Barcelona se han instalado sistemas inteligentes para la gestión energética, la monitorización del consumo de agua o la automatización de procesos de reciclaje. (Protel Sereníssima, 2024).

En cuanto a la infraestructura, el sector hotelero de Barcelona ha comenzado a mirar hacia soluciones basadas en comunicación IP y la gestión en la nube. La comunicación IP (Protocolo de Internet) es una forma moderna de transmitir voz, datos o vídeo a través de Internet en lugar de líneas telefónicas. Y precisamente, a finales del 2024, el Hotel Regina de 4 estrellas, ubicado en el distrito de Eixample dejó de usar un cable telefónico para utilizar la red. La gracia de conectarlo a la red es que se permite hacer videollamadas, desviar automáticamente las llamadas e integrar con menos costes, el sistema de reservas del hotel (Interempresas, 2024).

4.1.5. Entorno jurídico

Por secciones, se han dividido algunas de las normativas principales que afectan al entorno del hotel y una explicación breve de cada medida.

1. Normativa turística en Cataluña y Barcelona
• Ley 13/2002, de 21 de junio, de Turismo de Cataluña Es la norma autonómica básica que regula la actividad turística. Define las tipologías de alojamiento turístico, establece los requisitos de calidad y fija las obligaciones de los titulares de establecimientos turísticos. Es desarrollada por el Decret 75/2020, de 4 de agosto, que aprueba el Reglament de Turisme de Catalunya. (BOE, 2023).
• Plan Especial Urbanístico de Alojamientos Turísticos (PEUAT)

Fue aprobado por el Ayuntamiento de Barcelona en enero de 2017 y actualizado en 2021. El plan regula la implantación, ampliación, reforma y cambio de uso de alojamientos turísticos en la ciudad. El PEUAT divide Barcelona en zonas y establece en qué áreas se permite o restringe la apertura de nuevos hoteles. Torre Melina se encuentra en la zona 3, donde solo se permiten nuevas plazas en casos excepcionales. (Ajuntament de Barcelona, 2021).
● Prohibición de nuevas licencias de pisos turísticos (HUTs) Según el Decreto Ley 17/2019 del Gobierno de la Generalitat y las medidas municipales posteriores (vigentes desde 2023), no se conceden nuevas licencias de HUT (Habitatges d'Ús Turístic) en Barcelona, y muchas de las existentes no se están renovando. Esta decisión responde a la saturación turística y su impacto social. (Molina, 2025).
● Tasa turística (Impuesto sobre las estancias en establecimientos turísticos) Regulada por la Ley 5/2020, de 29 de abril, y gestionada por la Agencia Tributaria de Cataluña. A partir de 2024, la tasa municipal adicional impuesta por el Ayuntamiento de Barcelona es de 4 € por noche para hoteles de cinco estrellas, que se suman a los 3,50 € del tramo autonómico y los 7,50 € del tramo especial para hoteles de gran lujo. Eso significa que en Torre Melina se paga hasta 15 € por persona y noche solo en tasas. (LODGIFY, 2025).

Tabla 18. Normativa Turística en Cataluña. Elaboración propia.

2. Registro y transparencia en alojamientos turísticos
● Registro de Turismo de Cataluña (RTC) Todos los establecimientos deben estar inscritos obligatoriamente en este registro oficial, gestionado por la Dirección General de Turismo de la Generalitat. (gencat, 2025)
● Registro Estatal Único de Empresas y Establecimientos Turísticos (REUET) Entra en vigor a partir de julio de 2025, conforme a la disposición adicional cuarta

de la Ley 14/2022, de 8 de julio, de modificación de la Ley de Turismo estatal. Tiene como objetivo unificar criterios de registro a nivel nacional y mejorar la transparencia y el control del sector. (Bobillo, 2025).

Tabla 19. Registro y transparencia en alojamientos turísticos. Elaboración propia,

3. Protección de datos personales (GDPR)
• Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo (GDPR) Aplicable desde el 25 de mayo de 2018. Regula la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales. (BOE, 2016). Los hoteles que utilizan tecnologías como CRM, inteligencia artificial o asistentes virtuales deben cumplir con: - Consentimiento explícito (Art. 7). - Derecho de acceso, rectificación y supresión (Arts. 15-17). - Medidas de seguridad adecuadas (Art. 32). - Registro de actividades de tratamiento (Art. 30).
• Ley Orgánica 3/2018, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) Complementa al GDPR en el marco español, detalla obligaciones adicionales como el Delegado de Protección de Datos (DPD) en entidades que manejan información sensible (BOE, 2018)

Tabla 20. Protección de datos personales. Elaboración propia.

4. Normativa laboral en el sector hotelero (HORECA)
• Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015) Regula las condiciones laborales básicas: jornada máxima de 40 horas semanales (Art. 34), descansos mínimos de 12 horas entre jornadas y 36 horas consecutivas por semana (Art. 37), y vacaciones anuales mínimas de 30 días naturales (Art. 38). (BOE, 2015).

• Registro horario obligatorio Desde mayo de 2019, por Real Decreto-Ley 8/2019, todas las empresas deben registrar diariamente la jornada laboral de cada trabajador y conservar los datos durante 4 años. La Inspección de Trabajo puede sancionar en caso de incumplimiento. (BOE, 2019)
• Convenio colectivo de hostelería de la provincia de Barcelona Establece condiciones laborales específicas del sector, incluye pluses salariales, turnos, clasificación profesional y medidas de conciliación. (CCOO, 2022)
• Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres Obliga a empresas de más de 50 empleados a tener planes de igualdad. A su vez, los hoteles deben garantizar la no discriminación por género y promover entornos laborales inclusivos. (BOE, 2007)

Tabla 21. Normativa laboral en el sector hotelero. Elaboración propia.

5. Regulación ambiental y sostenibilidad
• Norma UNE 0083:2024 sobre sostenibilidad turística Publicada por la Asociación Española de Normalización (UNE) y apoyada por la Secretaría de Estado de Turismo. Establece criterios para implementar buenas prácticas sostenibles en alojamientos turísticos, en línea con los ODS. Su cumplimiento no es obligatorio, pero se promueve a través de incentivos y acceso a certificaciones oficiales como la marca “S” de Sostenibilidad Turística. Y teniendo en cuenta las características y preocupaciones de los turistas actuales, es una certificación interesante. (elDiario.es, 2024).
• Ley 7/2021, de cambio climático y transición energética Establece obligaciones para reducir la huella de carbono, promover la eficiencia energética y adoptar fuentes renovables en los sectores económicos, incluyendo la hostelería. El artículo 26 obliga a grandes empresas a calcular y publicar su huella de carbono. (BOE, 2021)
• Ordenanzas municipales de medio ambiente del Ayuntamiento de Barcelona

Regulan aspectos como la gestión de residuos (separación obligatoria), consumo energético y calidad del aire. Los hoteles deben cumplir con los criterios del Pla Clima de Barcelona 2030 y pueden acceder a programas como el PAM (Pla d'Acció Municipal) para incentivos en sostenibilidad. (Gerència d'Urbanisme i Infraestructures, 2011).

Tabla 22. Regulación ambiental y sostenibilidad. Elaboración propia.

4.1.6. Entorno medioambiental

Barcelona presenta una hoja de ruta para la Agenda 2030 compuesta de 17 objetivos sociales, económicos y medioambientales, los conocidos ODS (objetivos de desarrollo sostenible). En el caso de los medioambientales, hay un total de 8 que tienen vinculación con este.

Concretamente son el 6 (agua limpia y saneamiento), el 7 (energía asequible y no contaminante), el 11 (ciudades y comunidades sostenibles), el 12 (producción y consumo responsables), el 13 (acción por el clima), el 14 (vida submarina), el 15 (vida de ecosistemas terrestres) y el 2 (hambre cero, pese a que este no se centre en ello, pero promueve la agricultura sostenible)⁹⁸.



Figura 25. Objetivos de desarrollo sostenible. Fuente: Ekomodo, 2020.

Este compromiso con la Agenda 2030 se materializa en el Plan Clima Barcelona 2018–2030, que contempla 242 medidas estructuradas en torno a la mitigación, la adaptación al cambio climático, la justicia climática y la implicación ciudadana (Barcelona.cat, 2018) . Además, la ciudad declaró la emergencia climática en 2020 y

⁹⁸ Consúltase Anexo 15.

se marcó como objetivo la reducción del 50% de las emisiones en 2030 respecto a 1992 y la neutralidad climática en 2050. (Fernández, 2020).

Aparte de la agenda 2030 y de las normativas que envuelven el entorno jurídico del hotel como la norma UNE 0083:2024, hay 2 normativas a tener en cuenta.

- Código Técnico de la Edificación (CTE). Fue modificado por el Real Decreto 732/2019 y establece el estándar de consumo casi nulo (nZEB) para edificios de nueva construcción o rehabilitación. Obliga a integrar energías renovables, como la solar térmica o fotovoltaica, en el caso de usos terciarios. (CTE, 2020).
- Ley 16/2017, de cambio climático de Cataluña, que obliga a las actividades económicas a reducir su huella ambiental, implantar sistemas de eficiencia energética, racionalizar el uso del agua y adoptar una gestión sostenible de los residuos. (BOE, 2017).

Barcelona regula el tránsito de vehículos a través de la Zona de Bajas Emisiones (ZBE), en funcionamiento desde enero de 2020 y recogida en la Ordenanza municipal de la ZBE (2023). Afecta a más de 95 km², e incluye el distrito de Les Corts (gencat, 2020), donde se ubica el hotel. La normativa prohíbe la circulación de vehículos contaminantes sin distintivo ambiental.

Además, el Plan de Movilidad Urbana (PMU) 2024–2029 establece:

- La reducción del uso del coche privado en un 25%.
- La ampliación de la red ciclista hasta 300 km.
- La electrificación progresiva del transporte público.

De esta manera, un 81,52 % de los desplazamientos se harían a pie, con transporte público o con bicicleta, y se alcanzaría así la cifra más alta de etapas realizadas con medios sostenibles. (Barcelona.cat, 2024). Estas medidas buscan disminuir las emisiones de dióxido de nitrógeno (NO₂) y partículas en suspensión, para mejorar la calidad del aire.

Por un lado, en relación a la gestión de residuos, la Ordenanza municipal de limpieza y gestión de residuos, obliga a los establecimientos turísticos a realizar una recogida selectiva en origen: orgánica, papel y cartón, envases, vidrio y fracción

resto (Ajuntament de Barcelona, 2022). Y, por otro lado, el Plan Residuo Cero de Barcelona 2021–2027, promueve la reducción de envases de un solo uso en hoteles, la reutilización de materiales y la gestión adecuada de residuos peligrosos (como aceites usados, productos químicos o aparatos electrónicos) (Ajuntament de Barcelona, 2021).

Por último, Barcelona ofrece bonificaciones fiscales y subvenciones públicas dirigidas específicamente a los establecimientos turísticos que implementen medidas de sostenibilidad certificadas. Estas ayudas se otorgan a través de diversos programas municipales, entre los que destacan “Barcelona + Sostenible”, “Pla Clima” y “Ajuntament + Sostenible”⁹⁹.

4.2. Análisis de mercado y competencia

4.2.1. Categoría y tendencias del mercado

En este caso, en vista de que se han analizado las tendencias del turismo a nivel global, así como el perfil del turista de lujo, el apartado está centrado en las categorías y tendencias del mercado del turismo y del sector hotelero de Les Corts, distrito donde se encuentra el hotel Torre Melina.

En cuanto a las categorías del turismo, cabe mencionar cuáles son los tipos de turismo. Aquello que pueda atraer a los turistas específicamente. Las categorías más importantes consideradas en que afectan al mercado del hotel por su ubicación son el turismo deportivo, el turismo cultural y patrimonial, el turismo de ocio y compras, y el turismo de negocios. (Expansión, 2025).

En primer lugar, se encuentra el turismo deportivo. Se define turista deportivo aquel cuyo principal interés son los eventos y lugares de interés relacionados con el deporte. En el caso del hotel Torre Melina, su ubicación en el mismo distrito que el Spotify Camp Nou, campo de fútbol del FC Barcelona, lo convierten de lejos en el centro deportivo que más factura en Barcelona. De hecho, tal y como expresa el periodista Jordi Batalla, de Mundo Deportivo, el club generó en 2023 190 millones de euros gracias a los abonados y a la venta de entradas. Estos datos están recogidos del informe *The European Club Finance and Investment Landscape*, que

⁹⁹ Consúltense Anexo 16.

pone de manifiesto que el club es el que más ingresos generó durante el ejercicio de 2023 de toda Europa. Ya no sólo son los ingresos, también es el interés por el equipo y el fútbol, ya que el número de abonados ha caído tras la pandemia, de 85.000 a 80.000. No obstante, lejos de ser un problema, el número que ha incrementado es el de turistas que asisten a los partidos que se juegan en el campo. Antes de la pandemia eran 27.000 aproximadamente, en 2023, antes del cierre del campo por la remodelación, eran más de 30.000 turistas (Regàs, 2023).

Estos datos son relevantes puesto que el hotel está a 1,5 km del campo. Pese a que hasta la temporada de 2026-2027 no se prevé su reapertura, el campo sigue recibiendo visitas de turistas por el museo (Expansión, 2025).

Además, también está el Palau Blaugrana a tan solo 100 metros de distancia del Spotify Camp Nou, que es un recinto donde se celebran eventos importantes deportivos de baloncesto y hockey entre otros.

En segundo lugar se encuentra el turismo cultural y patrimonial. El hotel es ya en sí todo un oasis de paz, lujo y naturaleza (Gonzalo, 2024). Toda su historia lo convierte en un atractivo turístico. Sin embargo, además de la historia y la belleza del hotel, hay otros atractivos turísticos que pueden atraer a turistas. Por ejemplo, el Monasterio de Pedralbes está a 2km de distancia, un tesoro de la arquitectura gótica en Barcelona (Expansión, 2025). También está muy cerca del parque de Cervantes, a 300 metros de distancia del hotel, un paseo con más de 10.000 rosas y muchos espacios verdes para descansar y conectar con la naturaleza, que es algo que se busca mucho en el turismo de lujo. Por ello, turistas que tengan interés en el arte, arquitectura e historia local consideran el hotel como un buen punto.

No se debe olvidar una tercera categoría de turistas: aquellos y aquellas con interés en las compras y en el ocio. Para ello, el hotel Torre Melina está a 2,5km bajando la calle Diagonal del centro comercial *La Illa Diagonal*. De esta manera, turistas más cosmopolitas y con interés en la zona urbana encontrarán satisfechas sus necesidades, sin tener que alojarse en el centro de Barcelona. Según el informe *El turista de élite* elaborado por Global Blue, operador internacional de *tax free*, para Círculo Fortuny, asociación española del sector de la alta gama, en 2024 España se coló en el top 3 de países en los que hay turismo de compras, detrás de Francia e Italia (citado en Hosteltur, 2024). Los turistas que no forman parte de la Comunidad

Europea gastaron 2.500 millones de euros en España por compras, un 40% más que en 2019. Asimismo, España presenta el 16% del global de gasto que turistas en la comunidad europea realizan sólo en compras (Porras, 2024). Por ello es esencial entender que tanto el centro comercial *La Illa Diagonal*, como todos los establecimientos, tiendas locales y restaurantes de la parte más alta de la Diagonal son activos importantes para el hotel.

Por último, el hotel Torre Melina responde a aquel turista que simplemente busque el descanso, el disfrute del hotel o para aquel que viaje por negocios, por su ubicación y características propias del hotel.

Se debe mencionar que las categorías no están reñidas entre sí, y que es posible que un turista tenga interés en varias de las cuestiones de cada categoría, pero sea así, o teniendo solo interés en una, en el hotel Torre Melina podrá encontrar lo que busca.

Por otro lado, las tendencias del turismo de lujo también están teniendo presencia en Barcelona y en el distrito de Les Corts.

En primer lugar, el interés por la sostenibilidad. Les Corts comenzó en marzo de 2025 un proyecto llamado *La pacificación de la Calle Bordeus*, una calle emblemática de Les Corts que está en obras para convertirla en una zona con mucho menos tráfico de motor. Esto liberará de tanta contaminación la zona, favorecerá el contacto entre peatones y naturaleza y fomentará el uso de medios más sostenibles como la bicicleta. (Barcelona Noticia, 2025). Además de dar respuesta a los objetivos medioambientales que sigue Barcelona, también responde a la necesidad de hacer de las calles lugares donde la gente quiera vivir. Esa idea de calidad de vida, está muy ligada con la segunda tendencia que en Barcelona es muy importante: el turismo de calidad.

Si bien es cierto que los objetivos del turismo de calidad y de la calidad de vida de los residentes no son los mismos, sí que comparten el interés por cuidar la zona y atraer ingresos sin una sobresaturación o sin la explotación de recursos. Por ese motivo, el director general de Turisme de Barcelona, Mateu Hernández, encabeza el Plan de Acción de 2025 para impulsar y dar voz a la cultura de Barcelona. El plan quiere la colaboración de los museos y centros de arte de la ciudad, precisamente para atraer ese turismo de calidad y posicionar Barcelona

como ciudad artística de referencia. (Metrópolis, 2024). La propuesta para lograrlo se articula a través del proyecto *Barcelona Art Season*, que es una alianza entre el sector turístico y el del arte y la cultura para convencer a los turistas de escoger la capital catalana por sus exposiciones. En cualquier caso, los intereses por atraer un turismo de calidad en la ciudad son muy relevantes, ya que, tal y como informó Mateu Hernández en el acto de presentación del Plan de Acción 2025, el sector del turismo atrae más de 10.000 millones de euros a la ciudad. De hecho, la tasa turística es el tercer mayor ingreso del ayuntamiento (Metrópolis, 2024).

La tercera tendencia del turismo en Barcelona es el turismo de negocios. En el análisis del macroentorno tecnológico del hotel ya se mencionó el *Mobile World Congress* (MWC), un evento que tiene un impacto muy alto en la ciudad. En la edición de marzo de 2025 hubo 109.000 asistentes, que igualó las cifras de 2019 (Melgar, 2025). En este caso, el *Mobile World Congress* se celebra en Fira Barcelona, a 4km del hotel, o 20 minutos en coche o transporte público. Barcelona es un lugar con muchas ferias y eventos, como *Integrated Systems Europe* (ISE), *IoT Solutions World Congress*, *BizBarcelona* o *IBTM World*. (Barcelona International Welcome, 2025). Es por ello que el turismo MICE (reuniones, incentivos, conferencias y exposiciones) puede ser un atractivo para turistas, ya no únicamente por la calidad del hotel y la ubicación en Barcelona, donde hay tantos eventos, también por la cercanía con el Palau de Congressos de Catalunya, con 38 salas de reunión y capacidad para más de 2000 personas.

4.2.2. Competencia

En Barcelona hay muchos hoteles, no obstante, he seleccionado 3 hoteles de Barcelona siguiendo los criterios de calidad (que sean hoteles de 4 o 5 estrellas), ubicación (en les Corts o alrededores) y con fuerte interés en la gastronomía y la tecnología.

El Grand Hyatt Barcelona es un competidor relevante del Torre Melina, por su cercanía, ya que ambos están situados en el distrito de Les Corts, y sobre todo por el nivel de lujo y excelencia que ofrecen.

Está ubicado en una de las zonas más cómodas y estratégicas de Barcelona, cuya ubicación atrae tanto a viajeros de ocio como a clientes de negocio que quieren exclusividad y, a la vez, estar en una zona céntrica. Uno de sus principales activos es la calidad de los servicios ofrecidos. Desde el momento de la llegada, el huésped encuentra un entorno cuidado, con un servicio personalizado, instalaciones espaciosas y un diseño moderno funcional y elegante. Las habitaciones superan los estándares del mercado local, además tienen spa, gimnasio de última generación y un centro de bienestar orientado al descanso y la salud, característica que se busca el turista de lujo.

Asimismo, tiene una gran propuesta gastronómica, con el restaurante Leña by Dani García. Este restaurante añade valor al conjunto de características por las que puede ser el competidor más directo.

Hotel	Nivel de lujo	Servicios de bienestar	Calidad del servicio	Ubicación estratégica	Valor añadido principal
Grand Hyatt Barcelona.	Muy alto (5 estrellas).	Spa, gimnasio <i>premium</i> , restauración.	Muy alta.	Zona comercial y residencial (Travessera de les Corts).	Confort con estándares internacionales.
Torre Melina.	Muy alto (5 estrellas).	Spa, restauración y jardines naturales.	Muy alta.	Algo más aislada, pero exclusiva.	Oasis de desconexión en entorno natural.

Tabla 23. Comparación Torre Melina con Grand Hyatt Barcelona. Elaboración propia.



Figura 26. Lobby principal del hotel Grand Hyatt Barcelona. Fuente: Hyatt.

El AC Hotel Diagonal L'Illa se ha considerado como un competidor directo del Torre Melina por su capacidad de atraer a un público con intereses similares, cultura, deporte, compras y desconexión. Estos son los grupos de turistas analizados en el apartado anterior por su zona en les Corts, por lo que coincide con el Torre Melina. En este caso, el valor diferencial es que el AC Hotel Diagonal L'Illa es más funcional y más económico, ya que tiene 4 y no 5 estrellas. Está ubicado dentro del centro comercial L'Illa Diagonal, en plena Avinguda Diagonal y eso hace que tanto para viajeros interesados en compras, como viajeros de negocios sea una propuesta interesante.

Aunque se trata de un hotel de cuatro estrellas, el AC Hotel Diagonal L'Illa presta mucha atención a los detalles, especialmente a comodidad y servicios personalizados. Sus habitaciones son amplias y modernas y están pensadas tanto para estancias cortas como para escapadas más largas. El desayuno y los espacios gastronómicos tienen valoraciones positivas, pero no es competencia del Torre Melina en ese sentido. Pertenece al grupo Marriott, competencia directa de Meliá (Marriott, s.f).

Hotel	Nivel de lujo	Perfil del cliente	Relación calidad-precio	Ubicación estratégica	Valor añadido principal
AC Hotel Diagonal	Alto (4 estrellas).	Muy variado.	Precios más bajos /	Dentro de centro	Accesibilidad y

L'Illa.			buena calidad.	comercial.	funcionalida d, sin precios muy altos.
Torre Melina.	Muy alto (5 estrellas).	Pertenecien te a un grupo con alto nivel adquisitivo.	Precios más altos/ exclusivida d.	Algo más aislada, pero exclusiva.	Oasis de desconexió n en entorno natural

Tabla 24. Comparación entre Torre Melina y AC Hotel Diagonal L'Illa. Elaboración propia.



Figura 27. Entrada principal del Hotel AC Diagonal l'Illa. Fuente: Booking

Por último, está el Hotel Almanac Barcelona, que aunque no se encuentra en el mismo distrito de Les Corts, se ha considerado este hotel como competencia, debido al perfil de cliente que atrae y al posicionamiento exclusivo que mantiene en los hoteles de Barcelona. El Almanac compite directamente por la atención del turista de lujo con mucho interés en experiencias culinarias sofisticadas y saludables. (Almanac, s.f).

En concreto, tiene el restaurante Virens, liderado por el chef Rodrigo de la Calle, un gran referente de la gastrobotánica y con experiencia Michelin. Su oferta está basada en una cocina vegetal de autor, con productos ecológicos, de temporada y de proximidad, que además conecta con las tendencias de sostenibilidad, bienestar y autenticidad.

En este sentido, el Hotel Torre Melina encuentra en el Almanac un competidor indirecto porque no está ubicado en la misma zona, pero sí estratégico,

especialmente en relación con la captación del público *gourmet* e internacional, que busca descanso y comer bien.

Hotel	Nivel de lujo	Enfoque gastronómico	Tipo de cocina	Chef reconocido	Uso de producto local	Valor añadido principal
Almanac Barcelona.	Muy alto (5 estrellas),	Alta cocina saludable	Vegetal, ecológica, local.	Sí.	Sí.	Experiencia culinaria con propósito.
Torre Melina.	Muy alto (5 estrellas).	Alta gastronomía internacional.	Mediterránea, de fusión.	Sí.	Parcial.	Oasis de desconexión en entorno natural.

Tabla 25. Comparación Almanac Barcelona con Torre Melina. Elaboración propia.



Figura 28. Vista de la entrada principal del hotel Almanac Barcelona. Fuente: Booking.

4.2.3. Posicionamiento

El hotel Torre Melina, a Gran Meliá está situado en un espacio lleno de historia, algo que lo hace mágico. El hotel tiene 391 habitaciones y *suites* que se dividen en 14 categorías distintas, desde las *Deluxe* hasta la más exclusiva, *The Royal Penthouse Suite RedLevel* (un refugio de 300 m² con tres plantas, salón independiente y *rooftop* propio). Tiene 18 salas para eventos tanto en interior como exterior, varias piscinas y 25.000 m² de jardines modernistas. (Aguirre, 2024).



Figura 29. Fachada y entorno del hotel Torre Melina, a Gran Meliá. Fuente: Forbes

Otro secreto que esconde el hotel es que en la azotea de la planta 16 tiene un mirador con vistas imponentes y panorámicas que muestran una visión 360° de Barcelona, que además es exclusivo del hotel, por lo que es un gran escenario para eventos privados o veladas tranquilas.

En esa terraza está, además el club *Thai Room Spa*, que es un club de bienestar donde cada huésped puede trasladarse hasta Tailandia, mientras que terapeutas certificados trabajan para el bienestar mental y corporal de los huéspedes. Cabe destacar que en el *Thai Room Spa* se usan técnicas tradicionales y productos naturales elaborados con ingredientes locales o de proximidad. Las instalaciones cuentan con dos bares de aromas, siete cabinas, dos cabinas con ducha, una zona húmeda acompañada de una amplia piscina interior sauna y *hammam*¹⁰⁰, un gimnasio totalmente equipado, una tienda con productos exclusivos y una sala de actividades. (Aguirre, 2024).

¹⁰⁰ El *hammam* es un baño público de vapor tradicional en la cultura islámica, similar a un baño turco o sauna. Originario del Medio Oriente y el Norte de África, el hammam tiene una importante función social, cultural e higiénica en las sociedades musulmanas.

A nivel gastronómico, ya se ha comentado el restaurante Erre&Uchu, no obstante, se debe recalcar que también el hotel tiene un restaurante buffet abierto todo el día, con un ambiente acogedor bajo el nombre de l'Almaranta. Y por último, el *beach club*¹⁰¹ urbano Beso Pedralbes tiene un local dentro del recinto del hotel, que trae el concepto de Beso Beach a Barcelona y fusiona cocina mediterránea con toques vascos. Su fundador, Rafa Viar, lo define como una experiencia espiritual, bohemia y casual de la isla de Formentera en el barrio de Pedralbes. (Terrazeo, 2024).



Figura 30. Imagen del Beso Beach, club en el Torre Melina. Fuente: Terrazeo, 2024.

Todos estos detalles específicos del hotel hacen que tenga una gran oferta de servicios de lujo que el turista puede disfrutar. Es decir, en su posicionamiento es clave que todos los servicios comentados (*Thai Room Spa*, restaurantes, jardines, espacios para eventos MICE o miradores) eleven la experiencia. Al Torre Melina no se va a dormir simplemente, se va a disfrutar de toda la experiencia que todo el equipo de Meliá HI tiene preparada en el lugar. Por ello, el hotel se puede posicionar como el más lujoso dentro de los que tiene Meliá HI en Barcelona¹⁰² (puesto que tiene muchos más, pero ninguno dentro de la marca Gran Meliá, que es la más lujosa de las marcas dentro de las marcas de lujo que tiene el grupo) y como uno de los principales dentro del segmento de lujo, tal y como se ha podido ver en el

¹⁰¹ Un beach club es un establecimiento comercial ubicado junto a la playa que ofrece servicios y comodidades para disfrutar de un día en la costa (en este caso, es en un hotel con piscina).

¹⁰² Consúltase Anexo 17.

análisis de la competencia. Eso conecta con la idea satisfacer a todas las expectativas que puedan tener los nuevos turistas, que se centran en la experiencia, la atención personalizada, el gusto por aquello local y el lujo, entendido por Cristini como la exclusividad y la calidad de vida, no tanto como ostentación.

El segundo punto a tener en cuenta en su posicionamiento es la ubicación. Ya se ha analizado el macroentorno político, económico, cultural, medioambiental, tecnológico, jurídico y demográfico, sin embargo, si se para atención al barrio donde está ubicado el hotel, más allá del distrito al que pertenece, se observa que es un hotel ubicado en uno de los barrios residenciales más ricos de Barcelona, Pedralbes. Este barrio tiene un ingreso de 28.513,7 euros de media por persona, según indicadores socioeconómicos de Idescat de 2021, sólo por detrás de Les Tres Torres, en el distrito de Sarriá-Sant Gervasi (con 30.284,4 euros de media por persona). Y a esos datos económicos se le debe añadir que es un barrio residencial de lujo con mansiones con jardines privados y seguridad muy avanzada, que tiene colegios reconocidos internacionalmente como la Escuela Internacional (IB) Zürich Schule Barcelona o el colegio Abat Oliba Loreto y que cuenta con 7,28 hectáreas de zona verde en el Parque y Jardines del Palacio de Pedralbes.

Por ello, para todo aquel turista con alta capacidad adquisitiva que quiera desconectar sin tener que irse de retiro a la montaña o a un pueblo tranquilo, encontrará en el Torre Melina un claro valor que va a favor del buen posicionamiento del hotel.

Yendo un paso más allá, el hotel está en Barcelona, donde hay mucha competencia, pero también hay muchos turistas.

El tercer aspecto a tener en cuenta dentro del posicionamiento del hotel está estrechamente relacionado con su capacidad para acoger eventos corporativos de alto nivel. Tal como expresó Angie Pintor López en una entrevista, se trata del “mejor hotel en toda Barcelona para realizar un evento MICE”. (Pintor, 2024). Esta afirmación es el reflejo de una sólida trayectoria de profesionales (aunque fuese en otros hoteles) y una infraestructura y ubicación perfecta para responder a las exigencias del segmento MICE.

En este sentido, el departamento de Grupos y Eventos es uno de los más potentes y estratégicos dentro del hotel, con un equipo muy capacitado y una oferta

versátil que atrae tanto a empresas nacionales como internacionales. Esto refuerza su posicionamiento dentro del ámbito corporativo, pero además lo convierte en un lugar atractivo para perfiles vinculados al mundo empresarial, la innovación y la tecnología.

Cada vez más, los espacios donde se desarrollan encuentros profesionales, reuniones o *workshops*, son entornos cuidados y bien seleccionados por su capacidad para inspirar, facilitar la colaboración y reforzar la cultura organizacional. Así pues, el Torre Melina es un entorno idóneo para impulsar la formación, fortalecer la comunicación interna y generar experiencias que trascienden a partir, también, de eventos corporativos.

Por último, el cuarto aspecto para entender el posicionamiento del hotel es el simple hecho de pertenecer a la cadena hotelera más importante del país y una de las más grandes de Europa y del resto del mundo. Según Gabriel Escarrer, CEO de Meliá HI, el Torre Melina refuerza el prestigio de la marca y rema a favor del objetivo de Turisme Barcelona, que quiere que Barcelona sea un destino global para el turismo de calidad. Y por ello, el hotel tiene reconocimiento en el mercado y en toda la sociedad, por lo menos, española y europea.

4.3. El perfil del huésped de Torre Melina Gran Meliá

El público ideal del hotel Torre Melina, a Gran Meliá Hotel está incluido dentro del segmento de *Luxury Brands* de Meliá Hotels International. Se trata de personas con un alto nivel adquisitivo, gustos sofisticados y por la exclusividad. Este perfil espera experiencias únicas, personalizadas y capaces de ofrecerle momentos de desconexión real, en un entorno equilibrado entre el lujo y la serenidad.

Además, el Torre Melina atrae también a viajeros de negocios, directivos y perfiles del ecosistema tecnológico y empresarial que visitan Barcelona por trabajo, eventos o *networking*, pero que valoran al mismo tiempo espacios de descanso, bienestar y alto diseño. Este tipo de huésped prioriza la privacidad, la atención al detalle y un trato que combine discreción, calidez y excelencia¹⁰³.

¹⁰³ Consúltase Anexo 18.



Figura 31. Elaboración propia.

5. Análisis DAFO

Llegados a este punto es menester hacer un diagnóstico DAFO de la situación del hotel Torre Melina, teniendo en cuenta tanto su contexto sociocultural, demográfico, jurídico, económico, medioambiental y tecnológico, así como su posicionamiento frente a la competencia, su promesa de valor y las categorías de mercado en las que opera. Además se tendrán también en cuenta factores como las tendencias de los viajeros de lujo o las maneras de comunicar y de hacer marketing que las corporaciones usan en la actualidad.

Debilidades	Amenazas
1. Desconexión con el mercado durante los años de inactividad.	1. Muchos hoteles de lujo con fuerte posicionamiento en Barcelona.

El cierre prolongado de 4 años ha afectado a la visibilidad, posicionamiento y vínculo emocional con los antiguos clientes del hotel Rey Juan Carlos I, que además tampoco eran clientes de Meliá HI, lo que obliga al hotel a una reactivación desde cero en percepción de marca.

2. Dificultad para diferenciarse en un mercado saturado de oferta de lujo.

La alta oferta de hoteles de lujo en Barcelona genera complicaciones para destacar sin caer en promesas vacías (lujos que se pueden obtener en cualquier otro hotel y por menos dinero) o propuestas superficiales, nada que haga al hotel diferente.

3. Ausencia de una propuesta emocional o diferencial clara tras la reapertura.

Aunque el hotel ha sido reformado, no ha comunicado una nueva personalidad o experiencia concreta que lo distinga de otros hoteles de lujo en la ciudad. Ni en las comunicaciones de Meliá HI, ni en las del hotel se ha incluido

La competencia directa ya ha desarrollado narrativas, alianzas culturales o propuestas de *lifestyle* que los hacen reconocibles y deseables.

2. Creciente escepticismo del consumidor frente a las promesas vacías de “experiencia”.

La palabra se ha convertido en un *cliché*. Cuando no se acompaña de acciones reales y coherentes, se vuelve en contra y genera desconfianza.

3. Aceleración tecnológica y obsolescencia rápida de las propuestas digitales.

Una oferta hotelera que sorprende un día, al día siguiente puede ser antigua en vista de la velocidad con la que avanza la tecnología.

4. Factores macroeconómicos y geopolíticos que afectan al turismo internacional de lujo.

Crisis económicas y políticas, inflación, conflictos entre regiones o nuevas pandemias pueden reducir o modificar la demanda del turismo, que es de los primeros sectores en caer en estos casos, especialmente en

una narrativa acerca del hotel Torre Melina. 4. Dependencia de una comunicación basada en atributos físicos o estéticos. El discurso de valor en la estrategia de comunicación del hotel (y de la marca) se ha centrado más en las instalaciones o el entorno que en las emociones o vivencias que puede generar, y así se pierde conexión con las nuevas motivaciones del cliente de lujo. 5. Falta de posicionamiento simbólico dentro de la oferta hotelera local. No es aún un hotel “de referencia” o que forme parte del imaginario colectivo <i>premium</i> en la ciudad, y ello reduce su capacidad de generar atracción espontánea o recomendación.	mercados internacionales lejanos. 5. Mayor conciencia social y ambiental del turista de lujo. Las marcas que son percibidas como superficiales, no éticas o desconectadas de la sostenibilidad pierden atractivo ante un cliente más consciente y exigente, por ello, pese a no estar obligadas, todas las corporaciones que no alineen su estrategia con los ODS perderán el interés del turista, más si es un turista de alto nivel adquisitivo.
Fortalezas	Oportunidades
1. Respaldo de una marca internacional consolidada (Meliá Hotels International). El hecho de pertenecer a Meliá Hotels International permite al hotel acceso a redes globales de clientes, programas de	1. Se ha transformado el concepto de lujo hacia lo emocional y experiencial. El turista busca conexión personal, autenticidad y momentos inolvidables. Esto abre la puerta a propuestas

fidelización (MeliáRewards), recursos de marketing y una reputación de marca fiable, especialmente en el segmento de lujo. 2. Ubicación privilegiada en Barcelona, ciudad referente del turismo de alto nivel. Es una fortaleza que el hotel esté ubicado en Barcelona, un centro urbano y cultural que aporta valor añadido: alta conectividad, gran oferta gastronómica y artística, y el posicionamiento internacional como un hotel en una ciudad de interés mundial. 3. Espacio arquitectónico interior renovado tras cuatro años de cierre. El hotel reabre 4 años después con un espacio actualizado, y eso ayuda a reposicionar su identidad con una nueva narrativa y estética. En este caso las instalaciones son nuevas, por lo que la inversión para rehacer y reconstruir espacios ya está hecha, y eso es una fortaleza en el momento de abrir. 4. Infraestructura idónea para eventos, wellness y experiencias exclusivas.	creativas, con la experiencia y la emoción como pilares fundamentales. 2. Auge del marketing experiencial, sensorial e inmersivo en el turismo de alta gama. Algunas experiencias multisensoriales, la interactividad y la narrativa de marca se están convirtiendo en elementos clave para conectar con el cliente <i>premium</i> y diferenciarse. El <i>branded content</i> de algunos grupos turísticos, como TUI, lo demuestran. 3. Tecnologías emergentes accesibles y en expansión. La realidad virtual y la realidad mixta permiten sorprender al participante a la hora de diseñar experiencias que estén alineadas con las expectativas del consumidor digital. Es una oportunidad su uso para el sector del turismo. 4. Barcelona como ecosistema creativo, tecnológico y artístico en constante efervescencia. La ciudad ofrece acceso a talento, colaboraciones estratégicas y un público
--	---

El hotel dispone de espacios amplios y modernos que se pueden adaptar a eventos o actividades interesantes sin necesidad de reformas. Los jardines que tiene, las salas de conferencia, el mirador, el spa, los restaurantes, el club, el gimnasio o las piscinas son ejemplos que justifican que el hotel sea ideal para eventos y experiencias de lujo. No sólo es una fortaleza que esté renovado, también lo es la propia obra y el resultado de esa renovación.

5. Pertenencia al segmento *Luxury* dentro del portafolio Meliá HI.

El Torre Melina está dentro de la marca Gran Meliá, que es de lujo y eso facilita un posicionamiento más claro frente a otros hoteles del grupo. Hay más expectativa de servicio y mayor libertad creativa para acciones singulares del hotel.

6. Modelo operativo capaz de mantener la excelencia en la hospitalidad

La experiencia de la marca en gestionar hoteles de lujo garantiza que el Torre Melina

receptivo a nuevas formas de ocio, cultura y turismo. Es una ciudad que acoge eventos de envergadura mundial y que es testigo de muchos avances e innovaciones tecnológicas y culturales.

5. Mayor predisposición del cliente de lujo a participar en experiencias personalizadas y activas

La demanda turística actual favorece las propuestas en las que el huésped se siente parte de la historia o puede adaptar la experiencia a su personalidad y deseos.

6. Escasez de hoteles que integren verdaderamente lo emocional y lo tecnológico de forma coherente.

Aunque muchos ofrecen experiencias, pocos usan la tecnología como elemento estratégico, pues se usa mucho como elemento operativo. Es decir, su uso se basa en ofrecer comodidad, que es algo que hacen muchos hoteles, y hay una oportunidad de usar la tecnología también para crear y vivir experiencias.

será gestionado con calidad y profesionalidad. 7. Estrategia en línea con la sostenibilidad ambiental, económica y social. Meliá HI tiene muy presente su estrategia para colaborar y dejar un mundo mejor en el futuro, y eso se ve reflejado en el hotel Torre Melina. 8. Alta vinculación con el ecosistema cultural, artístico o tecnológico de Barcelona. El Torre Melina ha sido el hotel anfitrión del Trofeo Conde de Godó (Barcelona Open Banc Sabadell) en 2025, uno de los eventos deportivos más importantes de Barcelona. Lo que demuestra su vinculación con algunos sectores de la ciudad.	
--	--

Tabla 26. Elaboración propia.

5.1. Pain Points

Una vez hecho el diagnóstico DAFO, se debe mirar aquellos *paint points*, que son los puntos críticos que están limitando o que pueden limitar el éxito del hotel actualmente, en 2025.

En primer lugar, pese a la reforma y las grandes instalaciones del hotel, el hecho de no haber construido una narrativa emocional propia ni una identidad clara que lo distinga de otros hoteles de lujo, así como el hecho de que no está presente en el

imaginario colectivo *premium* de la ciudad dificultan su posicionamiento como hotel de referencia. Es decir, falta identidad. Puede ser visto como un Meliá más, pero este hotel es, en 2025, el más importante del grupo en la ciudad de Barcelona.

La segunda idea, muy ligada con la primera, es que tras analizar la comunicación del grupo, y también la del hotel, sólo se destaca la arquitectura, ubicación y servicios, pero no se comunica hacia fuera el valor emocional que tiene el hotel. Está relacionada, por tanto, con la primera idea porque, por un lado, no se ha buscado identidad o historia propia y por tanto, no hay nada interesante que comunicar.

Eso inevitablemente lleva a una tercera idea, como es la falta de diferenciación y más siendo Barcelona, una ciudad repleta de hoteles con propuesta de lujo similares y mucha más historia que el hotel Torre Melina (sin contar la historia del terreno, en este caso se hace referencia al hotel únicamente).

En cuarto lugar se encuentra la desvinculación del hotel con el público objetivo tras los cuatro años de cierre. Es cierto que cuenta con el respaldo de Meliá HI, un punto muy a favor, pero más que como impulsor de éxito, ese factor puede ser un salvavidas en caso de falta de propuesta de valor propia, como es el caso. Es entonces cuando se hace necesario actuar para tener el vínculo con el público objetivo del hotel, no sólo con el público de la marca.

5.2. CAME

El CAME viene de las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, cada una en relación con un punto del DAFO. El objetivo es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Corregir Debilidades	Afrontar Amenazas
1. Desconexión con el mercado durante los años de	1. Muchos hoteles de lujo con fuerte posicionamiento en

inactividad. Se puede recurrir a los huéspedes habituales del hotel Rey Juan Carlos I y hacerles partícipes de una experiencia agradable en el hotel o del disfrute de algunos servicios.

2. **Dificultad para diferenciarse en un mercado saturado de oferta de lujo.** Sería preciso redefinir la propuesta de valor desde una identidad emocional, artística y experiencial que haga el hotel único en su categoría, por ello se propone centrarse en la historia de las fincas del Torre Melina y de su importancia cultural como base de la identidad.
3. **Ausencia de una propuesta emocional o diferencial clara tras la reapertura.** Ligado con la anterior, se le debería mucha más importancia al hotel como entidad individual, no tanto ligado al grupo Meliá HI. Y para ello se crearían contenidos de marca que busquen contar una historia con la que sentirse emocionalmente vinculado.
4. **Dependencia de una comunicación basada en atributos físicos o estéticos.**

Barcelona. Ser más que un hotel donde se pueda encontrar lujo. Hay que reforzar las estancias de los viajeros de negocios en el Torre Melina, así como despertar más interés a corporaciones para celebrar en sus espacios los eventos MICE y en la comunidad crear curiosidad y conversación alrededor del hotel. Eso se hace generando valor y comunicando este valor correctamente.

2. **Creciente escepticismo del consumidor frente a las promesas vacías de “experiencia”.** Si lo central es la experiencia, quizá se pueda crear experiencias más allá de lo esperado en un hotel de lujo. No hay que dar respuesta a las necesidades del turista de lujo, hay que avanzar a lo que aún no sabe que quiere.
3. **Aceleración tecnológica y obsolescencia rápida de las propuestas digitales.** Asegurar que todos los servicios tecnológicos estén perfectamente actualizados y que sean modulares, actualizables y basados en plataformas flexibles. Eso puede

Se debe ampliar la línea de comunicación como resultado de la conexión con la identidad y valor profundo del hotel. Esa narrativa iría más destinada a un enfoque vivencial, centrado en la experiencia del huésped, no sólo en su confort. 5. Falta de posicionamiento simbólico dentro de la oferta hotelera local. Dejarse ver en eventos y participar del tejido deportista, cultural y social de Barcelona. Un hotel cuya comunidad conoce, pese a no alojarse en él, ayuda a mejorar el posicionamiento simbólico del hotel y a dar credibilidad frente a turistas o viajeros de negocios que confíen en la comunidad local, para construir así un imaginario colectivo en el que Torre Melina se perciba como un símbolo en Barcelona.	necesitar de la subcontratación de un servicio IT avanzando. 4. Factores macroeconómicos y geopolíticos que afectan al turismo internacional de lujo. No se puede luchar contra una caída del mercado. Lo que se puede hacer es tener una reputación consolidada, calidad alta y compromiso con todos los <i>stakeholders</i> para que, en caso de fuerzas mayores, el hotel no deba enfrentarse a un nuevo cierre o a una caída drástica de la calidad. 5. Mayor conciencia social y ambiental del turista de lujo. En este caso, es una amenaza pero su respuesta a la amenaza ya se está dando con sus planes de sostenibilidad, es, en definitiva, una fortaleza a mantener. Sencillamente se debe percibir esta amenaza como de alto riesgo y alta probabilidad.
Mantener Fortalezas	Explotar Oportunidades
1. Respaldo de una marca internacional consolidada (Meliá Hotels International). El hotel puede apoyarse en la marca madre (sea la marca Gran	1. Se ha transformado el concepto de lujo hacia lo emocional y experiencial. Es el momento de crear una historia en la que el protagonista viva en

Meliá, o el grupo Meliá Hotels International) como plataforma impulsora de su lanzamiento, sin perder la individualidad del hotel.

2. **Ubicación privilegiada en Barcelona, ciudad referente del turismo de alto nivel.** En este caso la mejor manera de mantener esta fortaleza es seguir cuidando el entorno para que Pedralbes (y Les Corts) sigan siendo zonas privilegiadas de Barcelona. Se parte de la idea de que lo especial de un lugar es su gente (y las empresas y grupos que forman parte de su ecosistema).
3. **Espacio arquitectónico interior renovado tras cuatro años de cierre.** Ahora que es nuevo, el equipo de mantenimiento, *housekeeping* y otros como técnicos o jardineros deben mantener el espacio en el mejor estado físico posible.
4. **Infraestructura idónea para eventos, *wellness* y experiencias exclusivas.** El espacio y la base para garantizar ser el lugar ideal para eventos y experiencias exclusivas está, el siguiente paso es contarlo.

primera persona, tomando algo tan importante como olvidado del teatro que el dramaturgo y director escénico Carlos Tuñón ya comentó en 2021. “En lugar de representar, es decir, hacer presente algo que ya ocurrió antes, el objetivo es construir algo nuevo en directo, generar una experiencia única que no podrá reproducirse más de esa manera, algo irrepetible porque dependerá de los asistentes al evento” (Tuñón, 2021). Esa es la mayor oportunidad que se debe explotar para ir por delante.

2. **Auge del marketing experiencial, sensorial e inmersivo en el turismo de alta gama.** Se implementará realidad virtual y otras tecnologías inmersivas que integren *storytelling* y la participación activa como acción que busque adelantarse a las necesidades que pueda tener el turista de lujo (y cualquier otro público del hotel).
3. **Tecnologías emergentes accesibles y en expansión.** Es el momento de integrar estas tecnologías de manera pionera en el sector, sobre todo cuando

5. Pertenencia al segmento <i>Luxury</i> dentro del portafolio Meliá HI. Se debe seguir apostando por estándares de excelencia y vincularlos a un relato diferencial, no sólo a la tradición de lujo. 6. Modelo operativo capaz de mantener la excelencia en la hospitalidad. No se debe descuidar lo básico, el <i>modus operandi</i> en la gestión de un hotel de Meliá del segmento de lujo debe estar ahí, todo lo demás (narrativas, experiencias, comunicación) es para aumentar su propuesta de valor, pero lo esencial de un hotel, es que sea un buen hotel. 7. Estrategia en línea con la sostenibilidad ambiental, económica y social. Ante esta situación se debería mantener lo mismo que hasta ahora, comunicarlo todo en la web y en documentos oficiales. Aquel que quiera información la podrá encontrar, la transparencia es más importante en este caso. La coherencia entre lo que se hace y lo que se comunica construirá confianza a largo plazo. Sin embargo, no se debe hacer	no hay competencia que ofrezca nada parecido. Es una ventaja temporal que debe explotarse con rapidez. 4. Barcelona como ecosistema creativo, tecnológico y artístico en constante efervescencia. El hotel Torre Melina es el ideal para crear experiencias únicas en este sentido, pues está presente en una ciudad con artistas, diseñadores, tecnólogos y hasta ingenieros preparados para revolucionar el contenido de marca de un hotel de lujo y, por extensión, de una cadena hotelera reconocida mundialmente. 5. Mayor predisposición del cliente de lujo a participar en experiencias personalizadas y activas. Ya se han dado algunos pasos con aperturas como el <i>Innside By Meliá Madrid Valdebebas</i>, donde se jugó con los sentidos para evocar el traslado a una España profunda y muy castiza con su gastronomía (tapas castizas), música (Dj de música representativa de la escena musical madrileña) y colores
---	--

marketing con ello, puede volverse a la contra. 8. Alta vinculación con el ecosistema cultural, artístico o tecnológico de Barcelona. Ser el anfitrión del torneo Godó tiene que ser tan solo el inicio de una ventaja competitiva que otras cadenas no realizan. Se debe seguir apostando por los vínculos deportivos, culturales, tecnológicos o artísticos de Barcelona para remar a favor del plan de turismo que tiene la ciudad. A medio plazo, el hotel podría convertirse en referente de sinergias ciudad-hotel-marca, siendo un <i>hub</i> de la cultura, el deporte e innovación barcelonesa.	(pinturas en directo de una reinterpretación de <i>Las Meninas</i>, proyecciones audiovisuales de rincones emblemáticos de la ciudad). Ahora es momento de crear algo en el que el participante no sólo tenga que estar atento, debe ser el protagonista. 6. Escasez de hoteles que integren verdaderamente lo emocional y lo tecnológico de forma coherente. La tecnología debe usarse como parte de la estrategia para generar valor de la marca, no únicamente para dar respuesta a las tendencias del turismo de lujo y de la automatización de procesos obligatorios, como es el <i>check-in</i>.
---	---

Tabla 27. Elaboración propia.

6. Objetivos

El proyecto propone crear una obra de teatro inmersiva usando la realidad virtual, que sirva como herramienta de construcción de la identidad para el hotel Torre Melina, a Gran Meliá de manera que fortalezca su diferenciación dentro del ecosistema Meliá HI y su posicionamiento en el mercado del turismo de lujo global en general y en Barcelona, en particular.

De esta manera, los objetivos del proyecto son:

1. **Investigar y recopilar los elementos culturales, históricos y simbólicos del entorno del hotel Torre Melina para construir una narrativa de marca original que fundamente conceptualmente la experiencia inmersiva.**
2. **Desarrollar una narrativa escénica participativa, adaptada a realidad virtual, que permita al participante convertirse en protagonista de una historia contextualizada en el espacio y valores del hotel.** En este caso se refiere al corazón creativo del proyecto: el guión, la historia, los personajes, la estructura dramática, el tipo de interacción y el papel del participante.
3. **Diseñar y prototipar una experiencia inmersiva interactiva para *Apple Vision Pro* u otros visores XR, basada en la narrativa desarrollada, que integre recursos sonoros, visuales y espaciales adaptados al entorno del hotel.** En este objetivo se traduce la narrativa creada en una experiencia inmersiva real: cómo se ve, cómo suena, cómo se navega, qué tipo de interacción se da, qué motor gráfico se usa y qué dispositivos lo soportan. Es un enfoque técnico del proyecto.
4. **Coordinar la producción técnica y creativa de la experiencia en colaboración con especialistas en tecnologías inmersivas, dramaturgos, diseñadores de sonido y visuales, y expertos en *branded content*.** Dado que el objetivo de este TFG no es desarrollar personalmente la parte técnica de la experiencia inmersiva, sino liderar su diseño conceptual y su narrativa, se ha contemplado como parte de los objetivos estratégicos la coordinación con profesionales del sector para llevar a cabo la producción de la pieza. Esta gestión se plantea desde una perspectiva de dirección creativa, con el fin de garantizar que la visión global del proyecto se mantenga intacta a lo largo del proceso de producción.
5. **Implementar y testear el piloto de la experiencia en un espacio físico del hotel Torre Melina para obtener *feedback* cualitativo y cuantitativo de al menos 50 usuarios en una fase de prueba cerrada.**

6. **Establecer una estrategia de comunicación para dar a conocer el proyecto a públicos profesionales del sector turístico, tecnológico y experiencial que posicione al hotel Torre Melina como referente en innovación.**

Es preciso señalar que pese a que los objetivos del proyecto sean esos 6, el alcance de este trabajo estará limitado a desarrollar con más profundidad la investigación de la marca y la creación de la narrativa escénica, a definir desde el punto de vista estratégico la integración de cuestiones técnicas, a explicar una propuesta de coordinación multidisciplinar del proyecto, a exponer de qué manera se obtendría el *feedback* y a presentar a gran escala el plan de comunicación de este proyecto, sin entrar en detalle.

7. Diseño conceptual de la experiencia inmersiva

Una vez definidos los objetivos del proyecto, es momento de dar respuesta a la mayor incógnita: cómo adaptar una obra de teatro al lenguaje de la realidad virtual, y cómo convertirla en una experiencia inmersiva, interactiva y única para cada participante.

La pieza se titula **Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina**, y tiene una duración aproximada de cinco minutos. La duración está pensada para lograr una inmersión intensa, pero cómoda; lo suficientemente breve como para evitar fatiga sensorial o pérdida de atención, y lo bastante profunda como para construir un universo simbólico dentro del hotel Torre Melina.

La experiencia se inicia cuando el participante accede a un entorno virtual que recrea un espacio del hotel. Allí, una atmósfera sonora envolvente lo recibe, y pronto aparece un personaje que introduce un dilema: una situación donde debe tomar una decisión. En ese momento, la narrativa se bifurca. Cada opción abre un nuevo camino, y la elección es definitiva, por lo que no hay vuelta atrás.

A partir de esa primera decisión, el participante irá atravesando diferentes escenas que siguen ramificándose. Aunque todas las rutas comparten una primera escena común, el resto de la experiencia se desarrolla de forma personalizada.

Cada historia es diferente, pero todas están conectadas entre sí, puesto que tratan de la historia, la identidad y el imaginario emocional del Torre Melina.

En total, la pieza contempla 15 escenas únicas y 8 posibles finales distintos. A lo largo de su vivencia, cada participante vivirá 4 escenas consecutivas, siendo la primera igual para todos, y las siguientes tres determinadas por sus elecciones.

Esto permite que cada participante viva una experiencia distinta, donde se puede aprender algo del hotel que es de valor. Puede que sus recorridos no coincidan, pero todas ellas suceden en el mismo escenario emocional y simbólico, el hotel Torre Melina, a Gran Meliá.

7.1. Guión

TÍTULO: Tras el Umbral: Vivir Torre Melina

Escena 1: El Umbral

En la entrada del hotel Torre Melina, a Gran Meliá cae el anochecer. Hay una brisa suave y se oyen unas campanas lejanas que viene del monasterio de Pedralbes. Además, el participante escucha también el susurro del viento al rozar con los cipreses, a un cuervo graznar y notas suaves y dulces de piano. La acción sucede en el presente. El participante está solo en el espacio, pero entre el sonido del viento, se escucha una voz.

VOZ FEMENINA (*susurrando*): Has regresado, aunque no lo recuerdes. En este lugar la tierra contaba historias antes que las palabras, y cada ventana fue un espejo que hoy se puede traspasar con ayuda del Guardián del Tiempo.

Aparece por la puerta de entrada el Guardián del Tiempo, un hombre vestido de blanco impoluto, con rostro amable y con apariencia de 50 años de edad.

GUARDIÁN: Hay quienes cruzan el umbral para recordar, otros, lo cruzan para ver qué hay más allá de las compuertas del imponente hotel Torre Melina. (*Se intensifica la música del piano y el sonido del viento*) Es tu momento de elegir.

¿Sigues las huellas del pasado de este lugar o prefieres explorar el regalo que es el presente? Yo solo custodio las llaves.

PARTICIPANTE: *(debe elegir entre las dos opciones que se le plantean:*

1. Quiero viajar en el tiempo al pasado
2. Descubriré qué hay en este momento tras esa puerta

Rama A. VIAJE AL PASADO

Escena 2.

El escenario ha cambiado. En este momento el protagonista se encuentra en 1940. Una antigua biblioteca, con estanterías de madera, libros antiguos impresos en español, inglés y otros idiomas del romance. Se escucha el crepitar de los candelabros que iluminan de manera cálida y tenue la sala. Entra la Archivista, una mujer de apariencia 60 años con un vestido verde de terciopelo, gafas y con joroba.

ARCHIVISTA: *(tiene un libro en la mano y está ordenando la biblioteca)* Esta finca fue tierra de sabios, de conspiradores, de artistas. Francesc Malin fue un ciudadano genovés que adquirió la Torre Melina, construida en 1160. Gracias a él este hotel se llama en la época de la que vienes hotel Torre Melina.

(Pausa. Comienza a sonar una música con violines y violas de fondo. La archivista sigue ordenando libros. De pronto, suena un estruendo fuera, en el jardín. Eso hace que a la archivista se le caiga un libro al suelo: El diario de Francesc Malin, que cae a los pies del protagonista)

ARCHIVISTA: Vaya, vaya... con el diario del señor Malin te tenías que topar. Está en tus manos coger este diario y entregármelo, respetando la intimidad del antiguo propietario de la finca, o abrirlo y perderte entre sus páginas.

PARTICIPANTE: *Debe elegir entre:*

1. Deseo leer lo que Francesc Malin escribió
2. Quiero descubrir qué es ese ruido que suena en el jardín

Escena 3. DIARIO DE FRANCESC MALIN

(El participante coge en sus manos el diario, lo abre y ante sus ojos aparecen unas frases escritas en castellano antiguo con tinta. Al inicio de la escena, sigue siendo el mismo escenario, pero a la que empieza a sonar una voz, cambia el escenario a la Torre Melina, en el siglo XIII.)

FRANCESC MALIN *(voz en off, leyendo lo que el participante tiene en sus manos escrito).* Acabo de adquirir la finca que el obispo de Barcelona Guillem de Torroja donó como alodio en 1160 y que acabó convirtiéndose en un mas. Hoy, adquiero esta propiedad y oficialmente dejo Génova para venirme a Barcelona. Tengo grandes planes para este terreno...

(En la escena aparecen gallinas y pollos, se escuchan carruajes de fondo y sonido ambiente de una finca rural, con animales e insectos. Una de las gallinas se acerca al participante)

GALLINA: Sígueme

FRANCESC MALIN *(voz en off):* Síguela para conocer su historia, o pasa a la siguiente hoja del diario para descubrir uno de los secretos mejor guardados de la ciudad de Barcelona.

PARTICIPANTE: *Debe elegir entre:*

1. Seguiré a la gallina
2. Descubriré un secreto de Barcelona

Escena 4. SEGUIR A LA GALLINA

(El participante deberá seguir a la gallina, que correrá, notará que está avanzando porque se le da sensación de movimiento al escenario. De pronto, aparece en un gallinero, rodeado de otras gallinas y de un avicultor vestido de agrario, con camisa de manga larga y pantalones largos, sucios y unas botas manchadas de tierra. Es joven, de 30 años, pero de apariencia mayor debido a su oficio. Salen unos números que tan solo ve el participante y que muestran que la escena sucede en 1903)

AVICULTOR: *(a la gallina)* ¿Dónde te habías metido? Tu compañera acaba de poner huevos, pero no significa que vayamos sobrados de pollos de la raza Prat, los pollos Pota Blava. Estoy haciendo una labor muy cuidadosa para no perder la raza que tan especial hace al Prat de Llobregat y que es única en el mundo. ¡Pollos con patas azules! *(al participante)* ¿Tú los conocías? Es una de las razas de gallinas más antigua de España y desde El Prat de Llobregat me han encomendado la misión de cuidarlas, puesto que están en peligro. *(pausa)* Me tengo que ir a trabajar la tierra, ¡esto es un no parar!

FIN.

Escena 5. DESCUBRIR SECRETO DE BARCELONA

(El participante ve cómo automáticamente se pasa una página del diario. El escenario cambia totalmente, ya no sucede la acción en la entrada de la Torre Melina, estamos en 1975, en un estadio de Fútbol. Juegan el Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid. El participante está en la grada rodeada de afición del Barcelona. Están cantando el Himno del Barça, que se creó un año antes. Al acabar la canción, una chica con la camiseta de la afición se dirige al participante).

CHICA: ¡Hey, tú! *(pausa)* Sí, tú. ¿No te sabes el himno del mejor club del mundo? No entiendo entonces qué haces en el estadio de Fútbol del club en el Torre Melina. *(pausa)*

VOZ *(en off, leyendo tiradas de un diario. En pantalla aparecen imágenes superpuestas de periódicos, con el fondo manteniendo el campo del Barça):* El Fútbol Club Barcelona adquiere la Torre Melina para construir su nuevo estadio.

CHICA: *(al participante)* Alucinando, ¿no es cierto? Desgraciadamente esto que ves es sólo lo que estuvo a punto de pasar cuando en 1950 el club compró los terrenos para construir el que en la época de la que vienes es el Spotify Camp Nou, muy cerca de aquí. Por problemas burocráticos el club decidió dejar los planos del arquitecto Lorenzo García-Barbón y dejar la Torre Melina como la masía que era. ¿A que hubiese sido fascinante un estadio como el que ves ahora?

FIN.

Escena 6. ESTRUENDO DEL JARDÍN

(Tras la caída del diario, se escucha un fuerte estruendo en el jardín. Todo el entorno tiembla ligeramente. El escenario cambia: estamos ahora en 1992. El cielo está encapotado y gris. Grandes grúas y excavadoras golpean la fachada de una vieja torre. Un cartel oxidado dice "Torre Melina". La vegetación está seca, el aire es denso. Un ingeniero con casco naranja observa desde la distancia. Lleva planos en la mano y una radio encendida colgando del cinturón.)

INGENIERO: Aquí acaba una etapa. Esta finca, esta torre, ya no tiene lugar en la Barcelona que queremos construir. Ha llegado el turno de lo nuevo. *(pausa)* Hombres, ¡derriben la torre como nos han mandado!

(El sonido de la maquinaria se intensifica. Una parte del edificio cae y levanta una nube de polvo.)

INGENIERO: A veces, para empezar, hay que derribar. Lo llamamos progreso. Pero dime, viajero *(se dirige al participante)*, ¿quieres ver lo que surgió justo después de esto... o prefieres conocer cómo ha terminado el hotel siendo el Torre Melina, a Gran Meliá?

PARTICIPANTE: *Debe elegir entre:*

1. Vivir la inauguración del Hotel Rey Juan Carlos I
2. Presenciar el inicio de Meliá HI en el Torre Melina

Escena 7. INAUGURACIÓN DEL HOTEL REY JUAN CARLOS I

(El participante se queda en los jardines del Torre Melina. Se ve la torre distinta a cuando estaba siendo destruida, el edificio ahora luce moderno, imponente, recién inaugurado. La escena tiene una luz de atardecer rosado, banderas ondeando, se oyen voces en muchos idiomas.

Una periodista con americana beige, un micrófono de periodista y una libreta se acerca con paso rápido).

PERIODISTA: *(está ensayando)* ¡Estás justo a tiempo! Hoy todo cambia. Hoy se abre oficialmente el Hotel Rey Juan Carlos I, el más lujoso de Barcelona... *(se dirige al participante, que tiene la visión de ser el cámara. Pausa)*. Estoy lista. ¿Tú lo estás?

PARTICIPANTE: *tiene delante a la periodista. Debe responder que sí con la cabeza.*

PERIODISTA: *(tono de informativo)* Gracias por darme paso, Matías. Efectivamente, hoy, 20 de junio abre las puertas el Hotel Rey Juan Carlos I, el hotel más lujoso de Barcelona que se ha edificado con motivo de la celebración de los Juegos Olímpicos que comenzarán en poco más de 1 mes. Tras el derribo de la Torre Melina, la que fuera masía histórica del distrito de Les Corts, se convierte hoy en un manifiesto, un lugar con muchas experiencias que contar y mucho que vivir. Se comenta que Montserrat Caballé, pese a no actuar en la inauguración de los juegos, ¡podría alojarse en este nuevo espacio!

(Comienza a sonar Barcelona, interpretada por Montserrat Caballé y Freddie Mercury. Se escuchan fuegos artificiales)

FIN.

Escena 8. INICIO DE MELIÁ HI EN EL TORRE MELINA

(El escenario se torna gris. La fachada del hotel luce descuidada, y en el aire flota un silencio pesado, solo roto por el eco de puertas automáticas abriéndose a nadie. El cielo está nublado, y se escucha de fondo una radio con noticias sobre la pandemia de Covid-19 de 2020. Un recepcionista de mediana edad, con traje oscuro y mirada triste, limpia el mostrador con lentitud. El participante ve cómo tiene una carta en mano)

RECEPCIONISTA: Lo cerramos hace dos semanas. Dicen que por seguridad, que por protección, que por algo mayor... *(pausa)* Pero para muchos de nosotros fue como cerrar un capítulo entero. ¿Te vas a quedar parado ahí con la carta sin decir nada? *(se dirige al participante)* ¿Es el cierre definitivo, ¿verdad? *(La recepcionista extiende la mano para que el participante lea la carta).*

PARTICIPANTE: *Debe leer en voz alta la carta.*

“El hotel Rey Juan Carlos I cierra sus puertas, pero Meliá Hotels International podría estar interesado en la compra y gestión de un futuro hotel suyo para la marca Gran Meliá”.

RECEPCIONISTA: ¡Eso es maravilloso! Fueron 28 años de historias, de cenas, de brindis, de secretos... y de repente, el silencio. Este silencio no es de relajación, el hotel debe reabrir pronto...

(Se apagan las luces de la entrada automáticamente. El lobby está desierto.)

FIN.

Rama B. DESCUBRIR EL TORRE MELINA EN 2025

Escena 9.

(El participante cruza la puerta. La acción sucede en el lobby actual del Torre Melina. Techos altos, jardineras verticales, esculturas, perfume exclusivo en el aire. Hay una orquesta tocando en vivo en un rincón. La luz es dorada y cálida. Un botones elegante se acerca con una tablet.)

BOTONES: Bienvenido a su experiencia. Su nombre ya está registrado, su estancia empieza ahora. Mis compañeros y yo subiremos el equipaje a la *suite Deluxe Room*, con vistas a la montaña. *(pausa)* Debe saber que el servicio de habitaciones ya ha terminado con la puesta a punto de la suya. No obstante, quería ofrecerle una copa de cortesía en el *Beso Beach Club* del hotel. ¿Qué prefiere?

PARTICIPANTE: *Debe elegir entre:*

1. Copa de Cortesía
2. Subir a la Suite

Escena 10. COPA EN EL BESO BEACH CLUB

(El participante encuentra cambiada la escena. Ahora están en el Beso Beach, el club del hotel enfrente de la piscina. Suena una música electrónica suave. Hay un par de huéspedes más tomando el sol y una tercera huésped nadando en la piscina.)

Ante la escena, un barman, con barba, moreno y vestido con uniforme blanco sacude botellas para preparar cócteles).

BARMAN: Me alegra que haya decidido relajarse con una copa. Y ha hecho bien, gracias a tomar esta decisión, cuando se aloje en el Torre Melina tendrá un cóctel de la carta gratis. Al finalizar su experiencia recibirá un mail con el código que deberá aplicar. No caduca. Yo mismo, o cualquiera de mis compañeros, estaremos encantados de atenderle y hacer de su experiencia todo un lujo.

PARTICIPANTE: *(Ve en pantalla también el código que más tarde recibirá por mail)*

BARMAN: Relájese en el *Thai Room Spa* o descubra las impresionantes vistas de la ciudad de Barcelona que se ven desde nuestro hotel, en la planta 16.

PARTICIPANTE: *Debe elegir entre:*

1. Relajarse en el *Thai Room Spa*
2. Maravillarse en el mirador

Escena 11. RELAJACIÓN EN EL *THAI ROOM SPA*

(Suena música tradicional tailandesa. En el ambiente hay humo, proveniente de velas aromáticas. Una mujer tailandesa, masajista profesional, vestida con una túnica de color marrón).

MASAJISTA: Bienhallado a la sala más exclusiva del Torre Melina, a Gran Meliá. En este espacio encontrará la paz, un estado mental que le dejará sin preocupaciones, tan solo bienestar. Soy Malai, masajista. *(pausa)*. En la práctica de hoy le enseñaré la meditación Anapanasati, donde deberá sentarse, cruzar las piernas y respirar profundamente. Adelante.

PARTICIPANTE: *Debe sentarse y respirar, como le indica la masajista.*

MASAJISTA: Sienta como todo su ruido se reduce en este oasis de calma... *(suena la música más fuerte)*

FIN.

Escena 12. CONTEMPLAR LAS VISTAS EN EL MIRADOR

(El participante está en un ascensor, subiendo a la planta 16 del hotel, donde está el mirador que le ha comentado el Barman. Está solo y suena música de ascensor. Acto seguido, se abren las puertas y aparece una mujer que le da la bienvenida. Es una chica joven, uniformada que le sonríe).

AZAFATA: Ha hecho bien en venir a contemplar las maravillosas vistas que tenemos de la ciudad de Barcelona. Tenemos vistas a la ciudad y a la montaña. Un espacio ideal para la organización de eventos corporativos, pese a que también se abra de vez en cuando a los huéspedes. *(pausa)* Lamento comunicar que no podrá tener la vista 360°, pues es algo exclusivo para los huéspedes reales del hotel, a no ser que tenga una reserva para venir. En ese caso, diga su nombre en voz alta. En caso contrario, puede elegir una orientación, pero verá borroso el resto de las vistas.

PARTICIPANTE: *Debe elegir entre:*

1. Tengo una reserva. *(en este caso deberá decir el nombre en voz alta, cuando el sistema lo detecte y compruebe la reserva podrá ver todas las vistas)*
2. No tengo reserva. *(en este caso, el participante elige una orientación: norte, este, oeste o sur, y contempla esas vistas).*

FIN.

Escena 13. SUBIR A LA SUITE

(El participante entra en la suite. Se abre la puerta con un sonido suave y envolvente. La luz se regula automáticamente en tonos cálidos. Frente a él, una habitación amplia con ventanales de techo a suelo que miran a Collserola. Una voz integrada en el sistema domótico se activa.)

VOZ AMBIENTE: Bienvenido a la *Suite Deluxe Room* del hotel Torre Melina, donde su descanso es un arte y el tiempo se detiene. Su temperatura ideal ha sido calculada. ¿Desea que pongamos su música favorita?

(Suena una melodía instrumental suave. Se enciende una pantalla holográfica frente a la cama, mostrando sugerencias. El participante puede, de manera táctil, seleccionar una canción, que empieza a sonar).

VOZ AMBIENTE: Para su primera noche, puede elegir entre una experiencia culinaria inolvidable en Erre&Urrechú o asistir a una presentación privada con los huéspedes más selectos en nuestra sala de congresos más especial. Usted elige.

PARTICIPANTE: *Debe elegir entre:*

1. Experiencia culinaria
2. Presentación privada

Escena 14. EXPERIENCIA CULINARIA EN ERRE & URRECHU

(El participante se encuentra en el restaurante Erre & Urrechú. La luz es tenue, hay estanterías con vinos, cocina abierta. El chef, se acerca con una copa de vino blanco en la mano y una sonrisa cálida.)

CHEF: Esta copa viene de una bodega familiar de La Rioja. Y el plato que está por salir es una reinención del marmitako de mi infancia. Comer, amigo, es una forma de recordar y de imaginar a la vez. Bienvenido a mi casa.

(El chef sale a por el plato. La escena se completa con sonidos de cubiertos, risas de otros comensales, y un pianista tocando en vivo).

CHEF: *(aparece con el plato)* Si le parece que tiene buena pinta a través de las gafas que lleva puestas, imagínese sentarse y contemplar con todos los sentidos este menú exquisito. ¿Qué me dice? ¿Se animaría a venir al Torre Melina a disfrutar de una bonita velada?

PARTICIPANTE: *Aparece ante sus ojos, de manera superpuesta a la escena, una opción de “Reserva Ahora” y otra de “Más adelante”.*

FIN.

Escena 15. PRESENTACIÓN PRIVADA EN LA SALA DE CONGRESOS

(El participante accede a una sala de congresos. Techos altos, decoración minimalista, butacas confortables. Hay una presentación en curso sobre turismo del futuro. En el escenario, una ponente joven, con cabello recogido y vestida con un vestido negro lanza una pregunta.)

PONENTE: ¿Podrá la realidad virtual transformar la forma en que vivimos las ciudades? En el Torre Melina creemos que sí. Por eso está aquí, participando como pionero de esta experiencia.

(Pausa. Aparecen pantallas flotantes que muestran renders¹⁰⁴ del hotel y experiencias inmersivas).

PONENTE: Si después de esta sesión siente que ha visto el futuro... quizás solo estemos empezando. Gracias por venir.

FIN.

7.2. Estructura Narrativa

Escena Común Inicial	Escena que marca la época de la experiencia (se experimenta una)	Escenas intermedias (se experimenta una)	Escenas finales (se experimenta una)
Escena 1. El Umbral.	Escena 2. Viaje al pasado.	Escena 3. Diario de Francesc Malin.	Escena 4. Seguir a la Gallina.
			Escena 5. Descubrir el secreto de Barcelona.

¹⁰⁴ Un *render* es una imagen o animación digital generada por computadora que representa de manera visual cómo se verá un diseño, modelo o espacio antes de su creación física.

		Escena 6. Estruendo del jardín.	Escena 7. Inauguración del Hotel Rey Juan Carlos I.
			Escena 8. Inicios de Meliá HI en el Torre Melina.
	Escena 9. Descubrir el Torre Melina en 2025.	Escena 10. Copa en el <i>Beso Beach Club</i> .	Escena 11. Relajación en el <i>Thai Room Spa</i> .
			Escena 12. Contemplar las vistas en el mirador.
		Escena 13. Subir a la Suite.	Escena 14. Experiencia culinaria en el Erre & Urrechú.
			Escena 15. Presentación privada en la sala de congresos.

Tabla 28. Estructura narrativa de la obra de teatro inmersiva. Elaboración propia.

8. Proyección técnica y estratégica de la implementación

8.1. Diseño técnico y herramientas para el prototipado

Tras la redacción de la historia y de los múltiples caminos que puede seguir la experiencia, se deben definir aquellos elementos técnicos que construirán una mayor inmersión y mejores efectos entre los participantes. Para ello, se definirán cualidades que ofrece la experiencia, arquitectura de la experiencia, cómo puede el

participante protagonizar la historia, cuándo termina, duración, idioma, herramientas y diseño gráfico de la pieza.

Cualidades de la experiencia

En primer lugar, es importante destacar que el participante encontrará múltiples caminos en la historia, pero a fin de cuentas hay 2 claros caminos y objetivos. La primera escena, en el umbral, marcará el tipo de experiencia que se seguirá a posterior. En el caso de los participantes que escojan viajar al pasado, encontrarán anécdotas, personajes e información perteneciente a la historia de la masía Torre Melina, con datos de interés y relevantes que explican la importancia histórica del terreno donde se encuentra el hotel de Meliá HI. Las 4 escenas finales que tienen lugar en el pasado (escenas 4, 5, 7 y 8) aportan información más corporativa y curiosidades, por lo que el objetivo es educar y hacer partícipes en primera línea a los participantes. Además, teniendo en cuenta que se hará con herramientas que permitan la inmersión del participante, se pretende impactar de mayor manera en su conciencia y realmente trasladar a los participantes al momento de los hechos. Cabe destacar que la obra es ficción y pese a que lo que suceda está documentado, hay detalles reinterpretados y algún personaje inventado (como el Guardián del Tiempo, la Archivista o el Avicultor).

El segundo camino de la experiencia es el presente, donde no hay una acción tan dramatizada, ni tantos elementos narrativos o historia, pero sigue habiendo una inmersión de los participantes, esta vez como si fuesen huéspedes reales del hotel. Se pretende transmitir los valores de Meliá HI, como la hospitalidad, la excelencia, la coherencia, la innovación y la proximidad. Tanto los personajes como las tramas contribuyen a este objetivo. Sin embargo, hay un componente extra en la parte del presente, que es la generación de una necesidad o un interés en ir a descubrir el hotel como huésped real. Algunas escenas compensan la falta de acción (más presentes en las escenas del pasado) con componentes más comerciales y persuasivos que buscan despertar el deseo real de visitar el hotel. Para lograrlo, algunas escenas integran dinámicas de gamificación o recompensas, como cupones de descuento, accesos a zonas restringidas o la posibilidad de realizar una pre-reserva desde dentro de la experiencia. De esta manera, algunas de las escenas, concretamente la número 10, 12, 14 y 15, cuentan con el fenómeno de

metaficción, donde se autoreferencia en la ficción de la obra la naturaleza de la actividad que los participantes están viviendo. De hecho, la escena 15 (la última) podría ser perfectamente parte de la presentación de la experiencia inmersiva en un congreso de la vida real.

Por tanto, con ambas ramas de la historia se busca dar a conocer, o bien los espacios, la historia, servicios, valores de la marca, o todo a la vez. Esta historia genera valor tanto para el hotel como para la marca y además, pretende generar interés para que, a largo plazo, aumenten las reservas del hotel.

Arquitectura de la experiencia

En segundo lugar, la arquitectura de la experiencia está conformada por un total de 15 escenas. En el inicio de la obra se incluirá una breve presentación con voz en *off* que explicará el funcionamiento de la experiencia. Se explicará que forman parte activa de las escenas, que los personajes se dirigirán a ellos directamente y que gracias a los controles que tendrán en sus manos podrán seleccionar las opciones que necesiten o deseen. Visualmente se mostrará un video panorámico grabado desde arriba, con un dron, del hotel Torre Melina.

Arquitectura visual

Se debe entender que en todo momento dentro de la experiencia, el participante tendrá acceso a 3 opciones que aseguren su tranquilidad y el control sobre su situación. Estos 3 botones son:

1. **Abandonar** (esquina inferior izquierda de la pantalla o derecha a vista del participante): siempre será visible y permite salir de la experiencia si se desea. Al activarla, se despliega una pantalla con cuatro motivos posibles:
 - Mareo o incomodidad
 - La historia no es de mi agrado
 - Me encuentro perdido
 - Otros (que se pueden especificar o no)

Tras la selección, la escena se funde a negro y se activa el protocolo de salida.

2. **Repetir escena** (esquina superior, derecha para la pantalla, izquierda a ojos del participante): es un icono con forma de flecha circular permite repetir la

escena antes de tomar una decisión. Está pensada para participantes que se hayan distraído o quieran reevaluar lo vivido.

3. **Continuar:** aparece únicamente al finalizar cada escena, y es la señal que activa la interfaz de decisión con las dos rutas posibles. Es decir, cuando se termine la escena y se dé a “Continuar” una nueva pantalla se abrirá con las dos opciones, y el participante deberá escoger tan solo una.

En ningún caso existe la opción para volver a una pantalla anterior, cada decisión es irreversible en lo que respecta a la historia.

Una vez la pantalla inicial sirva como introducción a la experiencia, se expliquen todos las opciones posibles para hacer cómoda la experiencia y el participante le dé a “Comenzar Experiencia” (opción que será sustituida a partir de la primera escena por “Continuar”) el participante se verá inmerso en el escenario de la escena 1, que sucede en el umbral del hotel.

A partir de ese momento, los participantes irán viendo pantallas distintas en función de sus elecciones, y todas las imágenes tridimensionales gracias a la proyección de imágenes estereoscópicas, donde hay ligeras diferencias entre la imagen que ve un ojo de la que ve el otro.

Es menester señalar que por mucho que haya más de un participante en la experiencia, el participante sentirá que únicamente está acompañado de los elementos gráficos, visuales y sonoros de la propia escena, no verá, ni intuirá, ni compartirá el protagonismo con otros usuarios jamás.

Al final de la experiencia, habrá un pequeño agradecimiento y una pantalla con un mensaje que exprese la gratitud a los participantes e indique el final, además de las instrucciones para quitarse las gafas y unos consejos para evitar el mareo cuando se retorne a la realidad.

Visualmente habrá una pausa, o pantalla negra breve, entre la pantalla de escoger una opción y la siguiente escena.

Arquitectura sonora

La experiencia cuenta con una banda sonora que cambiará según la escena, todas especificadas en el guión. La arquitectura sonora está compuesta por capas musicales que provienen de música diegética, es decir, que se ve en la experiencia de dónde provienen porque hay alguien tocando el instrumento o porque el participante escoge la canción; pero también habrá escenas de música extradiegética, que es música que no se ve de dónde proviene en la escena pero que el participante percibe, gracias a decisiones de la dirección y dramaturgia, sirven para dar emoción; finalmente hay música interdiegética, que comienza quizá sin saber de dónde procede y termina conociéndose el lugar de procedencia (un claro ejemplo es la escena número 2 donde se escuchan estruendos en el jardín que, si se decide explorar esa opción, escena 6, el participante puede acabar comprobando que el sonido provenía de las máquinas que derruían el hotel).

Además de la música, hay sonidos naturales (como viento, pasos, puertas, murmullos o pájaros) y efectos de sonido sincronizados con las acciones de los personajes.

El diseño sonoro también incluye el espacio, ya que los sonidos rodean al participante gracias al audio 360°, que refuerza la sensación de estar realmente dentro de la escena.

Sonoramente habrá una pausa entre la pantalla de escoger una opción y la siguiente escena.

Cómo puede el participante protagonizar la historia

La experiencia del hotel está diseñada para que cada usuario sea el verdadero protagonista de la obra. Esta inmersión activa se logrará a través de decisiones narrativas, interacción vocal, respuesta a movimientos y reconocimiento espacial, elementos que, coordinados de manera fluida, generan una sensación real de presencia y agencia, o control de decisión.

a) *Eye contact simulation*¹⁰⁵

¹⁰⁵ El *eye contact simulation* es una tecnología que simula el contacto visual durante videoconferencias o interacciones digitales.

Los personajes dentro de la experiencia no hablan al vacío. Miran directamente al participante, le buscan con la mirada y reaccionan si éste se mueve o desvía la atención. Para lograr este componente se utiliza el *eye-tracking*¹⁰⁶ integrado en visores de RV de gama alta como son los visores de *Apple Vision Pro*, pese a que también están presentes en otros visores como los *Meta Quest Pro* o *HTC Vive Pro Eye*. Este sistema permite que los avatares virtuales (personajes) detecten hacia dónde mira exactamente el usuario. Mediante algoritmos de animación facial y lógica de comportamiento, los personajes adaptan su mirada a la del participante y de esa manera mantendrán siempre el contacto visual y seguirán su movimiento con la cabeza y ojos

b) Participación con voz real

En determinadas escenas, la historia no avanza si el participante no interviene verbalmente, como puede ser la escena 8, donde el protagonista debe leer en voz alta la carta que le da la recepcionista.

La manera técnica de conseguir esto es con la implementación de módulos de *speech recognition*¹⁰⁷ como el sistema de *Voice SDK de Unity* (basado en Wit.ai) o *Google Speech-to-Text*, que permiten captar y procesar en tiempo real las respuestas verbales del participante. A través de una base de comandos predefinidos y aprendizaje contextual, el sistema puede reconocer palabras clave ("pasado", "presente", "sí", "no", "quiero") y lanzar las ramificaciones narrativas correspondientes. Este mecanismo se integra en el motor de juego, como son *Unity* o *Unreal Engine*, gracias a nodos de decisión¹⁰⁸ (que están presentes tanto en escenas donde es necesario el uso de módulos de reconocimiento de voz, como aquellas en las que el participante no habla, pero sí elige) o árboles lógicos tipo *branching dialogue* (que es una estructura completa que organiza múltiples nodos de decisión en un formato de conversación, que en esta experiencia sólo se verán reflejadas en la escena 12, puesto que si el participante tiene una reserva para el hotel

¹⁰⁶ El *eye tracking* (seguimiento ocular) es una tecnología que monitorea y registra hacia dónde mira una persona, el movimiento de sus ojos, la dilatación de las pupilas y el tiempo que pasa mirando ciertos elementos.

¹⁰⁷ Los módulos de *speech recognition* (reconocimiento de voz) son componentes de software o hardware diseñados para convertir el lenguaje hablado en texto o comandos que pueden ser procesados por un sistema informático.

¹⁰⁸ Los nodos de decisión son puntos específicos en un sistema donde se debe tomar una decisión que determina el siguiente camino a seguir.

podrá ver todas las vistas desde el mirador, pero si no la tiene, no podrá verlo todo y deberá escoger una orientación). En la escena 8, donde el participante debe leer la carta, no hay más de un camino, o la lee o la experiencia no continúa.

c) Interacción espacial y corporal

El tercer elemento a tener en cuenta que explica el protagonismo del participante es que este no solo decide con la voz o la vista. Puede caminar hacia un objeto, acercarse a una puerta, tender la mano o incluso asentir, como es el caso de la escena 7, donde el protagonista es el camarógrafo de la periodista y debe asentir para dar la instrucción de retransmisión en directo y que la periodista comience a hablar.

Gracias a la utilización del *positional tracking completo (6DoF)* con los visores, estos dispositivos mapean la posición de la cabeza y las manos del participante dentro del espacio, y ello permite detectar acciones físicas.

También habría la posibilidad de integrar el sistema *Inverse Kinematics (IK)* para escenas más complejas, pero no es necesaria para la experiencia propuesta. Aún así, este sistema sirve para calcular y animar los movimientos de un avatar digital para reflejar la postura del cuerpo del participante real. Así, si el participante se inclinase, el personaje también lo haría en la experiencia.

Además, gracias a los *controladores hápticos* (como los del *PSVR2* o guantes hápticos como *Manus Prime*¹⁰⁹), se puede generar una respuesta sensorial al tocar ciertos objetos.

d) Narrativa reactiva y modular

Este aspecto está basado en el hecho de que cada participante vive una historia diferente, que se debe a decisiones narrativas y a la estructura narrativa no lineal basada en árboles de decisión. Es decir, los nodos de decisión de los sistemas de realidad virtual cobran sentido cuando el dramaturgo o creador de la experiencia diseña alternativas y ramificaciones dentro de la experiencia, lo que explica que no todos viven lo mismo. Las

¹⁰⁹ Los guantes hápticos de *Manus Prime* son dispositivos de tecnología avanzada diseñados para proporcionar sensaciones táctiles mientras se interactúa en entornos virtuales.

elecciones, las miradas, los silencios, los movimientos influyen en cómo se despliega la experiencia. Es importante destacar que la gestión de estos nodos de decisiones se da gracias a sistemas propios dentro del motor gráfico de la experiencia o a herramientas como *Ink* (de *Inkle Studios*) o *Twine*. En este punto es necesario diferenciar entre las ramificaciones desde el punto de vista técnico de las del punto de vista dramático.

La estructura no lineal de la narrativa se diseña mediante herramientas especializadas como *Ink* o *Twine*, que permiten al guionista crear ramas dramáticas condicionadas a elecciones del usuario. Estas ramas se integran posteriormente en el motor gráfico mediante nodos de decisión, que permiten que las condiciones narrativas se transformen en reacciones técnicas en tiempo real, y así se activen escenas, diálogos y acciones específicas según la participación del usuario.

e) Reconocimiento de presencia

La experiencia se activa o reacciona únicamente cuando el participante está presente y listo para interactuar, por lo que no se puede continuar la escena sin que esté, por ello se dice que es protagonista. Los visores de realidad virtual integran sensores de proximidad y activación. Además, se puede utilizar la lógica del sistema para verificar el *tracking activo* (si el usuario está mirando o no, si se ha quitado el visor, si hay movimiento corporal). En función de esto, se puede implementar una pausa automática o un bucle de ambientación hasta que el participante vuelva a estar en posición, que es lo que pasaría también si el participante no asiente con la cabeza a la periodista, no lee la carta a la recepcionista, no contesta a la azafata diciendo si tiene reserva o no, ni se sienta a respirar con la masajista. Así es como se generaría una experiencia completa y personalizada.

Cuándo y cómo termina la experiencia

La experiencia termina cuando el participante vive la cuarta y última escena que con sus elecciones ha escogido. Habrá varias señales que marcarán el fin de la experiencia.

En primer lugar, y también para evitar el mareo antes de la retirada de los visores, en los últimos 30 segundos de la experiencia, se implementará una transición gradual en ritmo, sonido y movimiento visual. Las imágenes se tornarán más suaves, los colores más cálidos y los sonidos más envolventes y ambientales, así se guiará al participante hacia un estado de calma (pese a que ninguna escena acaba con mucha emotividad).

En segundo lugar, en la escena final, se eliminarán los desplazamientos de cámara que no dependan del movimiento real del participante. El entorno será estático o se moverá suavemente con el *tracking natural*, por lo que una vez acabe el diálogo, habrá una especie de pausa en toda la escena, como si se convirtiese en un cuadro.

Por último, la historia cerrará con una escena en la que el participante regresa simbólicamente al Torre Melina. Este retorno coincidirá con la escena final explicada en la arquitectura visual de la obra de teatro. De manera que la experiencia terminará finalmente con un fundido suave a negro, acompañado por una narración en voz baja que invite a respirar profundamente. Esta práctica de *mindfulness* de 10 segundos permite que el cuerpo y la mente se reajusten antes de quitarse el visor.

Duración e idioma

La experiencia tendrá una duración aproximada de 5 minutos, pese a que se puede alargar si el participante desea repetir escenas o si tarda en reaccionar y decide pensar bien el camino a escoger. El motivo de esta duración es que tanto teniendo en cuenta la atención del participante y su comodidad, como las necesidades de comunicación del hotel con esta experiencia, no se ha considerado oportuno alargarlo más.

Por otro lado, la experiencia estará disponible en idioma español y en inglés, con posibilidad de ampliarse a otros idiomas en un futuro, como el catalán, francés, alemán, chino o árabe.

Herramientas técnicas

La experiencia estará diseñada para ser reproducida con el visor *Apple Vision Pro*, que usa el sistema operativo *visionOS*, de Apple. El motivo de esta decisión es la

alta capacidad del visor, su sistema operativo y su capacidad para sostener experiencias en realidad virtual o en realidad mixta. La experiencia será en realidad virtual, pero siempre es buena opción permitir usar un dispositivo que pudiera también proyectar experiencias en realidad mixta. Este visor tiene también incorporados herramientas de *eye tracking*.

Pese a que no forme parte de la elaboración del proyecto su diseño técnico, sí que se han seleccionado las herramientas necesarias para el correcto funcionamiento de la experiencia inmersiva, divididas en 4 áreas según su naturaleza.

Las herramientas han sido seleccionadas según su función visual, narrativa, sonora, de interacción o de exportación. Se ha priorizado que todas ellas sean compatibles con *visionOS* y *Apple Vision Pro*, y que permitan desarrollar una experiencia interactiva e inmersiva.

Arquitectura visual y narrativa

<u>Herramienta</u>	<u>Función Principal</u>	<u>Compatibilidad</u>	<u>Justificación</u>
<i>Unity.</i>	Es un motor de desarrollo 3D en tiempo real.	Es compatible con <i>Apple Vision Pro</i> gracias a <i>PolySpatial</i> , también es compatible con otros dispositivos <i>iOS</i> , <i>Android</i> y para las <i>Meta Quest</i> .	Sirve para crear el motor principal. Permite crear entornos 3D, integrar narrativa ramificada, controlar interactividad y renderizar en tiempo real para realidad virtual.
<i>Unity PolySpatial</i>	Es una tecnología que permite adaptar experiencias en realidad virtual de	Es compatible con <i>visionOS</i> y por tanto, con el <i>Apple Vision Pro</i> .	Es necesaria para que la experiencia se ejecute en <i>Apple Vision Pro</i> . Permite usar

	<i>Unity</i> a <i>visionOS</i> (que es el sistema operativo de la plataforma de computación espacial de Apple, el <i>Apple Vision Pro</i>).		<i>shaders</i> ¹¹⁰ , UI ¹¹¹ (o interfaz del usuario) y escenas 3D sin reconstruir todo desde cero para <i>Apple</i> .
<i>Cinemachine</i> + <i>Timeline</i> (<i>Unity</i>)	Ambas son herramientas dentro de <i>Unity</i> que permiten la implementación de cámaras cinematográficas y secuencias narrativas. Mientras que <i>Cinemachine</i> es un conjunto de módulos para controlar la cámara, <i>Timeline</i> permite crear secuencias cinematográficas, cinemáticas y secuencias de juego.	Al ser de <i>Unity</i> es compatible con <i>Apple Vision Pro</i> .	Estas herramientas son importantes para crear las transiciones entre escenas, planos con drones, dramatización y controlar qué ve el participante y cuándo.

¹¹⁰ Los *shaders* son instrucciones que le dicen a la computadora o consola cómo debe verse cada punto de la pantalla en juegos o gráficos.

¹¹¹ La UI o Interfaz de Usuario (*User Interface*) es todo lo que permite a una persona interactuar con un dispositivo, aplicación o sistema digital.

<i>Blender</i>	Es un <i>software</i> 3D de código abierto y gratuito para figuras y animaciones.	Tiene algunas limitaciones, pero a fecha de mayo de 2025 es exportable a <i>Unity</i> en formato OBJ, que mantiene el texturizado en 3D, lo cual hace que en <i>Unity</i> no se deba rehacer.	Antes del motor de juego, que sería <i>Unity</i> , <i>Blender</i> permite modelar escenarios realistas desde 0 (es decir, se crean los espacios del hotel con este <i>software</i> y después se importan a <i>Unity</i>).
<i>Sketchfab</i> / <i>Quixel</i> <i>Megascans</i>	Son librerías y plataformas con modelos de 3D ya creados hiperrealistas.	Son compatibles con <i>Unity</i> y, por tanto, con el <i>Apple Vision Pro</i> .	Hay elementos que no deben crearse desde 0 si ya están hechos de manera profesional. Son plataformas para reducir el modelado.
<i>6DoF</i> (<i>Six Degrees of Freedom</i>)	Es una herramienta de <i>Unity</i> que tiene funcionalidad de <i>tracking</i> y permite al visor detectar los movimientos del participante.	Es compatible con <i>visionOS</i> y, por tanto, con <i>Apple Vision Pro</i> .	Aporta realismo, libertad y presencia en el entorno. Es necesario para algunas escenas donde el participante debe moverse.
<i>Ink</i>	Es un lenguaje de	Es compatible con <i>Unity</i>	Es necesario para

	escritura narrativa que se usa para crear diálogos e historias interactivas. Permiten al guionista crear ramas dramáticas condicionadas a elecciones del usuario. Estas ramas se integran posteriormente en el motor gráfico mediante nodos de decisión.	siempre que se use a través de un <i>plugin</i>¹¹².	programar las ramificaciones narrativas y sus consecuencias que después se exportan al motor gráfico, <i>Unity</i>.
--	---	---	--

Tabla 29. Herramientas para la arquitectura visual de la experiencia. Elaboración propia.

Arquitectura sonora

<u>Herramienta</u>	<u>Función Principal</u>	<u>Compatibilidad</u>	<u>Justificación</u>
<i>FMOD Studio</i>	Funciona como un motor de audio interactivo y adaptativo para videojuegos o experiencias gamificadas.	Es compatible con <i>Unity</i> (y por tanto con <i>Apple Vision Pro</i>), iOS, Android.	Permite diseñar sonido 3D en el momento y sincronizar el sonido con eventos y decisiones del participante. Muy usado en videojuegos y experiencias de

¹¹² Un *plugin* es un componente de *software* adicional que se instala en una aplicación o plataforma para extender o añadir nuevas funcionalidades sin modificar el código original del programa.

			realidad virtual.
<i>Dolby Atmos</i> (función dentro de <i>Logic Pro X</i>)	<i>Dolby Atmos</i> es una tecnología de sonido envolvente 3D que hace posible crear una experiencia de audio inmersiva.	Es compatible con <i>visionOS</i> , por tanto, con <i>Apple Vision Pro</i> .	Es necesaria esta herramienta para crear el sonido espacial con calidad profesional.
<i>Logic Pro X</i>	Sirve para la edición de música y voces.	Es compatible con <i>visionOS</i> , por tanto, con <i>Apple Vision Pro</i> .	Permite grabar las voces de los personajes y producir la banda sonora que después será adaptada al sonido espacial y finalmente importada en el motor de audio (<i>FMOD Studio</i>).

Tabla 30. Herramientas para la arquitectura sonora de la experiencia. Elaboración propia.

Interfaz, decisiones y experiencia del usuario

<u>Herramienta</u>	<u>Función Principal</u>	<u>Compatibilidad</u>	<u>Justificación</u>
<i>Unity UI Toolkit</i>	Permite crear botones, menús y pantallas en las que el participante decide.	Es compatible con <i>Unity</i> y también con <i>visionOS</i> , por tanto, también con <i>Apple Vision Pro</i> .	Es la herramienta necesaria para que el participante interactúe con los botones “Continuar”, “Abandonar”, “Repetir escena”,

			y de elegir las opciones, de forma clara, visible y coherente con la experiencia.
<i>XR Interaction Toolkit (Unity)</i>	Es un paquete de <i>Unity</i> para trabajar la interacción natural del participante en realidad virtual.	Es compatible con <i>Apple Vision Pro</i> .	Es importante porque será lo que permita hacer sentir protagonista de la historia al participante, no solo estar en un mundo en 3D con audio 3D. Además, este paquete de herramientas soporta gestos, miradas, selección con manos o mandos.
<i>Voice SDK (Unity)</i>	Es una herramienta de <i>Unity</i> que permite al participante interactuar por voz con la experiencia.	Es compatible tanto con <i>Unity</i> como con <i>visionOS</i> .	Es importante para escenas en las que el participante deba hablar en voz alta para continuar la experiencia.

Tabla 31. Herramientas para la interfaz, decisiones y experiencia del participante de la experiencia. Elaboración propia.

Exportación y compatibilidad final

<u>Herramienta</u>	<u>Función Principal</u>	<u>Compatibilidad</u>	<u>Justificación</u>
--------------------	--------------------------	-----------------------	----------------------

<i>Xcode</i>	Sirve para compilar y lanzar la experiencia en <i>Apple Vision Pro</i> . Sería como el puente entre todo lo creado en <i>Unity</i> y un programa de <i>Apple Vision Pro</i> .	Es compatible con cualquier programa que esté en el sistema operativo <i>visionOS</i> , el de <i>Apple Vision Pro</i> .	Para que el proyecto funcione en <i>Apple Vision Pro</i> debe de poder pasarse de <i>Unity</i> al visor.
<i>Testflight</i>	Es una aplicación de <i>Apple</i> que permite enviar la experiencia a usuarios para que la prueben y den <i>feedback</i> .	Es compatible con <i>visionOS</i> , el sistema operativo de <i>Apple Vision Pro</i> .	Es necesario para probar la experiencia con personas antes del lanzamiento final.

Tabla 32. Herramientas para la exportación y compatibilidad visual de la experiencia. Elaboración propia.

La arquitectura se basa en *Unity* como motor principal de juego, que es compatible con *Apple Vision Pro* mediante *PolySpatial*, pese a que se refuerce con muchas otras herramientas específicas para sonido 3D (*FMOD* + *Logic Pro*), narrativa interactiva (*Timeline* + *Cinemachine*), modelado 3D (*Blender*) y otras herramientas.

Elementos Gráficos



Figura 32. Portada orientativa en 2D de la experiencia. Imagen extraída de Forbes, 2024 . Diseño propio.

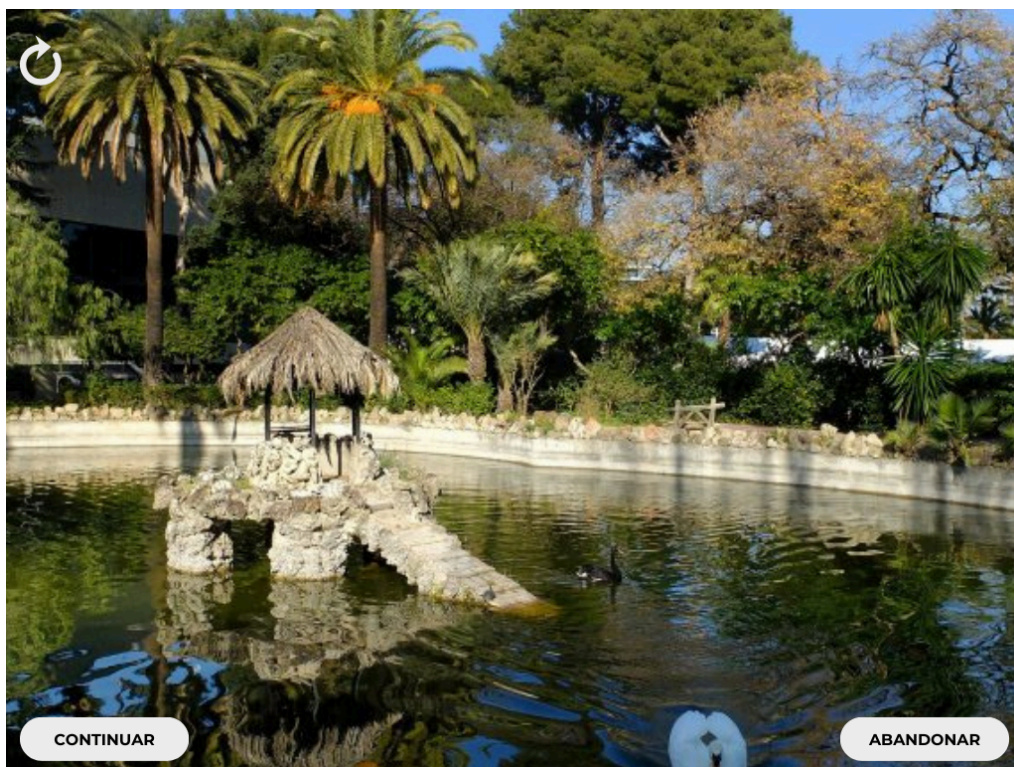


Figura 33. Vista de una escena orientativa en 2D de la experiencia. Imagen extraída de Ayuntamiento de Barcelona, 2024 . Diseño propio.



Figura 34. Pantalla de decisión orientativa en 2D de la experiencia. Imagen extraída del Ayuntamiento de Barcelona, 2024 . Diseño propio.

8.2. Plan de colaboración con especialistas: coordinación creativa y técnica

La ejecución de este proyecto se concibe como el resultado de una articulación y colaboración entre múltiples disciplinas profesionales. Pese a que el alcance del trabajo no incluye la producción técnica real de la experiencia, se ha definido un ecosistema de herramientas y equipos que permitiría su implementación, de manera que haya coherencia narrativa, eficiencia tecnológica y alineación con los valores de marca de Meliá HI, ya que es la empresa para la que está diseñada la experiencia. El proyecto contará con la dirección creativa centralizada por el autor del proyecto, y la colaboración entre equipos internos de Meliá HI y equipos externos especializados.

Equipos de Meliá HI

Equipo	Funciones
Equipo de innovación de Meliá HI	Validación de coherencia con la marca, acceso a información interna y alineación con objetivos

	estratégicos.
Equipo de comunicación y marketing Meliá HI	Supervisión de tono, imagen, narrativa de marca y comunicación posterior de la experiencia.
Analistas de experiencia de cliente (CX)	Evaluación de la experiencia post-visionado, mejora continua.
Equipo de grupos y eventos Meliá HI	Coordinar el lanzamiento de la experiencia en el hotel, gestionar invitados, prensa y puesta en escena.
Legal y protección de datos (RGPD) - Departamento Legal del Grupo Meliá HI.	Asegurar que los datos del usuario se traten conforme a ley. <i>Se puede también subcontratar a una asesoría externa si se requiere.</i>

Tabla 33. Equipos de Meliá HI necesarios para la elaboración de la experiencia. Elaboración propia.

Equipos subcontratados

Equipo / Perfil	Funciones	Ejemplos / Propuestas
Dramaturgos / Guionistas teatrales (incluye también a los actores que pongan las voces en la grabación).	Revisión y cocreación del guión definitivo, desarrollo de escenas y coherencia narrativa emocional.	<i>LaJoven</i> , compañía madrileña con experiencia teatral e inmersiva; pese a que si se quisiera una catalana, un ejemplo puede ser <i>Dagoll Dagom</i> o José Padilla (dramaturgo).
<i>Narrative Designers</i> (realidad virtual)	Estructurar la historia, diseñar las decisiones y caminos en realidad virtual.	<u>Tequila Works</u> , que es un estudio español de narrativa interactiva.
Equipo técnico en realidad extendida	Desarrollo en <i>Unity</i> , integración con <i>Apple Vision</i>	<u>Virtual Voyagers</u> es una empresa española de

	<i>Pro</i> y testeo.	tecnología centrada en el metaverso y la realidad virtual y mixta.
Diseñadores de sonido / Sonido 3D	Diseño de atmósferas, voces, efectos, integración con <i>FMOD</i> y <i>Dolby Atmos</i> .	<i>Sonomedia</i> , <i>Lighthouse Studios</i> , o freelancers expertos en <i>FMOD</i> .
Diseñadores UX/UI	Colaborarán con el equipo análisis de experiencia del cliente, pero se encargarán específicamente del interfaz, iconos, menú de navegación, y <i>feedback</i> del participante.	<i>Runroom</i> (una agencia y consultora de tecnología diseño estratégico y marketing con experiencia en turismo y diseño centrado en el usuario).
Modeladores y animadores 3D	Creación de entornos, personajes y movimientos de la experiencia.	<i>Blender</i> tiene un equipo de <i>freelance</i> que conoce mejor el programa que otros.
Equipo de investigación emocional / neuromarketing	Medición de reacciones, evaluación de emociones y <i>engagement</i> .	<i>Bitbrain</i> , que es una empresa de neurotecnología que combina neurociencia, inteligencia artificial y <i>hardware</i> para desarrollar avanzados equipos de EEG. O también <i>Emotion Research Lab</i> , es una empresa que se dedica a la medición de las emociones en tiempo real. Registran la

		respuesta emocional, mediante análisis facial y <i>eye tracking</i> .
Productores ejecutivos	Control de calendario, presupuesto, proveedores, legalidades.	<u>Virtual Voyagers</u> . No es necesario que estén en todo el proceso como productores ejecutivos, pero su experiencia multidisciplinar podría llegar a suponer la supresión de la contratación de otros equipos.

Tabla 34. Equipos subcontratados por Meliá HI necesarios para la elaboración de la experiencia. Elaboración propia.

El proyecto estará estructurado en cinco fases de desarrollo, desde la concepción inicial hasta su despliegue en el hotel Torre Melina. Las fases son: Preproducción, Diseño y Escritura, Producción Técnica, Testing y Optimización, y Lanzamiento e Implementación.

A continuación, se detallan en cada fase qué equipos intervienen y cuáles son específicamente sus tareas para dicha fase.

En primer lugar está la preproducción, donde se aterriza la idea, se establece la base narrativa y los criterios técnicos de la experiencia.

Fase de Preproducción	
Equipo	Tareas Asignadas
Dirección (autor)	Redacción de las bases del proyecto, visión creativa, gestión general y coordinación de equipos. Como el proyecto viene de un Trabajo de Final de Grado, debe

Fase de Preproducción	
	pasar por la revisión y juicio del tribunal y aplicar las correspondientes correcciones antes de la involucración de otros equipos.
Equipo de innovación de Meliá HI	Validación de viabilidad interna y conexión con la visión de marca.
Consultores legales / RGPD	Establecer normativa de protección de datos y derechos de imagen.
Dramaturgos / <i>Narrative Designers</i>	Definición de tono, universo narrativo y estructura ramificada inicial. (Ya hay una versión escrita, pero se puede corregir y revisar).
Equipo de investigación emocional / neuromarketing	<i>Briefing</i> inicial sobre emociones buscadas y métricas posibles.
Analistas de experiencia de cliente (CX) de Meliá HI	Diseño preliminar de KPIs de experiencia.

Tabla 35. Tareas por equipos y fases necesarias para la elaboración de la experiencia. Elaboración propia.

La fase 2 es la de diseño y escritura. El objetivo general es construir el guión completo, definir los caminos interactivos y la propuesta estética de la obra de teatro inmersiva.

Fase de Diseño y Escritura	
Equipo	Tareas
Dramaturgos / <i>Narrative Designers</i>	Redacción final de guión y decisiones interactivas (con uso de <i>Ink</i>). Los actores doblarán el guión para tener la voz grabada.

Fase de Diseño y Escritura	
Dirección	Validación narrativa y emocional del contenido.
Diseñadores UX/UI	Diseño de flujos de navegación e interfaz inicial.
Productores ejecutivos	Coordinación entre escritores, diseñadores y técnicos.
Diseñadores de sonido / Sonido 3D	Definición de tono sonoro, ambientaciones, uso de <i>FMOD</i> y <i>Dolby Atmos</i> .
Equipo de innovación de Meliá HI y Equipo de comunicación y marketing de Meliá HI	Supervisión del tono de marca y <i>storytelling</i> corporativo.
Equipo de investigación emocional / neuromarketing	Diseño de pruebas para ver cómo afecta el guión a nivel emocional.

Tabla 36. Tareas por equipos y fases necesarias para la elaboración de la experiencia. Elaboración propia.

La fase 3 del proyecto será la producción técnica, y el objetivo principal es construir la experiencia inmersiva en *Unity*, integrar recursos y preparar la versión para *Apple Vision Pro*.

Fase de Producción Técnica	
Equipo	Tareas
Equipo técnico en realidad extendida	Entrarán en el desarrollo técnico, asegurarán la compatibilidad con <i>visionOS</i> , e integrarán la voz (<i>Voice SDK</i>) y <i>6DoF</i> .
Modeladores y animadores 3D	Diseño de los espacios, personajes y animaciones.

Fase de Producción Técnica	
Diseñadores de sonido / Sonido 3D	Integración de <i>FMOD</i> , pruebas binaurales para asegurar que el audio sea adecuado, y producción de mezclas con <i>Logic Pro X</i> .
Diseñadores UX/UI	Desarrollo final de la navegación e interfaz de la obra de teatro. Se debe poner también las instrucciones iniciales y finales.
Productores ejecutivos	Supervisión de plazos, costes y entrega técnica.
Dirección del proyecto	Validación del producto en cada paso y cada parte entregada.

Tabla 37. Tareas por equipos y fases necesarias para la elaboración de la experiencia. Elaboración propia.

La fase 4 del proyecto es el testing y la optimización, y el objetivo general de esta fase sería evaluar la usabilidad, emoción, errores y ajustar el proyecto para la versión final.

Fase de Testing y Optimización	
Equipo	Tareas
Equipo de investigación emocional / neuromarketing	Pruebas con usuarios para medir el <i>engagement</i> , evaluar los recuerdos y entender las sensaciones vividas.
Equipo técnico en realidad extendida	Solucionar los posibles problemas en el código del programa que se exporte de <i>Unity</i> a <i>visionOS</i> para que se pueda ver el test en <i>Apple Vision Pro</i> , así como la optimización del rendimiento.
Dirección	Análisis de resultados, selección de mejoras a implementar.

Fase de Testing y Optimización	
Diseñadores UX/UI	Últimos ajustes sobre navegación y claridad visual tras los análisis de resultados y las pruebas del equipo de investigación, y correcciones del director.
Diseñadores de sonido / Sonido 3D	Calibración de niveles de sonido, claridad de voces y atmósferas.

Tabla 38. Tareas por equipos y fases necesarias para la elaboración de la experiencia. Elaboración propia.

Por último, habrá una quinta y última fase, que corresponde con el lanzamiento y la implementación del proyecto, donde el objetivo general será la activación de la experiencia en el hotel, la estrategia de comunicación y el acompañamiento en el uso de la experiencia.

Fase de Lanzamiento e Implementación	
Equipo	Tareas
Equipo de grupos y eventos Meliá HI	Producción del acto de presentación y despliegue en el hotel.
Comunicación y marketing Meliá HI	Plan de medios, materiales promocionales, notas de prensa...
Dirección	Formación del personal del hotel (para que conozcan y puedan explicar la experiencia que se puede vivir en él), supervisión del uso real y recogida de <i>feedback</i> .
Productores ejecutivos	Logística de los dispositivos y mantenimiento.
Analistas de experiencia de cliente (CX) y Equipo de investigación emocional / neuromarketing	Evaluación post-uso de experiencia con huéspedes reales.

Tabla 39. Tareas por equipos y fases necesarias para la elaboración de la experiencia. Elaboración propia.

8.3. Cronograma

El desarrollo de una experiencia como *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina* requiere de una planificación detallada que ya se ha especificado en las fases. Pero también es necesario establecer un cronograma por fases que abarque todo el proceso y todas las fases. Se ha decidido establecer un total de ocho meses, que incluye un margen final destinado a ajustes y mejoras posteriores al lanzamiento. La escritura del guión y la arquitectura interactiva se concentra durante los dos primeros meses, con sesiones de trabajo semanales entre el equipo creativo y el líder del proyecto. Posteriormente, la fase de producción técnica, la más extensa del proceso, se encarga de materializar la narrativa mediante tecnologías XR, *eye tracking* y diseño sonoro envolvente, que garantice su compatibilidad con el visor *Apple Vision Pro* y su sistema operativo *visionOS*. A partir del sexto mes, se destinan dos meses al testeo, correcciones y optimización de la experiencia. Finalmente, se reserva un tiempo para el despliegue en el entorno real del hotel, la formación del personal del hotel, de manera que conozcan bien el proyecto y la implementación de un acompañamiento inicial a los usuarios.

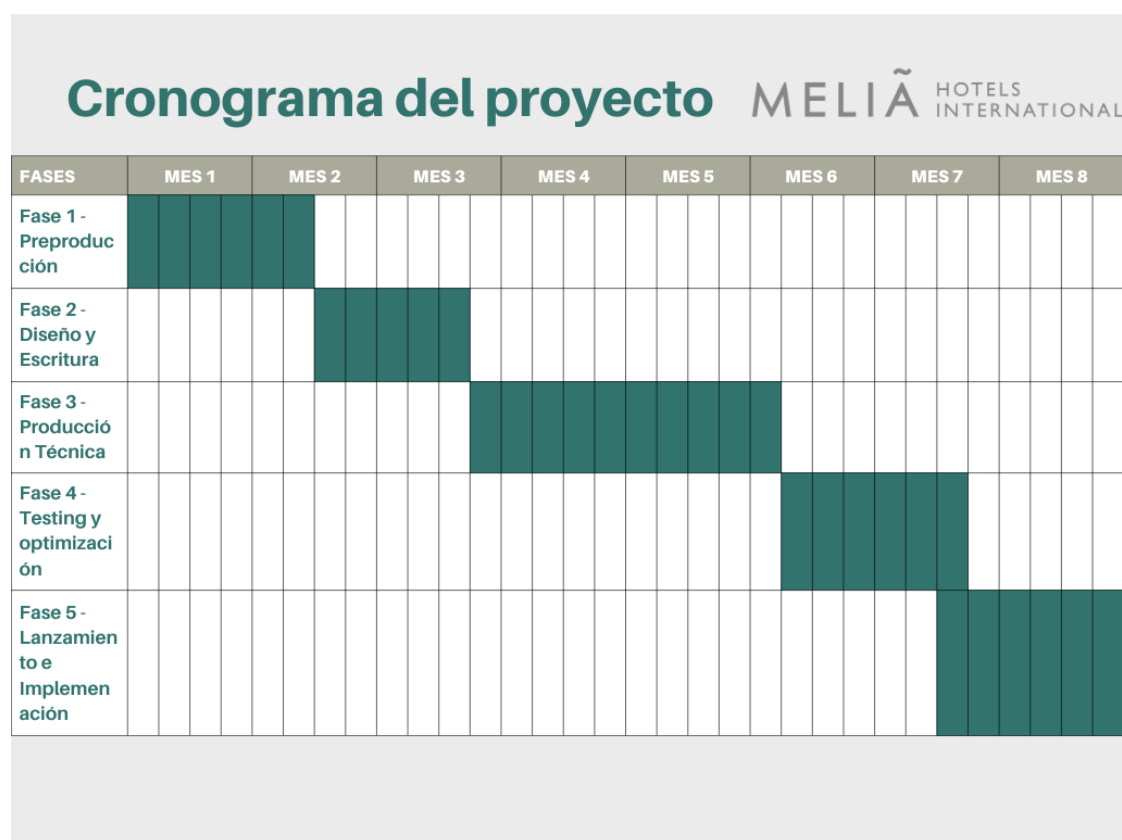


Figura 35. Cronograma dividido por fases, semanas y meses. Elaboración propia.

8.4. Espacio para el piloto y condiciones para su testeo

Entre las fases de testeo y optimización y la fase del lanzamiento e implementación, será necesario hacer unas pruebas con algunos participantes seleccionados para que prueben la experiencia. Esta sería una prueba piloto definitiva con todas las correcciones y todo implementado para que se pueda disfrutar, pero antes de abrirla al público general sería conveniente realizar un preestreno o una prueba piloto que pueda recoger últimas correcciones que podrían haberse pasado por alto o que podrían fallar pese a las múltiples rondas de seguimiento.

Para este piloto se propone un evento en el Torre Melina, concretamente en una de las salas de conferencia del hotel. Este será un espacio amplio, con buena ventilación que está preparado para recibir a muchas personas. Además, es un lugar con *wifi* de alta velocidad, con una buena acústica, con oscuridad fácilmente regulable y es un lugar con mobiliario y seguridad para ponerse las gafas del *Apple Vision Pro*.

Si bien es cierto que habitualmente estas salas de conferencias se conforman de una pantalla con un proyector, una ponencia en el frente y sillas alrededor, en este caso sería un espacio completamente vacío.

La idea es reunir a un grupo de entre 10 y 15 personas que fuesen huéspedes del Hotel Rey Juan Carlos y de las que se tenga información (es decir, que voluntariamente se hayan identificado como huéspedes del hotel previo al Torre Melina), o también colaboradores, vecinos y negocios cercanos al entorno del hotel, siguiendo una estrategia de acercamiento e integración en el entorno. La experiencia comenzaría con la citación en el *lobby* del hotel a los invitados. En la sala de conferencias se les explicaría con una pequeña presentación realizada por el director del proyecto y el director del hotel qué es lo que están a punto de presenciar, así como medidas de seguridad y un recorrido por la interfaz, para que entiendan lo que deben y pueden hacer, así como lo que no. Además, se les explicará la política de privacidad¹¹³, de manera que los datos personales recabados durante esta fase serán tratados conforme a la política de privacidad que regula el

¹¹³ Consúltase Anexo 19 para leer la política de privacidad y tratamiento de datos.

uso del correo electrónico y la posibilidad de autorizar el envío de futuras comunicaciones por parte del hotel.

Adicionalmente habrá además 2 personas del equipo técnico, que estarán pendientes por si hubiese algún fallo, así como para ayudar a cada participante a regular el visor, tengan o no experiencia previa con visores como *Apple Vision Pro*.

Acto seguido, como la experiencia tiene una duración alrededor de 5 minutos, uno a uno, los participantes irían probando la experiencia. Cabe señalar que las instrucciones también las recibirán cuando estén inmersos en la experiencia, pero siendo un grupo pionero en la experimentación de la obra, es necesario hacer una presentación previa, más una explicación posterior. De esta manera, todos presenciarán cómo uno a uno se ponen las gafas y cada uno vive su experiencia. Habrá quienes deban meditar, otros leerán una carta... Una vez terminen todos la experiencia, deberán contestar algunas preguntas para conocer su opinión. Servirá también que lo hagan uno detrás de otro porque *in situ* se recogerán comentarios, impresiones y efectos que pueda generar la experiencia. Por ello, habrá también miembros del equipo de investigación emocional y neuromarketing, que serán los encargados de interpretar y presentar los resultados al director. Una vez esté toda esta recogida de *feedback*, los participantes serán invitados a un cóctel en la terraza, con el mirador. También habrá música de ambiente.

Gracias al testeo real se podrá valorar el grado de adecuación de la experiencia, si todas las historias llaman por igual la atención, si se puede mejorar narrativamente algo, si hay acciones que no funcionan o si el público entiende el mensaje, disfruta la experiencia y no se marea o se le hace pesado. Será como un ensayo general, en condiciones reales, para validar técnica, narrativa y emocionalmente la experiencia. Sin olvidar que busca reforzar la integración local y conectar con antiguos huéspedes del Hotel Rey Juan Carlos I.

8.5. Recogida de *feedback* y análisis del impacto preliminar

En la prueba piloto que se realice se preparará también un cuestionario que se compartirá a través de *Google Forms* y donde se podrá acceder a través de un QR

que el personal del proyecto presente en el lanzamiento (director y técnicos). Este cuestionario combinará dos formatos. Por un lado, habrá preguntas con escala de *Likert*¹¹⁴ con 5 opciones de respuesta, que variarán entre “Totalmente en desacuerdo” (1) hasta “Totalmente de acuerdo” (5). También habrá otras preguntas abiertas, para que el participante pueda escribir. Como es una muestra pequeña, de 10 a 15 participantes, y además habrá un tiempo específico para realizar el cuestionario después de haber vivido la experiencia y antes del cóctel, se ha contemplado estas preguntas abiertas para recoger cualitativamente más información.

Con el cuestionario¹¹⁵ se pretende conocer el grado de satisfacción con la experiencia en general, saber hasta qué punto el mensaje que se busca transmitir ha quedado claro, entender si las explicaciones son suficientemente claras y prevenir posibles mareos o incomodidades de los participantes.

Ligado con esto, al ser una experiencia nueva para tantos participantes, habrá observación directa durante la sesión para analizar y tomar nota de las reacciones, comentarios, dudas y sugerencias de los participantes que el equipo de investigación emocional y neuromarketing irá analizando y anotando para presentar la mejor versión antes de la gran inauguración o lanzamiento al público general.

9. Estrategia de visibilidad del proyecto

Este punto no es un plan de comunicación, puesto que el proyecto aún no se encuentra en la fase de planificación estratégica externa. Este apartado es, por tanto, una reflexión sobre cómo y dónde se podría compartir la experiencia para reforzar el posicionamiento del hotel.

Lo más relevante es destacar que el proyecto es innovador y que precisa de unas condiciones y unas técnicas de alto coste, así como de buen mantenimiento, por lo que la experiencia inmersiva está pensada en un corto plazo para ser presentada en dos espacios.

¹¹⁴ La escala de *Likert* es un método de medición ampliamente utilizado en investigación, especialmente en psicología y ciencias sociales. Consiste en un conjunto de ítems presentados como afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de los participantes.

¹¹⁵ Consúltase Anexo 20 para ver las preguntas del formulario.

El primero es en el hotel. Antes de transmitir información a huéspedes potenciales, puede ser una estrategia para contribuir a la experiencia positiva de los huéspedes reales ofrecerles una experiencia inmersiva para que conozcan el hotel Torre Melina y sus curiosidades. Esta decisión cumpliría su función de educar al huésped (o participante), además de asegurar que tanto el espacio y las condiciones donde se realiza la experiencia son adecuados. Habrá una supervisión por personal del hotel y formará parte de uno de los encantos del hotel, por lo que más huéspedes podrían estar interesados en venir, pese a no poder vivir la experiencia hasta tener una reserva y asistir al hotel como huéspedes. Aunque inicialmente esté pensada para los huéspedes del hotel, también podría abrirse a visitantes externos mediante reserva (únicamente para la experiencia y pagando una cantidad simbólica) y que otras personas que no tengan reserva como huéspedes asistan presencialmente para vivir en su propia piel el protagonismo de *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina*.

El segundo espacio donde se pretende presentar el proyecto es en eventos corporativos y congresos de turismo, como el que se presencia en la escena 15 de la obra. Algunos ejemplos pueden ser FITUR (Feria Internacional del Turismo, en Madrid) y Convención Turespaña. En estos eventos se podría explicar en qué consiste el proyecto y permitir que los asistentes sean partícipes de la historia, de manera que puedan entender cómo pretende Meliá HI deleitar a los huéspedes con su historia y reforzar su posicionamiento con el uso de tecnologías con un gran impacto emocional, además de ser una pieza de *storytelling* corporativo, como *branded content* y *brand experience* en directo. Esto atraería el interés de expertos de turismo, innovadores, expertos en tecnología y comunicación. Esta segunda idea cumple una función enfocada a mejorar el posicionamiento en el sector y con los expertos que no tanto entre los huéspedes potenciales. De manera que va más enfocado a las mesas redondas, los congresos, las relaciones públicas en el sector del turismo y la tecnología o incluso en eventos relacionados con la dramaturgia.

A medio plazo se podrían añadir variaciones y otras ramificaciones de las historias, así como creación de otras experiencias similares para cada hotel de la marca Gran Meliá o para cualquier hotel del grupo Meliá HI directamente.

Asimismo, tal y como se expresa en los objetivos del proyecto, sería ideal que la experiencia se pudiese vivir de manera individual en casa, para todo aquel que tenga el visor *Apple Vision Pro* (u otros, más a largo plazo). En este caso ya ganaría más fuerza ese elemento de marketing o promoción para incrementar el interés por hacer reservas en el hotel, a parte de aportar valor para la marca.

Este punto sería necesario con la ayuda de un seguimiento durante unas primeras fases de prueba (con la pieza definitiva) para ver si con tan solo las instrucciones de la escena principal se entiende lo que se debe hacer o si hay mucho riesgo de fatiga o incomodidad. Por ese motivo será en escenarios controlados donde se presentará la obra de teatro en unos primeros meses.

A este punto ya sería necesario incorporar una estrategia digital del proyecto, unos mensajes clave, estrategias, kpis y unas piezas para garantizar que el proyecto llegue a todo el mundo al que le tenga que llegar o que pueda tener interés.

10. Validación del proyecto: prueba exploratoria del impacto

10.1. Justificación de las pruebas

Con el objetivo de enriquecer este proyecto desde una perspectiva investigadora y aportar evidencia empírica que complemente la propuesta creativa, se han desarrollado dos pruebas exploratorias. Estas pruebas responden a dos objetivos:

- Evaluar el impacto emocional y cognitivo que generan las experiencias inmersivas en realidad virtual en los participantes.
- Valorar la claridad, coherencia narrativa y nivel de comprensión del proyecto *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina*, tras la lectura del guión.

La investigación para el primero de los objetivos, partía de las siguientes hipótesis:

- Las personas que han vivido experiencias inmersivas recuerdan con claridad numerosos detalles de las mismas.
- Las experiencias inmersivas en realidad virtual generan una alta intensidad emocional en los participantes.
- La realidad virtual tiene un alto potencial para provocar una sensación de “transporte” a otros mundos o situaciones.
- Tras vivir una experiencia en realidad virtual, aumenta el interés del participante por la marca vinculada a dicha experiencia (si aplica).

Para poner a prueba estas hipótesis, se diseñó una encuesta que fue distribuida a una muestra de 500 personas. El primer filtro para la validez de las respuestas y para la continuación del cuestionario consistía en una única pregunta:

“¿Ha vivido alguna experiencia en realidad virtual? Sí / No”.

En caso de responder negativamente, se daba por finalizada la participación de dichos usuarios, puesto que las preguntas del formulario están diseñadas para contabilizar las respuestas de quienes tengan, en mayor o menor grado, un recuerdo de al menos una experiencia inmersiva con realidad virtual. La participación de personas sin contacto previo habría introducido respuestas especulativas, ajenas al objetivo de este estudio, que busca recoger percepciones reales, no suposiciones.

El sentido de esta investigación es comprobar en una muestra acotada algunas de las afirmaciones recogidas en el marco teórico, señaladas por diversos autores que abordan los efectos psicológicos y comunicativos de la realidad virtual.

La segunda prueba exploratoria da comienzo con la lectura del guión de la experiencia *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina*. A partir de esta lectura, se formularon las siguientes hipótesis:

- Los mensajes y objetivos del proyecto han quedado claros para los participantes tras la lectura del guión.
- El estilo narrativo y literario del guión despierta el interés por conocer más historias del Torre Melina.
- El carácter innovador del proyecto es percibido y valorado positivamente por los participantes.

10.2. Encuesta¹¹⁶

Diseño del test

La primera de las pruebas realizadas se ha diseñado como una investigación cuantitativa a través de un cuestionario elaborado en *Google Forms*. El objetivo de este cuestionario era entender el impacto emocional, el recuerdo y la vinculación con marcas tras vivir experiencias inmersivas en realidad virtual. Para ello, los participantes debían tomar como referencia una vivencia previa con realidad virtual, tan sólo una.

El formulario constaba de 18 preguntas distribuidas en seis bloques temáticos:

Sección 1. Datos sociodemográficos: se recoge información básica sobre edad, género y población de residencia, con el objetivo de contextualizar la muestra y detectar posibles patrones según perfil.

Sección 2. Características de la experiencia vivida: se indaga sobre el tipo de experiencia inmersiva en realidad virtual que los participantes han vivido, su duración, el tiempo transcurrido desde la vivencia y el conocimiento previo que tenían sobre esta tecnología. Estas preguntas permiten delimitar el contexto específico de cada testimonio.

Sección 3. Impacto emocional: esta sección evalúa el grado de implicación emocional, la sensación de presencia en otros entornos, y la intensidad emocional percibida durante la experiencia.

Sección 4. Memoria y recuerdo: se analizan la profundidad de los recuerdos

¹¹⁶ Consúltense Anexo 21.

que ha dejado la experiencia, así como su capacidad de generar recuerdos más claros que otras experiencias que no fuesen con realidad virtual.

Sección 5. Vinculación con marcas: se explora si los participantes han vivido experiencias inmersivas de alguna marca o empresa, y si esto les ha resultado interesante. En caso de responder negativamente, el cuestionario finaliza en este punto, pues no se aplicaría el bloque siguiente.

Sección 6. Interacciones posteriores con la marca: aquellos que sí vivieron experiencias inmersivas de marca completan esta sección final, donde se les pregunta por el nombre de la empresa y por las acciones derivadas de la experiencia (como seguir a la marca, buscar información adicional, compartir la experiencia con otras personas o realizar alguna compra a raíz de su vivencia).

La mayoría de las preguntas se han planteado mediante escalas de *Likert*, de cinco puntos, para medir el grado de acuerdo o desacuerdo con diferentes afirmaciones. También se han incluido algunas preguntas abiertas, como la descripción de los recuerdos más destacados o el nombre de la marca vinculada a la experiencia (en caso de haber vivido una experiencia inmersiva de una empresa o marca). Esta decisión ayuda a complementar el enfoque cuantitativo con matices más cualitativos que dan mayor riqueza a la interpretación de los resultados.

Resultados e interpretación

La encuesta ha sido presentada como una herramienta exploratoria, con el objetivo de aproximarse a la percepción emocional y experiencial que puede provocar la realidad virtual en participantes reales. Sin embargo, cabe destacar que los resultados no pueden considerarse representativos ni extrapolables, ya que se recogieron un total de 30 respuestas procedentes de una muestra no probabilística, obtenida por conveniencia. Además, la encuesta fue enviada solo a personas que confirmaron tener alguna experiencia previa con realidad virtual, lo que redujo mucho el tamaño muestral (sólo el 6% de los 500 contactos iniciales pudo completarla).

A pesar de estas limitaciones, se han obtenido datos que permiten intuir ciertas tendencias y reflexiones útiles en el marco de este trabajo. El perfil predominante de los participantes es joven (93% entre 18 y 25 años), mayoritariamente femenino

(67%) y residente en poblaciones de más de 200.000 habitantes. En cuanto al tipo de experiencia vivida y con la que se contestaba las siguientes preguntas, los videojuegos son la opción más común (47%), seguidos de visitas virtuales (27%) y espectáculos inmersivos (13%).

La experiencia refleja niveles medios a altos de implicación y presencia, aunque hay respuestas muy diversas. El 80% de los encuestados afirmó haberse sentido transportado a otro lugar (valores 4 y 5), y el 70% indicó una implicación emocional de media a alta (valores 3, 4 y 5). Destaca que las experiencias de espectáculos inmersivos o visitas virtuales fueron las que mayor intensidad emocional y sensación de transporte generaron, frente a los videojuegos, que mostraron una respuesta más dispersa.

No obstante, el recuerdo vívido varía. Si bien algunos participantes relatan detalles específicos de lo vivido, como el sonido en una montaña rusa o la ambientación de una exposición, un 17% apenas recuerda nada. Este dato sugiere que el impacto emocional no siempre se sostiene en el tiempo y que su duración depende de factores como la intensidad, la implicación personal y la narrativa vivida. Aún así, se ha podido comprobar que la duración no es garantía de profundidad, pero la brevedad sí puede ser un obstáculo.

En cuanto al potencial de la realidad virtual como herramienta de marca, un 87% mostró interés por vivir este tipo de experiencias de una empresa (valores 4 y 5). Sin embargo, solo 11 personas declararon haberlo hecho, y las acciones posteriores (como seguir a la marca o buscar información) fueron limitadas, lo que demuestra que el vínculo emocional no siempre se traduce en una acción comercial directa.

Por su carácter experimental y la baja fiabilidad estadística, el análisis detallado de la encuesta se incluye en los anexos¹¹⁷. Aquí se presentan únicamente los principales hallazgos, que sirven como base reflexiva más que como fundamento científico.

¹¹⁷ Consúltase Anexo 22 para leer el análisis completo.

10.3. Focus group y entrevistas¹¹⁸

Diseño del test

La segunda prueba exploratoria que sirve como complemento del proyecto está compuesta por dos técnicas cualitativas, como son la entrevista y el focus group.

En el caso del focus group se trata de una sesión con varios perfiles estratégicamente seleccionados para que compartan sus sensaciones e ideas sobre un tema en concreto. El debate es conducido por un moderador, que se asegura de seguir el guión y que los temas tratados correspondan a los planteados.

Para la presente investigación, tanto la entrevista individual como el focus group partían de una primera lectura del guión de cada uno de los participantes. Cada participante recibía un formulario de *Google Forms* que recoge el guión de la obra¹¹⁹, donde al final de cada escena deben elegir una opción para seguir y, en función de su elección se les dirige a una sección del cuestionario (o escena de la obra). Una vez leídas las 4 escenas debían votar si ese final había sido de su agrado o no. Finalmente, debían escribir su nombre y apellidos para que la respuesta quedase registrada.

De esta manera se puede recibir un primer *feedback* de los posibles finales y, de cara un futuro, modificar aquellos detalles pertinentes. De la misma manera, se podrá comenzar a divisar los caminos más y menos populares entre los participantes.

Una vez realizada la lectura preliminar del guión, se procedió a entrevistas en profundidad o a focus group. Se juntaron los siguientes perfiles:

- Estudiante de comunicación de las organizaciones (Emma Pujol).
- Experto en realidad extendida y en arquitectura 3D (Albert Martínez).
- Directora mundial de operaciones de cruceros (Olga Piqueras).
- Doctor de comunicación, abogado, docente y emprendedor (Xavier Salla).

¹¹⁸ Consúltase Anexo 23 para leer el guión del Focus Group y de las entrevistas.

¹¹⁹ Consúltase Anexo 24.

Cada uno de estos perfiles aportaba una perspectiva única al análisis del proyecto *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina*. La estudiante pudo reflexionar sobre el valor comunicativo que implica implementar una experiencia inmersiva en un entorno hotelero. El técnico especializado en realidad extendida (y, por ende en realidad virtual) valorar la viabilidad técnica y la producción del contenido inmersivo. La directora de operaciones de cruceros, como profesional del sector turístico, pudo analizar el potencial de maduración y aplicabilidad de esta propuesta en la industria. Por su parte, el doctor en comunicación, también abogado y emprendedor, ofreció una visión estratégica sobre los puntos fuertes del proyecto en su conjunto.

Ante esta idea, el objetivo primero fue la realización de un grupo focal conjunto, pero debido a las agendas de los participantes se realizó una sesión conjunta entre la estudiante y la directora de operaciones de cruceros y entrevistas individuales al profesional en comunicación y al arquitecto 3D.

Pese a que no estuviesen todos los perfiles en el grupo focal, se lanzaron todas las preguntas, con menor extensión o tiempo de respuesta según las necesidades y transcurso de la sesión.

La duración orientativa de la sesión era de 45-50 minutos. En el caso de las entrevistas individuales, lo fue de 30 minutos.

Resultados e Interpretación

Tras la presentación y el agradecimiento a cada persona por su participación, en todos los casos se pasó a leer el informe básico de protección de datos de la Universitat Autònoma de Barcelona, donde se informa que la institución que recibirá información será la universidad y que el objetivo de la recogida de dichos datos es la realización del trabajo de fin de grado¹²⁰. Cabe destacar que, de la misma manera, todos los participantes firmaron la cesión de derechos de entrevistas disponible en la web de la Universitat Autònoma de Barcelona¹²¹.

La primera sección a tratar en las entrevistas fueron el grado de entendimiento del proyecto y la definición del mismo en pocas palabras. Cada participante había

¹²⁰ Consúltase Anexo 25 para ver la cláusula informativa de la recogida de datos.

¹²¹ Dichos documentos no se adjuntan en este trabajo por tener información confidencial y privada, como DNI.

recibido una explicación sobre el objetivo del proyecto, pero se quería asegurar la correcta comprensión del mismo.

En el caso de Albert Martínez, arquitecto 3D y experto en realidad extendida, definió el proyecto como “una vista sobre el crecimiento del hotel plasmado en una mecánica de aventura gráfica como experiencia inmersiva”. En otros casos, como el de Emma Pujol, estudiante de comunicación corporativa, se entendió el proyecto como una experiencia inmersiva para diferentes tipos de públicos del hotel, para que estos mismos pudieran conocer el pasado y presente del mismo, su historia y su razón de ser. Por lo tanto, se comprendió de manera adecuada la naturaleza y objetivos del proyecto.

En esta misma sección se preguntó por la sensación general que deja la experiencia tras la lectura del guión. Algunas afirmaciones fueron “me ha dejado con la sensación de querer más”. Una a destacar fue la aportación de Olga Piqueras, directora de operaciones portuarias de cruceros, que tuvo la sensación de estar jugando. Esa sensación de sentirse protagonista, de elegir el camino, es un formato que según su criterio engancha. Sin embargo, Olga planteó la posibilidad de darle un carácter más narrativo a la historia y algo diferenciador.

La siguiente sección fue la valoración de las historias y la narrativa.

En primer lugar, Albert Martínez decidió viajar al pasado en la primera decisión, y vivió las escenas 1, 2, 6 y 7. Tras el inicio de la experiencia en el presente, Albert decidió viajar al pasado en la biblioteca en la escena 2, para luego explorar el ruido que sonaba en el jardín de la escena 6 y comprobar que la Torre Melina fue derribada en 1992. Finalmente, eligió la inauguración del hotel Rey Juan Carlos I, en la escena del periodismo (escena 7). Albert valoró muy positivamente su experiencia, sobre todo por la presentación de los personajes y el ambiente visual y sonoro que se planteaba. Un punto muy positivo que destacó fue el hecho de tener la interacción justa con los personajes. Consideró que es un valor añadido el hecho de vivir en primera persona la historia, no obstante, para montar una aventura gráfica las interacciones tienen que ser pasivas, con ciertas limitaciones para los participantes, porque es el creador quien cuenta la historia. De esta manera, Albert manifestó su aprobación en cuanto a las decisiones que se permiten tomar a los

participantes. Como punto mejorable de su historia, Albert expresó que la escena 2 (con la archivista en 1940), estaba narrada de tal manera que parecía mucho más atrás en el tiempo, incluso de siglos. No por errores históricos, sinó por la manera de contar y ambientar la escena.

En cuanto a las visitas al presente, Olga y Emma coincidieron en que sus caminos (escenas 1, 9, 13 y 14 para Emma, 15 para Olga) necesitaban algo más de emoción y de acción. Emma expresó que se sintió en un viaje sensorial y que quería más y más. Sin embargo, deseó haber vivido un momento cúspide en la tercera escena, siguiendo la estructura narrativa de introducción, nudo y desenlace, quizá no complicando la trama, sinó con alguna escena visualmente más impactante. Olga llegó a decir que podía ser algo decepcionante ver la *suite* y nada más, quizá no era necesaria tanta velocidad en cuanto al transcurso de las escenas. Todos los participantes encontraron coherencia en la narración y se hizo muy amena la lectura e imaginación de las escenas.

Como punto curioso, Olga expresó que por sus características, habría opciones que los clientes con un perfil de lujo escogerían antes que otras, un ejemplo es la presentación privada.

La siguiente sección fue la viabilidad técnica y experiencia del usuario.

A rasgos generales, Xavier Salla, doctor en comunicación y abogado, afirmó que es una experiencia aplicable, que necesita de recursos y contenido que podría generar interés de alumnos de animación 3D, sobre todo para el modelado base. Xavi definió el proyecto como una jugada maestra, pues una acción de marketing puede convertirse en una experiencia escalable como estrategia para el hotel y que suponga un retorno económico.

Albert Martínez afirmó que se está viviendo en 2024 y 2025 el *boom* de la realidad mixta, que es un tipo de realidad extendida que combina elementos reales con otros virtuales en mayor (virtualidad aumentada) o menor grado (realidad aumentada). Por ello, es un buen momento para llevar a cabo este proyecto. Además, Albert opinó que el *Apple Vision Pro* como visor es un buen planteamiento por las características que ofrece, salvo en caso de que se quiera mantener en realidad virtual únicamente y hacer accesible al público general. En ese caso, Albert

recomienda las *Meta Quest Pro*, de Meta, que son enfocadas en realidad virtual únicamente (pese a que están transicionando hacia la realidad mixta también) y son más accesibles en el mercado para el público (precio de 900 - 1000 euros, frente a los más de 4000 de las *Apple Vision Pro*.)

Asimismo, Albert valoró la naturaleza del proyecto positivamente, puesto que él considera que una experiencia inmersiva como una obra de teatro funciona mejor que un videojuego, donde ha visto a lo largo de su trayectoria que las interacciones son complejas y que los participantes tienden a cansarse más.

Por último, a nivel técnico una sugerencia como la planteada, de cambiar el visor a *Meta Quest Pro* no supondría ningún cambio en el diseño de herramientas de arquitectura visual y sonora del proyecto, lo único que cambiaría sería el momento de exportación, que en vez de ser exportada a *visionOS*, debería exportarse todo el proyecto al sistema operativo de *Meta*. Albert valoró muy positivamente el uso de *Unity* como motor del juego, que funciona mejor y de manera más sencilla según su experiencia que otros, como *Unreal*, que funciona con *Blueprints* y no picando código.

En cuanto a la relación del turismo con la experiencia inmersiva, Olga tomó protagonismo según su experiencia. Ella manifestó que el segmento más de lujo, que está acostumbrado a máxima calidad, no aceptaría ponerse unos visores y, por lo tanto, este público no encontraría de interés la historia, principalmente porque ya se da por hecho que hay lujo, calidad y el mejor servicio. No obstante, estos hoteles también son visitados por muchos huéspedes que viajan en una gama medio-alta y que deciden darse un regalo y pasar algunas noches en dichos hoteles. Es en ese caso, donde supone un cierto esfuerzo, cuando los huéspedes estarían encantados de vivir la experiencia. Otro público que se fijaría mucho en la experiencia son los turistas de negocio, pues a la hora de reservar un hotel para los trabajadores, se miran todas las ventajas del hotel y eso podría generar interés. Aún así, Olga comentó que hay ciertas políticas internas en las corporaciones, que prohíben alojar a los trabajadores en un hotel de 5 estrellas, máximo son 4. Por ello, hay hoteles que valoran quitarse una estrella para no perder este segmento de huéspedes.

A nivel de sector, Olga subrayó que en congresos y otro tipo de eventos corporativos del sector, esta experiencia sería muy bien valorada. Es una visión

nueva del turismo de lujo, hay juego y hay emoción, experiencias que van más allá del lujo común.

Perfiles como Albert consideraron que la experiencia podía aportar más valor a nivel arquitectónico, cultural o social, pues en su experiencia las mejores valoradas eran las experiencias inmersivas donde se viajaba al pasado y se podía ver cómo vivía la gente o cómo eran las calles y espacios en épocas pasadas. De esta manera, Albert propuso que el enfoque de la experiencia fuera más hacia el arquitecto que hacia el hotel, porque de esta manera se podría proyectar en distintos lugares donde dicho arquitecto hubiese tenido presencia.

Aún así, todos coinciden en que *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina* podría ser una ventaja competitiva real para el hotel. Emma destacó la innovación que suponía un proyecto así, que daba respuesta a necesidades y objetivos de un hotel que reabre tras años cerrado. Además, manifestó que el posicionamiento del hotel mejoraría mucho. Sin embargo, Olga reflexionó sobre el retorno que dichos hoteles tendrían con la experiencia, pues algunos valorarían el gasto y esfuerzo como estrategia de posicionamiento y fidelidad a largo plazo, pero otros no verían retorno económico inmediato y podrían ser más reticentes. En cualquier caso, todos los perfiles coincidieron en que si un hotel era el adecuado para la experiencia, era este.

La última sección, del valor estratégico y comunicativo, tuvo aportaciones como las de Emma, que valoró de manera muy positiva la iniciativa “la comunicación digital puede tener la limitación del uso de la pantalla, en este caso, se plantea una experiencia digital pero en un mundo inmersivo, lo que trasciende y permite abrir las puertas del hotel, es un formato donde el *storytelling* puede ser mucho más potente”. Xavi manifestó que no existen muchas aplicaciones de carácter innovador que sirvan para comunicar la imagen de marca de un hotel y que esté tan bien equilibrado con la experiencia. Además, el factor sorpresa y de juego no es habitual en el segmento de lujo, pero es algo que todo el mundo valora, y eso tendría un impacto muy grande en todos los públicos. El cliente es el centro, coincidieron algunos. Indagando más, Xavi llegó a afirmar que es un motivo como para que la gente quiera ir al hotel.

A nivel de recomendaciones, Albert propuso que el enfoque fuese algo más didáctico y que se le diese mayor importancia al valor arquitectónico del hotel (y a la rama del pasado), sin tener que eliminar ninguna escena del presente. Asimismo, Albert lanzó la idea de colaborar con RTVE o National Geographic para lanzar una serie de programas educativos sobre arquitectura y sociedad, con mayor proyección que aplicado a una marca o cadena hotelera. Algo a tener en cuenta es que el participante hubiese agradecido una imagen del hotel Torre Melina en el formulario, pues lo tuvo que buscar en internet.

En relación con el presente, las participantes que escogieron este camino sintieron que no había nada diferenciador del hotel por la experiencia vivida, quitando los escenarios. Es decir, entendieron que la excelencia y la hospitalidad eran prioritarios para el hotel, pero no encontraron detalles que hiciesen valorar ese hotel por encima de otros. En este punto, surgió el debate de elementos diferenciadores de un hotel y se puso como ejemplo un hotel de Asia, con rosas en el umbral del hotel y un aroma constante en todo el interior del mismo. Ese elemento sensorial, a través del olfato, genera recuerdo y emoción, por lo que es fácil que huéspedes vuelvan. En el caso de Meliá HI, se permite al huésped escoger la almohada y son esos detalles los que marcan la diferencia con tanta competencia. Por tanto, las recomendaciones para las líneas y escenas del presente era no centrarse tanto en los espacios generales del hotel e ir mucho más a pequeños detalles en la trama.

Todos los participantes recomendarían la experiencia.

10.4. Conclusiones de la investigación

La encuesta cuantitativa y el conjunto de entrevistas cualitativas han supuesto un acercamiento para obtener una primera validación empírica del proyecto, en las que se han aportado indicios relevantes sobre su viabilidad narrativa, técnica y estratégica, así como sobre su potencial comunicativo como herramienta de marca.

En cuanto a la encuesta, pese a las limitaciones causadas por el tamaño muestral y el sesgo de conveniencia, los resultados confirman que las experiencias inmersivas

en realidad virtual generan un alto impacto emocional en los participantes (80 % se sintieron transportados a otro entorno, y un 70 % se implicó emocionalmente). Además, existe una clara predisposición del público a participar en experiencias de marca diseñadas en realidad virtual, aunque posteriormente las acciones de fidelización o consumo sean bajas.

Mirando hacia las entrevistas y el focus group, se ha evaluado el diseño narrativo y la estructura interactiva de la experiencia, así como su proyección técnica y su aplicabilidad real. Los participantes han demostrado una gran comprensión del mensaje de la obra y han valorado positivamente la inmersividad, la coherencia, y el equilibrio entre acción narrativa e interacción (aunque en algún caso hubiesen preferido más acción y más interacción). Las observaciones más destacadas van dirigidas a mejorar las escenas del presente e incluir momentos de mayor impacto emocional en esa narrativa. Otras recomendaciones han sido reforzar el componente arquitectónico y cultural en la rama del pasado, y prestar atención a los pequeños detalles que diferencian la experiencia de un hotel de lujo.

Desde el punto de vista técnico, el proyecto se ve viable por los expertos en innovación, turismo y realidad extendida. Este último expresó que era un acierto el uso de las herramientas propuestas para el desarrollo, pero sugirió un cambio del planteamiento en cuanto al visor, del *Apple Vision Pro* a las *Meta Quest Pro*. En cualquier caso, la experiencia se ve como algo escalable, con proyección hacia otros hoteles o proyectos educativos.

Por último, el enfoque del proyecto se ve como una oportunidad de diferenciación para el posicionamiento del hotel Torre Melina en el del turismo de lujo. Es original, emocionante, divertida e impactante. No solo se interesarían huéspedes, según creen, también visitantes corporativos y profesionales del sector turístico.

11. Conclusiones

11.1. Evaluación del proyecto y su coherencia estratégica

El presente Trabajo de Fin de Grado ha tenido como propósito presentar una experiencia inmersiva basada en realidad virtual, construida sobre los principios del teatro interactivo y el *storytelling* escénico, con el objetivo de reforzar el posicionamiento del hotel Torre Melina, a Gran Meliá como un actor diferencial dentro del turismo de lujo en Barcelona.

La experiencia se ha planteado como una herramienta estratégica de marketing experiencial, pero también como una propuesta creativa que permita reconstruir la identidad del hotel tras cuatro años de inactividad.

Llegados a este punto se debe echar la vista atrás para valorar si se han cumplido los objetivos del proyecto, destacar las ideas clave, los principales hallazgos, reconocer las limitaciones encontradas, y aventurarse hacia una evolución futura del proyecto.

En cuanto a si se han cumplido o no los **objetivos iniciales**:

- Se ha establecido un **marco conceptual sólido**, en el que se integran el *branded content*, el marketing experiencial, las tecnologías inmersivas, el teatro inmersivo y el turismo de lujo. Esta base teórica ha hecho posible la construcción de una propuesta alineada con las tendencias del sector y coherente con las expectativas del cliente al que va dirigido.
- Se ha realizado un **análisis estratégico exhaustivo del hotel Torre Melina** y de su competencia. A través del DAFO, la matriz CAME y el análisis PESTEL, se ha dotado al proyecto de una visión crítica, realista y profesional.
- Se ha desarrollado un *storytelling* original y emocional, basado en la historia real y la evolución a lo largo del tiempo del Torre Melina y en la identidad cultural de Meliá Hotels International. Por ello se ha creado un guión con

escenas ramificadas que se construye por la participación del público. Además de haberse planteado para vivirse en realidad virtual.

- Se ha **definido una hoja de ruta operativa para la implementación técnica del proyecto**, que presenta la elección del visor (*Apple Vision Pro*), el motor gráfico (*Unity*), el diseño de escenarios y la coordinación con profesionales del sector (diseñadores de sonido, expertos en 3D, dramaturgos y un largo etcétera de equipos internos y externos al universo Meliá HI). El enfoque de la hoja de ruta ha sido realista y se ha intentado orientar lo máximo posible hacia su viabilidad futura.
- Finalmente, se ha llevado a cabo una **validación preliminar** mediante una encuesta cuantitativa y sesiones cualitativas (entrevistas y focus group). Esta fase ha servido para valorar el impacto emocional de la realidad virtual, la percepción de los participantes sobre la narrativa y la viabilidad del proyecto desde diferentes perspectivas (tecnológica, estratégica, turística y comunicativa). En este caso ha sido más complementario.

Por lo tanto, todos los objetivos se han cumplido con creces.

En segundo lugar, es interesante señalar algunos de los aprendizajes de la realización e investigación del proyecto.

1. Las tecnologías inmersivas (incluida la realidad virtual) tienen **mucho potencial para generar implicación emocional, recuerdo y conexión con marcas**, especialmente cuando se basa en una narrativa participativa y cuando se usan los sentidos para vivir la historia.
2. El *storytelling* escénico, al sumergir al participante en una historia donde puede tomar decisiones, **incrementa la sensación de protagonismo y pertenencia**, que es útil para forzar vínculos con el hotel. El juego atrae a todas las edades y todos los públicos.
3. La experiencia *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina* es vista como un **contenido de marca de alto valor añadido**, que puede transmitir los

valores, la historia y la propuesta diferenciadora del hotel, más allá de lo funcional.

4. Los participantes del pre-test han validado el formato como atractivo, original y escalable, y han propuesto mejoras que se han recogido como oportunidades para la evolución del proyecto.
5. El proyecto también ha revelado que, si bien la tecnología inmersiva no es aún un estándar exigido por los consumidores, sí existe **la curiosidad por experiencias de marca innovadoras**, que refuerza la innovación y liderazgo de la propuesta.

11.2. Limitaciones y condicionantes del desarrollo

Este trabajo presenta, no obstante, una serie de limitaciones propias de su naturaleza académica y de su nivel de ejecución.

En primer lugar, se trata de un proyecto ambicioso y multidisciplinar que ha sido desarrollado de forma individual, sin experiencia previa en desarrollo tecnológico, arquitectura 3D ni dirección escénica. Esos factores son los que han llevado a la obligación de limitar el alcance del Trabajo de Fin de Grado a una fase previa a la fase 1 del proyecto global. Los esfuerzos han sido destinados al diseño conceptual y estratégico.

En segundo lugar, la aplicación técnica del proyecto requeriría una inversión alta, tanto económica como de tiempo. Además, **el retorno económico no sería inmediato**, pues esta acción tiene una lógica más relacionada con el posicionamiento a medio-largo plazo que con la conversión directa.

En tercer lugar, el proceso de validación ha sido exploratorio y no representa una muestra estadísticamente representativa. La encuesta y las entrevistas han proporcionado una metodología interesante y algunos descubrimientos de cierto valor, pero no sería justo generalizar resultados.

En cuarto lugar, la realidad virtual y las tecnologías inmersivas en general, aunque cada vez se extiendan más, **siguen sin estar plenamente normalizadas en el sector hotelero**, y ello podría causar resistencias en perfiles de turismo de lujo, que suelen ser más tradicionales o conservadores.

Pese a ello, estas limitaciones no comprometen la solidez de la propuesta ni su valor como propuesta pionera. Más bien abren la puerta al desarrollo, la imaginación, la perfección y el futuro que puede llegar a tener *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina*.

11.3. Propuestas de evolución futura

El proyecto, tal y como se ha planteado, tendría continuidad, pues tan solo se ha definido la estrategia y el plan de acción. Su evolución futura tendría que contemplar los siguientes 6 elementos.

Lo primero es la implementación técnica real del piloto en el hotel Torre Melina, en colaboración con equipos internos y externos de Meliá HI que básicamente demuestren la viabilidad del proyecto en condiciones reales.

Un segundo punto en un futuro sería trabajar en la accesibilidad del contenido. Esto se refiere a la traducción a varios idiomas, por un lado. Otro sería la incorporación de subtítulos o el de un avatar que vaya narrando en lenguaje de signos la historia para personas con discapacidad auditiva. Y por último, se puede integrar descripciones y comandos por audio para personas con discapacidad visual.

El tercer aspecto en un futuro sería el desarrollo de una **versión accesible desde visores más comerciales**, así como la preparación para que el público pueda vivir la experiencia desde casa, no desde el hotel o desde un espacio de evento corporativo.

El cuarto aspecto es precisamente la presentación del proyecto en ferias, congresos de turismo, comunicación o tecnología (como FITUR o el *Mobile World Congress*)

como ejemplo de innovación. Esto con la aprobación de Meliá HI. Si no, se explicaría la idea sin aplicarse a un caso real para interesados.

No se debe olvidar tampoco la protección de la propiedad intelectual del guión y del concepto, con posibilidad de patentarlo o registrarlo como obra original.

Por último, haciendo caso a sugerencias que se han dado en las pruebas de investigación, el formato podría expandirse al sector de la cultura, a museos, o presentarse como herramienta de aprendizaje.

Al final lo que ha quedado demostrado es que una experiencia inmersiva con realidad virtual puede ser una herramienta estratégica para construir y comunicar la identidad de un hotel de lujo en la era digital.

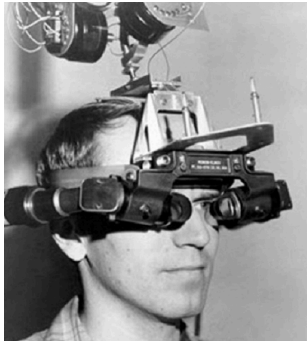
12. Anexos

Anexo 1. Elementos necesarios del funcionamiento psicológico óptimo. *Flourish* - Seligman.

En su libro "Flourish", Seligman introdujo el modelo PERMA como un marco para presentar los elementos necesarios del funcionamiento psicológico óptimo. Sugiere que los individuos viven vidas más satisfactorias cuando tienen experiencias que producen los siguientes resultados:

- Emoción positiva—conduce a la felicidad. Todos queremos tener experiencias que produzcan emociones positivas: la emoción de una primera cita, la alegría de ver a un niño dar sus primeros pasos, la satisfacción y el deleite que proviene de comer una comida expertamente preparada.
- Compromiso—un estado subjetivo que se basa fuertemente en la teoría del flujo y está presente cuando los individuos pueden responder afirmativamente a preguntas como "¿Se detuvo el tiempo para ti?" "¿Estabas completamente absorto en la tarea?" "¿Perdiste la autoconciencia?" Todos queremos y buscamos experiencias que nos atraigan y capten nuestra atención completa.
- Relaciones—todos necesitamos relaciones positivas significativas con personas que son importantes para nosotros. Seligman afirma, "Muy poco de lo que es positivo es solitario... Otras personas son los mejores antídotos contra los momentos bajos de la vida y el elemento más confiable para levantarnos."
- Significado—definido por Seligman como "pertenecer y servir a algo que crees que es más grande que uno mismo." El significado se puede encontrar en una carrera que consideres una vocación, la participación en causas voluntarias o el servicio motivado por la religión, por nombrar algunos ejemplos.
- Logro—la búsqueda del éxito por sí mismo. Esto puede cumplirse tanto en el ámbito personal como en el profesional. Representa un deseo de desarrollar el dominio en un campo, no por elogios o remuneración, sino simplemente para obtener un sentido de competencia.

Anexo 2. Historia de la realidad virtual



La realidad virtual (RV) moderna tiene sus raíces en la visión de Ivan Sutherland en 1965. Esta idea se materializó con la creación del HMD "Espada de Damocles", que Sutherland describió en un artículo tres años más tarde (Sutherland, 1968). Este fue el primer intento de conseguir un visor que transportase a un usuario a otra realidad.

Figura 36: Proyecto iDIS. (n.d.). Espada de Damocles [Fotografía]. (Fuente: IDIS, 1968).

En los años 80, Jaron Lanier fundó *VPL Research*, una empresa que se dedicó a la comercialización de productos de realidad virtual y que popularizó la tecnología (Carlier, 2024). Lanier defendía la realidad virtual como un medio para explorar la conciencia humana y enriquecer la percepción del mundo. Por ello, proponía redefinir la relación entre humanos y tecnología, donde se priorizara el valor humano por encima de los algoritmos y patrones de consumo.

El mensaje principal que se lanzó en aquel momento es que los avances tecnológicos debían ser diseñados para enriquecer las experiencias humanas y no para reducirlas a métricas comerciales o conductas predecibles.

Sin embargo, los costes tan altos de producción impidieron que llegaran a las masas.

En los años 90, con los inicios de Internet, se quiso volver a introducir la tecnología. La empresa *Nintendo* creó en 1995 en Japón la *Virtual Boy*, una consola doméstica que permitía a los usuarios mirar la pantalla en el interior de un ocular para jugar a los juegos mostrados en imágenes tridimensionales, pero no era posible la interacción ni la sensación de presencia.



Figura 37: *Virtual Boy* [Fotografía]. (Fuente: digitaltrends, 2021)

En 2014 se lanzó el *Google Cardboard*, un dispositivo que buscaba otra forma de popularizar estos contenidos lejos de los sofisticados sistemas de *Oculus* y *Samsung*, cuyos modelos eran más caros. A efectos prácticos, el *Google Cardboard* era un trozo de cartón que permitía experiencias de RV. Eso era más accesible y mucha gente pudo probarla. El visor usaba sensores que empleaban sistemas de RV, sin embargo, debido a la baja potencia de los móviles, la fluidez y calidad de



imagen era nefasta, lo que llevaba al usuario al mareo. Una particularidad es que este visor se debía coger con las manos, precisamente para evitar que el usuario pudiera mover mucho la cabeza e incrementar esa sensación de mareo.

Figura 38: *Google Cardboard* [Fotografía]. (Fuente: Cardboard, 2014)

Poco después, cuando habían pasado algunos años de la fundación de *Oculus* en 2012, hubo un punto de inflexión en la historia de la realidad virtual, puesto que democratizaron su acceso y sentaron las bases para su popularización masiva. *Oculus* innovó y utilizó componentes y sensores comunes en los teléfonos móviles, como giroscopios¹²² y acelerómetros¹²³, para crear un visor accesible y funcional. Esto permitió reducir los costos de desarrollo y producción, sin sacrificar la calidad de la experiencia inmersiva.

El primer visor de *Oculus*, el *Oculus Rift*, se presentó como un dispositivo revolucionario que ofrecía una experiencia de realidad virtual más avanzada y accesible para los consumidores. Esto, junto con otros visores como el *HTC Vive*, marcó un gran avance hacia la creación de sistemas de RV que ofrecían seguimiento de movimientos en tiempo real, amplio campo de visión y una mayor precisión en la interacción. La competencia entre *Oculus* y *HTC* aceleró el desarrollo tecnológico e impulsó el interés de grandes corporaciones tecnológicas, lo que

¹²²Es un dispositivo mecánico que utiliza una rueda o disco que gira rápidamente alrededor de un eje central

¹²³Es un dispositivo que mide la aceleración y las fuerzas gravitacionales que actúan sobre un objeto.

consolidó la realidad virtual como una tecnología con potencial para transformar diversas industrias.

Anexo 3. *The Living Newspaper*

The Living Newspaper emergió en 1935 como una iniciativa revolucionaria dentro del *Federal Theatre Project* (FTP), un programa artístico que formaba parte del *New Deal* (conjunto de programas, medidas y reformas económicas y sociales implementadas por el presidente Franklin D. Roosevelt entre 1933 y 1939 en Estados Unidos) durante la Gran Depresión. Bajo la dirección general de Hallie Flanagan, quien dirigía el FTP, este proyecto innovador tuvo su debut oficial en Nueva York con la obra *Triple-A Plowed Under* en 1936, aunque inicialmente se había intentado estrenar *Ethiopia*, que fue censurada antes de llegar al público. El proyecto representó una ruptura radical con las formas teatrales tradicionales, ya que fusionaba el periodismo con las artes escénicas, y utilizaba datos reales, estadísticas y noticias actuales como base para sus dramatizaciones.

Había un personaje llamado "El Living Newspaper Man" que actuaba como narrador y se dirigía directamente al público, daba contexto a las escenas y presentaba datos y estadísticas. Por otro lado, se usaban técnicas de agitprop (teatro de agitación y propaganda) que buscaban provocar una respuesta emocional e intelectual en el público. Incluso a veces los actores interpelaban al público con preguntas retóricas sobre los problemas sociales que se presentaban. El objetivo era hacer que el público se sintiera involucrado en los problemas sociales presentados, aunque no participara físicamente en la acción

Durante su existencia, que se extendió hasta 1939, *The Living Newspaper* produjo obras como *Power* y *One-Third of a Nation*, que abordaban temas cruciales como la crisis de la vivienda y los servicios públicos. Sus logros fueron múltiples: primero creó un nuevo género de teatro documental que influiría en generaciones posteriores, además dio empleo a numerosos artistas durante la Depresión, como el guionista Arthur Miller, y demostró el potencial del teatro como herramienta de cambio social. El proyecto llegó a su fin cuando el Congreso, preocupado por su contenido político supuestamente radical, retiró la financiación al *Federal Theatre Project*, pero su legado pervive en el teatro político y documental contemporáneo.



Figura 39: The playbill for the March 21, 1936 production of "Triple-A Plowed Under" at the Biltmore Theatre, New York. Music Division. Fuente: Music Division, 1936

Anexo 4. *Sleep No More.*

La ubicación de Sleep No More es 530 West 27th Street The McKittrick Hotel, Nueva York, NY 10001-5506. Es un almacén ubicado entre las galerías de arte y el High Light.

Antes de cruzar sus puertas, los asistentes deben dejar sus pertenencias en el guardarropa, un gesto que ya avanza la disociación de la realidad cotidiana. A todos los participantes se les entrega una carta con un número, que determinará el momento en el que serán llamados a iniciar su recorrido. El primer espacio que encuentran es el Manderley Bar, un salón ambientado en la década de 1930 donde la música en vivo y la iluminación tenue preparan al espectador para lo que está por venir. Este es el único lugar donde se permite hablar y donde se puede regresar en caso de necesitar un respiro antes de continuar con la experiencia.

Cuando el número asignado es anunciado, los asistentes son conducidos a un ascensor y se les entrega una máscara blanca que, por un lado, homogeneiza al público y refuerza la idea de anonimato y, por otro, amplifica la sensación de *voyeurismo*¹²⁴, ya que los espectadores observan sin ser observados, recorren los espacios en silencio y se convierten en testigos de escenas que se desarrollan a su alrededor sin una dirección impuesta.

El espacio en el que se desarrolla Sleep No More está compuesto por cinco pisos interconectados, cada uno con una ambientación distinta que recrea escenarios de

¹²⁴ El *voyeurismo* es una práctica o tendencia en la que una persona obtiene placer al observar a otros, típicamente en situaciones privadas o íntimas, sin su conocimiento o consentimiento.

la historia. La experiencia comienza en el ascensor, donde un actor va parando en cada planta e indicando a un grupo de participantes que bajen, no hace distinciones entre grupos, por lo que es probable que si un participante fuese acompañado, deje de estarlo.

En la primera planta se encuentra el *Ballroom*, un gran salón de baile donde ocurren algunas de las escenas más relevantes, incluida la conclusión de la obra. La segunda planta está destinada al *Lobby* del hotel McKittrick, con una recepción, teléfonos y un restaurante, además de la presencia enigmática de las Tres Brujas. En la tercera planta se encuentran las habitaciones de los personajes principales, como la de *Macbeth* y *Lady Macbeth*, junto con un cementerio y un jardín de esculturas. En la cuarta, se recrea la calle principal de un pueblo escocés, *Gallow Green*, con tiendas, una funeraria y un bar clandestino, donde se desarrollan tramas secundarias. Finalmente, la quinta planta alberga el *King James Sanitarium*, un hospital psiquiátrico con salas de operaciones, celdas y una cabaña en el bosque.

Uno de los elementos más distintivos de *Sleep No More* es la posibilidad de que ciertos espectadores sean seleccionados para participar en escenas privadas. En estos casos, un actor puede tomar a un participante y conducirlo a una habitación cerrada, donde se desarrolla una interacción exclusiva que el resto del público no presencia. Estas escenas pueden incluir susurros al oído, contacto físico o la entrega de objetos simbólicos, refuerzan la sensación de individualidad y exclusividad dentro de la experiencia.

El desenlace de la obra conduce a todos los espectadores de regreso al *Ballroom*, donde se desarrolla la escena final. A partir de ese momento, la barrera entre la ficción y la realidad vuelve a disolverse progresivamente. Los asistentes son guiados nuevamente al *Manderley Bar*, el único espacio donde se les permite hablar, y desde allí pueden salir del edificio o quedarse a procesar la experiencia en el bar de la azotea, *Gallow Green*.

Anexo 5. Ejemplos de antecedentes en experiencias inmersivas y teatro

Ejemplo 1. El referente de teatro inmersivo, *Sleep No More*.

Desde su estreno en Nueva York en 2011, *Sleep No More*, de la compañía británica *Punchdrunk*, se ha convertido en la obra de teatro inmersivo más influyente del siglo XXI. Esta obra está inspirada en *Macbeth* de *Shakespeare* y en el cine negro de *Hitchcock*¹²⁵. Lo principal que hace inmersiva a esta pieza es que la producción transforma un hotel abandonado de la década de 1930, *The McKittrick Hotel*, en un espacio donde el público deambula libremente. Vendría a ser como una especie de atracción turística y temática donde suceden muchas escenas a la vez de una misma historia y, en función del recorrido que el participante escoja (puesto que es totalmente libre), vive la historia de una manera u otra, puesto que es un orden no lineal.

Para ir un paso más allá, al entrar, los espectadores reciben una máscara blanca para convertirse en un espectador anónimo que puede observar y recorrer las 90 habitaciones del hotel a su propio ritmo. En un total de 3 horas se puede pasear por las 5 plantas que tiene el hotel (que en realidad es un almacén ambientado). Es obligatorio dejar todas las pertenencias, no se permite hablar ni tocar a los actores, a no ser que estos mismos lo sugieran y tampoco se puede usar el teléfono móvil. Existen varios horarios de entrada, las 19:00, las 19:30 y las 20:00. Todo el público termina la experiencia en el *Manderley Bar*, el bar del hotel, a las 22:00. No importa que se entre a una hora u otra, puesto que cada hora los actores repiten lo mismo, se puede ver todo en una hora, o se puede vivir más pausado y no perderse detalle en 3 horas.

Una vez está la máscara puesta y las reglas comprendidas, el participante puede caminar libremente por el espacio, diseñado para reforzar la inmersión sensorial. Por ejemplo, las habitaciones contienen una iluminación tenue, la escenografía es hiperrealista y hay continuamente sonidos ambientales envolventes. En este recorrido habrá actores deambulando por los espacios o en las habitaciones, y se reconocen porque ellos no llevan la máscara. Un participante puede seguir a un personaje para seguir la historia, elegirlo como protagonista y vivir su experiencia como co-protagonista¹²⁶. El participante puede abrir todas las puertas que desee,

¹²⁵ Alfred Hitchcock (1899-1980) fue un director de cine británico-estadounidense considerado uno de los más influyentes en la historia del cine. Es conocido como "El Maestro del Suspense" por su extraordinaria capacidad para crear tensión y suspense en sus películas.

¹²⁶ Un co-protagonista es un personaje que comparte el papel principal de una historia (película, serie, obra de teatro, libro, etc.) con otro personaje de igual o similar importancia en la trama.

puede leer documentos, coger objetos y hasta mover elementos de sitio, sin embargo, hay guardias de seguridad que llevan máscara negra y controlan que no se robe ni se rompa nada.

Cabe destacar que la obra carece de diálogos. La narrativa avanza a través del movimiento y la interacción física entre los actores. Además, existe la posibilidad de que a algunos participantes se les lleve a espacios secretos donde experimentan encuentros individuales con los personajes, y eso hace que cada persona viva una versión única del espectáculo. De hecho, es una obra pensada para recorrerla en solitario, no con acompañantes. También está contemplado que alguien se pueda perder, y eso aumenta la sensación de tensión que pretende transmitir la obra.

El éxito de *Sleep No More* radica en su capacidad para transformar la experiencia teatral en una vivencia personal y fragmentada, donde cada espectador reconstruye la historia según su recorrido y sus elecciones.

Se ve, por tanto, que todas las características de la experiencia inmersiva se cumplen. En primer lugar, el espacio real y el ficticio son los mismos, por lo que la alquimia espacio-temporal se cumple. En segundo lugar, al haber tantas posibilidades, puede haber infinitas perspectivas posibles y sensaciones de la propia experiencia. Incluso que no haya diálogo incrementa la posibilidad de que cada participante entienda algo distinto. En tercer lugar, se puede vivir la experiencia tanto en una hora, en dos o en tres, todo depende de lo que el participante decida. En cuarto lugar, hay implicaciones multisensoriales en la obra: aparte de la vista y el oído, en el hotel se juega con los olores, los participantes pueden comer caramelos de la tienda de golosinas de la cuarta planta, *Gallow Green*, y hasta pueden tocar a los actores en momentos determinados. Esto implica mucha mayor retención de memoria, por lo que se cumple esta característica de la inmersividad. El único aspecto que no contempla este ejemplo es el uso de la tecnología inmersiva, como realidad virtual o realidad mixta.

Ejemplo 2: *Draw Me Close*. Realidad virtual y teatro en una misma experiencia

Si *Sleep No More* revolucionó el teatro inmersivo con su estructura abierta y sensorial, *Draw Me Close* llevó el concepto un paso más allá al integrar la realidad virtual como herramienta narrativa. *Draw me close*, es una obra de teatro inmersivo creada por el dramaturgo canadiense Jordan Tannahill y coproducida por el *National Theatre de Londres* y el *National Film Board* de Canadá en 2017. La obra sumerge al público en una recreación virtual del hogar de la infancia de Tannahill. Los participantes podían experimentar la historia poniéndose en el lugar de Jordan, un niño de cinco años, mientras revivía recuerdos de su relación con su madre, quien estaba enfrentando una enfermedad terminal. Al ponerse las gafas de realidad virtual, el participante se mete en la piel de Jordan, un niño de 5 años. El espacio es su casa de infancia y todo lo que se ve está dibujado en blanco y negro. Además, el participante se puede mover por ella, ya que está dentro de esa casa. Incluso cuando el participante mira hacia su cuerpo, se ve a si mismo dibujado en blanco y negro. En esa escena aparece otro personaje, que encarna el rol de madre, también dibujada.

No hay una gran trama, de hecho la obra consta de una única escena, en la que llega la hora de ir a dormir y los personajes van a la habitación de Jordan (a la habitación del protagonista), donde hay una cama dibujada en la que el participante se tumba y la siente igual que si fuese real, porque de algún modo lo es, ya que hay un colchón.

Lo que hace única a *Draw Me Close* es su fusión entre la realidad tangible y la virtualidad. Aunque el espectador percibe un entorno digital, la presencia física de la actriz que hace de madre y la interacción táctil generan una sensación de conexión emocional que aumenta la percepción de inmersión. La obra es clave porque no hay público. El propio participante encarna el rol del protagonista de la historia.

Algo distintivo de esta experiencia es que no era necesario un espacio físico para la obra, de hecho se presentó en festivales como el de Tribeca¹²⁷ o el de Venecia¹²⁸. Puesto que había una cama y una actriz real, eran necesarias ciertas condiciones,

¹²⁷ El Festival de Tribeca es un festival de cine que se celebra anualmente en Nueva York. Fue fundado en 2002 por Robert De Niro, Jane Rosenthal y Craig Hatkoff como respuesta a los ataques del 11 de septiembre, con el objetivo de revitalizar económica y culturalmente el barrio de Tribeca en el bajo Manhattan.

¹²⁸ El Festival de Cine de Venecia (La Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica della Biennale di Venezia) es el festival de cine más antiguo del mundo, celebrándose por primera vez en 1932.

pero no se requería ni un teatro ni un almacén como el de *Sleep No More*. Además, la experiencia se vivía de uno en uno, otras personas podían ver por una pantalla lo que sucedía con el protagonista y la actriz.

Anexo 6. RSC's virtual experience Dream | Exclusive behind-the-scenes video

En este reportaje se puede ver el funcionamiento de la experiencia inmersiva y declaraciones de los principales ejecutivos.

<https://www.youtube.com/watch?v=whgeiuQRd4k&t=34s>

Anexo 7. Ventajas y desafíos secundarios de la experiencia inmersiva

Ventajas competitivas y operativas

- Mejora de la toma de decisiones. En sectores como la medicina, la ingeniería o la automoción, las experiencias inmersivas permiten a los profesionales practicar y tomar decisiones simulación, lo que reduce el riesgo en situaciones reales al permitir que los individuos perfeccionen sus habilidades y tomen decisiones informadas antes de enfrentarse a escenarios críticos.

Ventajas para la gestión y entorno laboral

- Aumento del compromiso del empleado. Las experiencias inmersivas pueden aumentar el compromiso de los empleados, debido a que la formación inmersiva puede ser más atractiva y efectiva que los métodos tradicionales, lo que puede llevar a una mayor retención de conocimientos y habilidades por parte de los empleados.

Desafíos tecnológicos y de compatibilidad

- Desarrollo y creación de contenido. La creación de contenido inmersivo requiere habilidades y tiempo. Se necesita un equipo multidisciplinar que domine programación, diseño 3D, narrativa interactiva y experiencia de usuario, además de contar con conocimientos específicos en tecnologías inmersivas.

Desafíos relacionados con la experiencia del usuario

- Adopción y educación del usuario. Aunque estas tecnologías prometen transformar la forma en que se interactúa con el entorno digital, su

integración en la vida cotidiana de los usuarios es mucho más compleja en comparación con otros avances como las IA generativas¹²⁹. El metaverso requiere que los usuarios comprendan y se familiaricen con nuevos conceptos, interfaces y dispositivos, como cascos de realidad virtual o plataformas de interacción inmersiva. Este proceso educativo exige recursos para la formación y un diseño gradual que reduzca la curva de aprendizaje. Sin embargo, muchas personas perciben estas tecnologías como intimidantes o poco prácticas. El metaverso todavía lucha por justificar su relevancia más allá de entornos especializados como el entretenimiento o la formación profesional. Y ello también afecta a la valoración que puedan tener departamentos de marketing de usar tecnologías inmersivas para sus campañas.

Anexo 8. Cadenas hoteleras más importantes

En MMR, las 10 cadenas hoteleras más importante del mundo son:

1. Accor SA
2. Belmond Ltd
3. Hyatt Hotels Corporation
4. Grupo InterContinental de Hoteles
5. ITC Limited
6. Jumeirah International LLC
7. Hoteles Mandarin Oriental
8. Marriott International Inc
9. Rosewood Hotels & Resorts LLC
10. Shangri-La Int. Hotel Ltd
11. Kempinski Hotels SA
12. Hilton Hotels & Resorts

Anexo 9. Mercado turístico 2023-2024 por regiones

Por regiones, América del Norte lideró el mercado con un 33% de participación en 2023, impulsado por el elevado número de viajeros de ocio y negocios. En esta región, los turistas gastan aproximadamente 700.000 millones de dólares

¹²⁹ Las IA Generativas son sistemas de inteligencia artificial que pueden crear contenido nuevo como texto, imágenes, música o código. Funcionan aprendiendo patrones de grandes cantidades de datos y generando contenido similar pero original.

anualmente en viajes y alojamiento. Asia-Pacífico, por su parte, se proyecta como el mercado de mayor crecimiento, con una tasa anual del 6% hasta 2030 debido al desarrollo acelerado de la infraestructura turística en países como China, India y Japón (Maximize Market Research, 2024).

El turismo de lujo juega un papel crucial en la economía global. En 2023, se registraron aproximadamente 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales, una cifra cercana a los niveles previos a la pandemia de Covid-19. El sector es responsable de más de 300 millones de empleos directos e indirectos en todo el mundo, además de generar una contribución al PIB global superior a los 9,5 billones de dólares (Statista, 2024).

El gasto de los turistas de lujo no solo beneficia a la industria hotelera, también a sectores como la gastronomía, el transporte, las agencias de viaje y el entretenimiento. El Consejo Mundial del Viaje y el Turismo (WTTC, 2024, como cita Hosteltur, 2024) destaca que la inversión en infraestructura turística ha sido un factor clave en la recuperación económica postpandemia. Cabe destacar que esta inversión ha venido tanto de fondos públicos como de capital y fondos privados.

Europa sigue siendo el destino predilecto de los viajeros de lujo, con nueve de los quince países más visitados en 2023 perteneciendo a esta región. Francia lideró la clasificación con 100 millones de turistas internacionales, seguido de España y México. Sin embargo, Estados Unidos encabeza la lista de países donde los turistas de lujo realizan el mayor gasto, superando a España, Reino Unido y Francia en términos de ingresos por turismo internacional (Statista, 2024).

A nivel de ciudades, Estambul se posicionó como la urbe más visitada en 2023, seguida de Londres.

En cuanto a los turistas emisores, China y Estados Unidos encabezan la lista, con los viajeros chinos gastando 197.000 millones de dólares en turismo internacional en 2023, frente a los 150.000 millones de los estadounidenses (Statista, 2024).

Anexo 10. Presencia de Meliá Hotels International.

Europa: Albania, Alemania, Austria, Bulgaria, Croacia, España, Francia, Grecia, Italia, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y República Checa.
África: Cabo Verde, Emiratos Árabes Unidos, Marruecos, Mozambique y Tanzania.
América: Argentina, Brasil, Cuba, Estados Unidos, Jamaica, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela.

Asia: China, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Tailandia y Vietnam.

Anexo 11. Un día en la vida de Richard Smith (buyer persona de *Luxury Brands*)

Un día en la vida de Richard Smith

Richard se despierta a las 6:30 AM en su apartamento con vistas a la bahía de Miami. No necesita despertador, su reloj biológico está perfectamente entrenado. Como cada mañana, revisa su móvil mientras aún está en la cama: primero, un vistazo rápido a su correo de trabajo, luego al Wall Street Journal y The New York Times, y por último, un paseo breve por LinkedIn y X.

Baja a la cocina, donde le espera un café preparado por Lisa, su esposa. Mientras ella le comenta la agenda familiar, él anota mentalmente las reuniones del día. Después de una sesión rápida en su gimnasio privado y una ducha, a las 8:00 ya está listo, traje impecable, para dirigirse a la oficina en Brickell.

A mediodía, en su despacho con ventanales panorámicos, mientras almuerza una ensalada y responde correos, recibe una invitación para un evento empresarial en Londres dentro de dos semanas. Lo ve como la oportunidad perfecta para escaparse con Lisa unos días y disfrutar de algo más que trabajo.

Tras revisar sus opciones rápidamente, recuerda el ME London, donde se alojó hace unos años. Sabe que allí todo está pensado para ofrecer privacidad, diseño y servicio impecable. Sin pensárselo mucho, entra en la web y en pocos clics reserva la suite. Siente un pequeño alivio: ya tiene planificado no solo el viaje de negocios, sino la escapada perfecta para desconectar con Lisa.

El resto del día continúa igual de intenso: reuniones, llamadas y una cena informal con un socio. Pero, mientras regresa en su Rolls Royce al atardecer, no puede evitar sonreír pensando en los días que le esperan en Londres, sabiendo que, por unos días, cambiará las juntas por cócteles en la azotea del hotel.

Anexo 12. Un día en la vida Alexander Müller (buyer persona de *Premium Brands*)

Un día en la vida de Alexander Müller

Alexander se despierta a las 6:45 AM en su piso de Múnich. Lo primero que hace, como cada mañana, es estirar el brazo hacia la mesita y poner en marcha su cafetera desde la app del móvil. Mientras el aroma empieza a llenar la casa, revisa rápidamente las últimas noticias deportivas: Djokovic ha ganado otro título, pero Rafa Nadal vuelve a entrenar para la temporada. Sonríe, porque siempre ha sido un fanático del tenis y de Nadal desde pequeño.

Después de un rápido desayuno, Alexander se viste para ir a trabajar. Es consultor financiero y lleva un ritmo de vida exigente. A las 8:30 ya está en la oficina, donde su equipo espera para la reunión semanal.

Al mediodía, mientras almuerza con compañeros, suena su móvil: una notificación de Google Flights le recuerda que hace semanas estuvo mirando vuelos a Mallorca. Hace tiempo que quiere hacer una escapada para desconectar, hacer deporte y disfrutar del Mediterráneo. Entre bocado y bocado, entra en *Booking* y da con ZEL Mallorca. Algo le llama la atención: Rafa Nadal es embajador de la marca. No necesita más razones.

Termina de comer, aparta su portátil y sin dudarlo reserva una habitación para mayo. Ya se imagina las mañanas jugando al tenis, los desayunos en la terraza y los paseos junto al mar.

El día sigue con alguna videollamada, pero en su mente ya está soñando con Mallorca y su próximo *break*.

Anexo 13. Un día en la vida de Marta Rodríguez (buyer persona de *Essential Brands*)

Un día en la vida de Marta Rodríguez

Marta se despierta a las 7:15 AM en su piso de Chamberí, Madrid. Como cada mañana, lo primero que hace es revisar el móvil: mensajes del grupo de amigas, algún meme de su hermana, y varias notificaciones de las *newsletters* a las que está suscrita. Mientras prepara el café y unas tostadas, pone de fondo la radio para enterarse de las noticias del día.

Hoy tiene jornada intensa en el bufete de abogados donde trabaja. Llega a la oficina a las 9:00, saluda a sus compañeros y se sienta a repasar los proyectos que llevan entre manos. Hay mucho trabajo y muchas demandas, pero ella solo piensa en una cosa: necesita un descanso.

A la hora de comer, charlando con sus amigas, surge el tema de Semana Santa. Una sugiere hacer una escapada cerca, sin complicarse demasiado. Marta, mientras toma su menú del día, empieza a mirar opciones en el móvil y se acuerda del Hotel Victoria Gran Meliá, donde estuvo con su familia hace años. Sabe que Sol by Meliá siempre tiene ofertas buenas y además está en Mallorca, ideal para un plan relajado.

Nada más volver al ordenador, en un momento libre, entra en la web y reserva sin pensarlo. Solo necesita unos días de sol, buena comida y desconexión, y ya sabe que allí no fallará.

Al salir del trabajo, va directa al gimnasio y después queda con su grupo para tomar algo. Ya con la escapada asegurada, el día se le hace más llevadero.

Anexo 14. Explicación de los principios de comunicación de Meliá HI

- El principio de **ética** manifiesta que la comunicación será de ayuda para la toma de decisiones de cada stakeholder de la empresa, siempre favoreciendo sus intereses. El grupo va más allá y no se limita a cumplir códigos y recomendaciones, también se respeta la verdad y se busca el papel transformador del turismo en la sociedad. Este respeto a la verdad va acompañado del respeto a la dignidad humana y al medioambiente. Por último, todas las comunicaciones que incluyan una marca o producto de otra empresa debe pasar por la aprobación del Consejo de Administración.
- El principio de **licitud y cumplimiento normativo** persigue el mismo objetivo que el de cumplimiento con toda normativa durante la consecución del fin económico del grupo. Es decir, se tienen en cuenta todas las leyes de cada región en las que se opera.

- El principio de **transparencia** busca informar de manera comprensible, accesible y verazmente, desde cualquier canal y sistema. Son estrictos con no confundir o engañar al receptor de cada mensaje. El lenguaje empleado debe ser en todo momento el adecuado para el público al que se dirige.
- El principio de **objetividad**, más enfocado a comunicación corporativa, aunque también a marketing expresa el compromiso del grupo por los criterios objetivos para comunicar, sin incorporar valoraciones subjetivas. Cada dato o afirmación utilizada deberán ser contrastados y contrastables.
- El principio de **igualdad** va enfocado a la integración total y a la eliminación de cualquier discriminación por género o sexual. El artículo expresa que “conforme a las reglas aceptadas por la Real Academia de la Lengua Española, podrá utilizarse el género masculino para referirse en plural a seres de ambos sexos, y sólo en aquellos casos en que la oposición de sexos sea un factor relevante en el contexto será necesaria la presencia explícita de ambos géneros” (Meliá HI, 2017).
- El principio de **coherencia y glocalidad** pone de manifiesto los esfuerzos del grupo por la segmentación y trato adecuado de la información que se comunica para la correcta interpretación en el marco cultural y de valores de cada uno de los territorios y culturas donde Meliá HI está presente.

Anexo 15. ODS de medioambiente

ODS 6: Agua limpia y saneamiento

- Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Incluye objetivos como la mejora de la calidad del agua, reducción de vertidos, reutilización segura y eficiencia en el uso del recurso.

ODS 7: Energía asequible y no contaminante

- Asegurar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.
- Impulsa el uso de energías renovables, la eficiencia energética y la modernización de infraestructuras energéticas.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles

- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

- Promueve una planificación urbana sostenible, transporte no contaminante, eficiencia energética y reducción de residuos.

ODS 12: Producción y consumo responsables

- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Impulsa la eficiencia en el uso de recursos naturales, la gestión sostenible de residuos y la economía circular.

ODS 13: Acción por el clima

- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Involucra la reducción de emisiones, resiliencia climática y cumplimiento del Acuerdo de París.

ODS 14: Vida submarina

- Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos.
- Lucha contra la contaminación marina, sobrepesca, acidificación y destrucción de ecosistemas marinos.

ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres

- Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener la pérdida de biodiversidad.
- Fomenta la restauración de ecosistemas, protección de especies y uso racional del suelo.

Anexo 16. Programas municipales de Barcelona vinculados a la sostenibilidad

“Barcelona + Sostenible” es una iniciativa promovida por el Ayuntamiento mediante la Oficina de Cambio Climático y Sostenibilidad, que agrupa a más de mil entidades comprometidas con la mejora ambiental y social de la ciudad (Ajuntament de Barcelona, 2024). A través de este programa, los hoteles pueden acceder a formación técnica, asesoramiento en sostenibilidad, visibilidad institucional dentro del mapa de actores sostenibles de Barcelona y, sobre todo, beneficios indirectos como la obtención de puntuación preferente en licitaciones y convocatorias públicas.

No concede ayudas económicas directas, pero la colaboración con el programa es un requisito para optar a subvenciones municipales.

En segundo lugar, el “Pla Clima” de Barcelona (la hoja de ruta que usa la ciudad), que está contemplado en la estrategia de transición ecológica 2018–2030, tiene en cuenta subvenciones específicas para actuaciones de mitigación y adaptación al cambio climático (Ajuntament de Barcelona, s.f). Por ejemplo, se da financiación a obras de instalación de sistemas de energía renovable como placas solares, mejora de la climatización y aislamiento térmico de los edificios y actuaciones de reducción del consumo hídrico. En función del tipo de intervención, estas ayudas pueden cubrir entre el 30 % y el 50 % del coste total del proyecto.

En tercer lugar, el plan “Ajuntament + Sostenible”, va enfocado directamente a empresas y promueve la reducción del consumo energético y de agua a través de incorporar soluciones tecnológicas innovadoras (Ajuntament de Barcelona, s.f.). Cabe destacar que Barcelona fue la primera ciudad del mundo en ser certificada como “Destino Biosphere” por el Instituto de Turismo Responsable (ITR), entidad vinculada a la UNESCO (La Vanguardia, 2011), lo que liga con los estándares de sostenibilidad alineados con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta certificación impulsa a hoteles y empresas turísticas para obtener certificaciones como *Biosphere Sustainable Lifestyle*¹³⁰, LEED¹³¹ o *EarthCheck*¹³², que aportan un gran valor reputacional a los establecimientos que lo tienen, pero también facilitan el acceso a los programas “Barcelona + Sostenible”, “Pla Clima” y “Ajuntament + Sostenible”, puesto que son indicadores verificables de buenas prácticas medioambientales.

Anexo 17. Los hoteles de Meliá HI en la ciudad de Barcelona

1. Gran Meliá:

- Torre Melina Gran Meliá: Un hotel de lujo ubicado en la Avenida Diagonal, conocido por su exclusividad y servicios premium.

2. ME by Meliá:

¹³⁰ *Biosphere Sustainable Lifestyle* es una certificación internacional de sostenibilidad turística que evalúa y reconoce a establecimientos, destinos y servicios turísticos comprometidos con prácticas sostenibles.

¹³¹ LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) es un sistema de certificación para edificios sostenibles creado por el U.S. Green Building Council. Evalúa construcciones según su eficiencia energética, uso de agua, materiales utilizados, calidad del ambiente interior y ubicación sostenible.

¹³² *EarthCheck* es un programa internacional de certificación y benchmarking para la industria turística y de viajes.

- ME Barcelona: Situado cerca de Paseo de Gracia, este hotel combina diseño contemporáneo con experiencias culturales y gastronómicas de alta gama.

3. Meliá Hotels & Resorts:

- Meliá Barcelona Sarrià: Hotel urbano con enfoque en el segmento premium, ideal para negocios y turismo.
- Meliá Barcelona Sky: Icono arquitectónico en el distrito 22@, con vistas panorámicas y una oferta gastronómica destacada.

4. INNSiDE by Meliá:

- INNSiDE Barcelona Apolo: Hotel moderno y funcional, orientado a viajeros urbanos.

Anexo 18. Un día en la vida de Marc Lefèvre

Marc se despierta a las 7:00 AM en su apartamento frente al lago Léman, en Ginebra. El sonido sutil de su sistema de automatización doméstica le recuerda que hoy viaja a Barcelona. Mientras se prepara un té matcha y revisa sus mails desde el iPad, confirma los últimos detalles del evento sobre innovación y liderazgo al que asistirá.

Tiene la agenda llena, pero esta vez ha decidido hacer las cosas diferente. En lugar de hospedarse en un hotel de cadena estrictamente empresarial, ha elegido el Torre Melina, a Gran Meliá, una recomendación de un colega del sector tech. Busca un espacio donde pueda trabajar, pero también desconectar entre reunión y reunión. Algo más personal, más humano.

A las 10:00, embarca en su vuelo privado desde Ginebra-Cointrin. A mediodía aterriza en Barcelona-El Prat y un coche con chofer lo espera. Llegando al destino, nota cómo se aleja del bullicio y empieza a respirar distinto. Al llegar al hotel, lo recibe un embajador con sonrisa, muy elegante. *Check-in* personalizado, sin mostrador. En pocos minutos está en su *suite*, moderna y luminosa, con vistas a los jardines de Torre Melina.

Tras un almuerzo ligero en el restaurante Erre&Uchu, con cocina de Ínigo Urrechu y productos de proximidad, conecta su portátil en el *lounge* privado y se prepara para su videollamada con un equipo en San Francisco. A media tarde, aprovecha una

pausa para recorrer los jardines, diseñados por un paisajista japonés, y se regala una sesión de masaje relajante en el Thai Room Spa del hotel.

Esa noche, asiste al cóctel de bienvenida del evento. Conversaciones estimulantes, una copa de vino biodinámico, y la tranquilidad de saber que no tiene que desplazarse por la ciudad: todo sucede allí mismo.

Antes de dormir, escribe en su libreta de notas:

"Espacios así te permiten pensar mejor. Repetiré."

Anexo 19. Política de privacidad y tratamiento de datos personales para participantes en la experiencia piloto

De conformidad con lo dispuesto en el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo (RGPD), le informamos de que los datos personales recabados a través del presente formulario, en particular su dirección de correo electrónico, serán incorporados a un fichero titularidad de Meliá Hotels International, S.A. con la finalidad de gestionar su participación en la experiencia “Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina”, realizar estudios de satisfacción y análisis estadísticos, y mejorar los servicios ofrecidos.

Los datos serán tratados de forma confidencial y exclusivamente por el personal autorizado del proyecto y de la compañía, y no serán cedidos a terceros salvo obligación legal. El almacenamiento de los datos se realizará en sistemas seguros y durante el tiempo estrictamente necesario para cumplir con los fines mencionados.

Asimismo, se le ofrece la posibilidad de autorizar el uso de su dirección de correo electrónico para el envío de comunicaciones informativas, novedades y promociones vinculadas a Torre Melina – a Gran Meliá Hotel y al grupo Meliá Hotels International:

- ☐ Sí, deseo recibir comunicaciones informativas y promociones del hotel.
- ☐ No deseo recibir comunicaciones comerciales.

Podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, supresión, oposición, limitación del tratamiento y portabilidad mediante escrito al Delegado de Protección de Datos a través de la siguiente dirección dpo@melia.com, o mediante escrito dirigido al domicilio de Meliá Hotels International S.A., a la atención del “Delegado de Protección de Datos”.

Anexo 20. Cuestionario post experiencia en la prueba piloto

Instrucciones: Marque la opción que mejor se ajuste a tu opinión. Las respuestas son anónimas y nos ayudarán a mejorar la experiencia.

Test en Escala de *Likert*. Las preguntas están redactadas como afirmaciones y usted debe responder en una escala del 1 al 5 según su grado de conformidad. (1 = Totalmente en desacuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)

1. La experiencia ha sido clara y fácil de entender.
(1) (2) (3) (4) (5)
2. Me he sentido emocionalmente implicado/a durante la experiencia.
(1) (2) (3) (4) (5)
3. Los entornos y elementos visuales han sido impactantes y bien diseñados.
(1) (2) (3) (4) (5)
4. No he sentido molestias físicas (mareos, fatiga visual, incomodidad).
(1) (2) (3) (4) (5)
5. Los mensajes e historia principal de la experiencia me han quedado claros.
(1) (2) (3) (4) (5)
6. Recomendaría esta experiencia a otros huéspedes del hotel.
(1) (2) (3) (4) (5)

Preguntas abiertas

7. ¿Qué parte de la experiencia destacarías positivamente?

8. ¿Qué mejorarías o cambiarías para que la experiencia fuera aún más memorable?

Anexo 21. Encuesta “Experiencias inmersivas con realidad virtual”

A continuación se puede acceder al cuestionario de [Google Forms](#).

Anexo 22. Análisis detallado del cuestionario “Experiencias inmersivas con realidad virtual”

En el caso de la encuesta, se han recogido un **total de 30 respuestas**. Tras una pregunta previa a 500 personas de si tenían experiencia con la realidad virtual, tan solo un 6% del total pudo realizar la encuesta por haber respondido “**Sí**”. Esto expresa que **los resultados no son extrapolables**, ya no sólo por la escasez de la muestra, sino por el método de compartir la encuesta, que ha sido por conveniencia, a perfiles conocidos por el autor. Visto que no es una muestra probabilística y que los resultados no son extrapolables, se ha querido, igualmente, analizar los resultados.

De esta muestra de 30 personas hay una mayoría con **edades comprendidas entre 18 y 25 años** (el 93,3% del total), identificadas con el **género femenino** (66,7% del total) y habitantes de poblaciones con **más de 200.000 habitantes** (53,3%). Hay dos perfiles mayores de 25, una con edad comprendida entre 26 y 35 y otra de más de 55. Asimismo, 10 hombres han contestado la encuesta. Por último, las opciones menos votadas en la pregunta de habitantes de la población son “menos de 1.000” (1 persona, 3,3% del total) y “entre 1.000 y 10.000” (2 personas, 6,7% del total).

En cuanto a la experiencia con la que debían responder a todo el cuestionario, la opción más repetida ha sido **un videojuego**, con 14 respuestas (46,7% del total), seguida de **visitas virtuales a lugares reales**, con 8 respuestas (26,7% del total) y, en tercer lugar, **espectáculo o narración escénica en realidad virtual**, con 4 respuestas (13,3%). Cabe destacar que **el 70% de los participantes tenían experiencia nula (50%) o muy escasa (20%) previa con realidad virtual**. Tan solo

1 persona ha votado que tenía mucha experiencia y otras 2 han opinado que tenían bastante.

Por otro lado, la **mitad de los encuestados vivió la experiencia más de un año antes de la distribución de la encuesta**, es decir, previa a abril de 2024. Un total de 5 personas (16,7%) vivió esa experiencia menos de un mes antes.

Y cuando se preguntó por la duración de dicha experiencia, un 60% del total (18 personas) votaron **entre 5 y 15 minutos**. La segunda opción más votada es más de 30 minutos (6 personas).

En cuanto a la sección del impacto emocional, se tomaron como indicadores **las emociones, la sensación de presencia y el recuerdo vívido**. En cuanto a la implicación emocional hay variedad en las respuestas, puesto que un **40% del total respondió haber sentido una intensidad media** (valor de 3 sobre 5), mientras que la segunda opción más votada es el valor 5, que muestra una intensidad emocional muy alta (23,3% del total). En este caso, 6 personas consideraron una intensidad emocional baja (con valor 2).

Los resultados son más optimistas **cuando se trata de la sensación de transportación**, puesto que 13 personas estaban de acuerdo (en valor 4) de haber sido transportados a otro lugar, y otras 11 están totalmente de acuerdo (valor de 5). En total, esto suma un **80% del total**.

Por último en la sección de impacto emocional, **el grado de implicación de los participantes fue medio-alto**, donde las opciones más votadas fueron, por orden, 3 (9 personas), 4 (8 personas) y 5 (7 personas). En estas tres opciones se mueve un **70% de las respuestas**. Cabe destacar que dos personas no se sintieron implicadas emocionalmente de ninguna manera en su experiencia.

En cuanto a la pregunta por la cantidad de recuerdos que se grabaron en la mente de los participantes, hay gran variedad de respuestas. 8 personas recuerdan muchos detalles (valor de 5), y 14 personas recuerdan algunos detalles (valor 3) o pocos detalles (valor 2). **El 16,7% del total (5 personas) no recordaba prácticamente nada (valor 1)**.

Cuando se preguntó por las principales detalles que se recordaban, en respuesta abierta, se recibieron tales respuestas como:

- “El realismo de mis manos virtuales y los dispositivos que sostenía”, lo que sugiere un acierto en la haptificación de la experiencia.
- “Recuerdo que había una excavación y que ibas paseando por allí (era una exposición de Tutankamon en el Ideal) y que había música ambiental.”, o “Estaba en una montaña rusa. El sonido de los raíles, la gente chillando” muestra que el contexto narrativo impacta en la memoria.
- “Bueno detalles como tal no pero pasé miedo al principio por el juego”, respuesta que muestra que la implicación emocional es alta, siendo capaz incluso de dar miedo.

La tendencia a las respuestas media-alta se mantiene ante la dicotomía de decidir si una experiencia con realidad virtual se recuerda más vívida que una que no usa la realidad virtual. Esto implica que 11 personas votaran en valor de 3 y otras 9 personas en valor de 4. Tan solo un 10% (3 personas) consideraron que estaban totalmente de acuerdo con la afirmación “A comparación con experiencias fuera de la realidad virtual (por ejemplo, un vídeo, una película o un museo físico), recuerdo mucho más vívida la experiencia con RV”.

Asimismo, **hay una clara tendencia por la separación entre los recuerdos reales y las experiencias de realidad virtual**. Es decir, los participantes sí que sintieron ser transportados a lugares lejanos gracias a los visores, sintieron una alta implicación emocional y en muchos casos consideran que es más poderosa una experiencia con realidad virtual que una que no lo es, no obstante, **el 80% de las personas consideran que no recuerdan dichas experiencias como si realmente hubiesen sucedido (valores de 1 y 2)**. Destaca que la tercera opción más votada es el valor 5, personas que consideraron que esas experiencias sucedieron de verdad.

Las últimas secciones del cuestionario iban dirigidas a nivel general, sin tener que contestar con una en mente. Se preguntaba si alguna vez se había presenciado alguna experiencia inmersiva de una marca o empresa y si sería de interés para los

participantes vivir una experiencia de realidad virtual de una empresa o marca. 11 personas (36,7% del total) respondió que sí lo había vivido.

Cuando se preguntó por el interés se aprecia cómo el **86,7% de las respuestas muestran atracción hacia la idea**, (20% en valor 3), (30% en valor 4) y (36,7% en valor 5).

A los 11 participantes que habían presenciado alguna experiencia con realidad virtual de una marca, se les abrió una sexta sección, dónde preguntaba por el nombre de dicha marca y por todas acciones realizadas posterior a la experiencia. En el caso de la respuesta abierta, algunas marcas mencionadas fueron de automoción **Grupo Volkswagen** (Seat y Cupra), de moda de lujo (**Louis Vuitton**), empresas público privadas (como **La Casa Batlló** o **Aigües de Barcelona**), instituciones como el **Museo CaixaForum**, centros de formación (**Obicex**) y ópticas varias.

De entre esas 11 personas se preguntó qué acciones habían realizado posterior a la experiencia, con respuesta de elección múltiple y posibilidad de seleccionar varias opciones (destaca que esta pregunta no era obligatoria):

- Buscar más información sobre la marca. (0 respuestas)
- Seguir a la marca en redes sociales. (0 respuestas)
- **Compartir la experiencia con otras personas. (4 respuestas)**
- Comprar productos o servicios de la marca. (2 respuestas)
- **No hice nada. (4 respuestas)**

Esto denota poca actividad, pero se deben analizar las marcas. En el caso de las empresas automovilísticas es realmente complicado acceder a comprar un vehículo simplemente por haber vivido una experiencia inmersiva, pero sí puede mejorar el reconocimiento hacia las empresas. En el caso de Aigües Barcelona, Casa Batlló y el Museo CaixaForum no hay una compra asociada directa, de no ser por algún souvenir en los dos últimos casos. De Obicex tampoco se realizó compra, pues la persona que respondió eso era la directora de la fundación. Por tanto, eso deja con posibilidad de haber adquirido la compra la experiencia de Louis Vuitton y las ópticas, que, aún siendo de precio relativamente elevado, no llega al valor de un

turismo. Sin embargo, esto no se ha comprobado, por lo que la única afirmación es que no ha habido un impacto directo entre la experiencia inmersiva y la compra de productos o reserva de servicios.

Cruce de variables

Tipo de Experiencia con realidad virtual por grado de intensidad emocional.

En este caso, 14 respuestas de 30 fueron experiencias de algún videojuego, de las cuales 4 personas sintieron una intensidad emocional limitada (valor 2), 6 personas una intensidad moderada (valor 3) y 2 personas valor medio-alto o alto (valores 4 y 5 cada una respectivamente). De entre las 4 personas que presenciaron un espectáculo de VR con narración escénica se aprecia cómo todas han contestado con valores altos (2 personas valor 3, 1 valor 4 y 1 valor 5). **La experiencia que más intensidad emocional ha recogido ha sido la visita virtual a lugares reales**, con 3 de las 8 respuestas en valor 5 de intensidad emocional. Son números muy bajos, pero entre los participantes se puede afirmar que ha habido mayor intensidad emocional para aquellos que han vivido una visita virtual o un espectáculo de narración escénica en realidad virtual que otras experiencias.

Tipo de Experiencia con realidad virtual por grado de transporte.

En segundo lugar vuelven a destacar las respuestas en la escala de Likert con valor más altos de aquellos participantes que han vivido un espectáculo de realidad virtual (como concierto o performance inmersiva) o una visita virtual a lugares reales (museos, monumentos, hoteles...). Mientras que la primera opción obtuvo 75% de las respuestas en valor 5 (3 personas) y el 25% en valor 4 (1 persona), la segunda obtuvo el 50% en valor 4 (4 personas) y el otro 50% en valor 5 (4 personas).

Tan solo el 21,4% del total de personas que vivieron una experiencia de un videojuego se sintieron totalmente transportados a otros lugares (3 de 14 personas).

Ello denota que probablemente la posibilidad de viajar con realidad virtual y de presenciar un espectáculo visual es más atractiva que una experiencia gamificada como un videojuego, pese a que habría que saber de qué tipo de videojuego se trata, para evaluar si las respuestas con valores bajos se debe a la temática del videojuego o a otro aspecto.

En cuanto a las otras opciones, hay muy poca participación como para extraer conclusiones.

Tipo de Experiencia con realidad virtual por impacto.

Este cruce mide si la medida en que los participantes consideran real la experiencia tiene relación con el tipo de experiencia y si hay algún patrón con las respuestas con valores altos de las cuestiones anteriores.

Teniendo en cuenta que a nivel general, sin tener en cuenta el tipo de experiencia vivida, los valores más repetidos cuando se pregunta por el impacto son 3 y 4, no sorprende ver que en estas opciones es donde se mueven la mayoría de las respuestas, independientemente de la experiencia vivida. Es decir, **no hay ninguna experiencia concreta que tenga un mayor impacto emocional en los participantes que otra**. De hecho, la experiencia que más impacto ha causado son los videojuegos, con un 21,4% (3 de 14 personas que respondieron esta opción).

Experiencia previa con realidad virtual por impacto.

El cruce mide si el factor sorpresa y novedad puede tener mayor efecto en los participantes y comprobar si el grado de impacto se debe a la experiencia previa con la realidad virtual o no, en vista de que no parece que se deba a la naturaleza de la experiencia.

El 50% de las personas votaron que no tenían ninguna experiencia, no obstante, sólo 4 personas sintieron un impacto grande y real en la experiencia, teniendo en cuenta que 50% son 15 personas. Otras 8 (4 y 4) respondieron con valores de 2 y 3. El patrón se repite en los grados de experiencia previa con realidad virtual del 2 al 4, donde no hay ni un incremento ni una disminución del grado de impacto emocional. Tan sólo hay 1 persona que votó que tenía mucha experiencia previa y que sintió un gran impacto emocional, lo que demuestra que es un sujeto seguidor y que disfruta de la realidad virtual. **No se puede afirmar que a menos experiencia, más impacto emocional.**

Tiempo desde la experiencia con cantidad de detalles recordados.

El 60% de quienes vivieron la experiencia inmersiva menos de 1 mes antes de la encuesta recuerdan muchos detalles (valor 5). En cambio, para las demás opciones (de 1 mes a 6 meses, de 6 meses a 1 año y más de 1 año), no hay una pérdida progresiva de detalles recordados. No se ha identificado ninguna tendencia. Asimismo, las 2 personas que completan el grupo de 5 que vivió la experiencia inmersiva hace menos de 1 mes han votado en valores de 1 y 2 de detalles recordados. Esto significa que no necesariamente a menor tiempo pasado, más detalles. **La duración no es garantía de profundidad, pero la brevedad sí puede ser obstáculo.**

Duración de la experiencia con cantidad de detalles recordados.

El cruce tiene como objetivo saber si una posible estimulación prolongada en el tiempo tiene más o menos relación con la cantidad de detalles que los participantes recuerdan.

En este caso, aquellas personas que han votado valores de 4 y 5 en cuanto a detalles recordados, es decir, que son capaces de explicar minuciosamente su experiencia, han tenido experiencias largas. 1 persona votó que recuerda muchos detalles (valor 5) de una experiencia de duración de más de 30 minutos y otra respondió que recuerda bastantes (valor 4) con la misma duración. La última persona que votó en valor 4 a detalles recordados vivió una experiencia de entre 5 y 15 minutos. De la misma manera, destaca que un 50% (15 personas) de quienes respondieron que no recordaban nada o prácticamente nada (valor 1) vivieron experiencias inferiores a 15 minutos, puesto que el 100% de quienes vivieron experiencias de menos de 5 minutos no recuerdan nada (valor 1) y un 50% de quienes vivieron experiencias de entre 5 y 15 minutos tampoco recuerdan nada. Esto pone de manifiesto que sí que hay relación entre la duración y los recuerdos, pero no en positivo, sino en negativo. Es decir, **no a más tiempo, más recuerdo necesariamente, pero sí que a menos tiempo, menos recuerdos.**

Tipo de experiencia con realidad virtual con comparación con experiencias fuera de la realidad virtual

Nuevamente, es indiferente la experiencia que se ha vivido con la percepción de que la realidad virtual se recuerda mejor que las experiencias fuera de ella. Los únicos sujetos que están totalmente de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación

“A comparación con experiencias fuera de la realidad virtual (por ejemplo, un vídeo, una película o un museo físico), recuerdo mucho más vívida la experiencia con RV” son los dos sujetos que vivieron un evento promocional de una marca con realidad virtual. No obstante, en vista de que tan sólo ha habido 2 personas que han respondido a la encuesta con este tipo de experiencia en mente, y que 1 ha votado en valor 4 y otra el 5, no se puede afirmar que este tipo de eventos de las marcas es mucho mejor valorado que las experiencias de marcas ajenas a la realidad virtual. Hay pocas respuestas.

Ha vivido experiencias con RV de marcas con el interés por estas

El último cruce realizado han sido las dos preguntas de la sección 5, donde se preguntaba si se había vivido alguna experiencia inmersiva de realidad virtual con una marca o empresa y si resultaría de interés vivir una experiencia así, en una escala del 1 al 5.

Los resultados muestran que los participantes tienden a tener interés alto por dichas experiencias, independientemente de haber vivido o no una experiencia similar. En el caso de las 11 personas que han vivido experiencias con realidad virtual de empresas, se ve como el 72,7% se mueven en valores de 4 (3 personas) y 5 (5 personas). Sin embargo hay 3 personas que muestran un interés más moderado (2 personas) o bajo (1 persona).

Por otro lado, aquellas personas que respondieron que no habían vivido experiencias inmersivas con marcas se mueven más o menos en los mismos valores. 10 de esas 16 personas que votaron que no se mueven en los valores de 4 y 5 (5 personas en cada uno). De este grupo destaca que un participante no tiene ningún interés en una experiencia similar (valor de 1).

Por tanto, **hay un interés general por las experiencias inmersivas con realidad virtual de marcas, se haya vivido alguna antes o no**, pero también hay usuarios reticentes que muestran valores bajos o moderados.

Anexo 23. Preguntas del focus group y entrevistas

1. Bienvenida y presentación (2 min)

- Agradecimiento y bienvenida.
- Presentación de los participantes (nombre, perfil profesional y vínculo con el proyecto).
- Explicación del objetivo de la sesión: recoger feedback cualitativo sobre el guión, la experiencia y la estrategia del proyecto.

2. Primera impresión y entendimiento (5 min)

- ¿Qué se ha entendido del proyecto? ¿Cómo se describirían en pocas palabras?
Objetivo: detectar el nivel de comprensión y si hay puntos confusos.
- ¿Qué sensación general deja la experiencia propuesta en el guión?

3. Valoración de las historias y narrativa (10 min)

- La historia que vivieron, ¿fue de su agrado?
- ¿Pareció coherente la narrativa? ¿Generó emoción o curiosidad?

4. Viabilidad técnica y experiencia del usuario (8 min)

- (A técnico de realidad extendida) ¿Cómo valora la producción técnica del proyecto? ¿Lo ve factible con los recursos planteados? *Previamente el técnico habría podido ver el plan de implementación técnico, con recursos y herramientas.*
- Para todos: ¿Han vivido experiencias inmersivas similares? ¿Qué creen que podría mejorar o potenciar esta propuesta a nivel emocional o interactivo?

5. Aterrizaje en el sector turístico y aplicabilidad (10 min)

- (A directora de operaciones) ¿Ve este tipo de experiencia encajando en el sector hotelero/turístico de lujo? ¿Dónde cree que está el potencial y qué riesgos ve?
- Para todos: ¿Creen que esta propuesta puede convertirse en una ventaja competitiva real para un hotel como Torre Melina?

6. Valor estratégico y comunicativo (10 min)

- (A estudiante y doctor en comunicación) ¿Cómo valoran el impacto comunicativo y estratégico del proyecto?
- Para todos: ¿Creen que esto comunica una identidad de marca clara? ¿Qué emociones o valores proyecta?

7. Cierre (5 min)

- ¿Qué mejorarían del proyecto? ¿Qué eliminarían? ¿Qué potenciarían?
- ¿Lo recomendarían a otras personas? ¿Por qué sí o por qué no?

Total de tiempo aproximado: 50 minutos.

Anexo 24. Testeo *Tras el Umbral: Vivir el Torre Melina*

Acceso a *Google Forms* donde se [puede leer y construir la historia](#), a través de las decisiones tomadas en el cuestionario al final de cada escena.

Anexo 25. Información básica sobre protección de datos

En cumplimiento de la normativa legal vigente en materia de protección de datos personales, le informamos que el responsable del tratamiento de sus datos personales es la Universidad Autónoma de Barcelona. La finalidad del tratamiento es la realización del trabajo de fin de grado. La legitimación para este tratamiento se basa en el consentimiento. No se cederán los datos a terceros ni se hará elaboración de perfiles. Puede ejercer sus derechos a acceder, rectificar, oponerse, limitar, portar y suprimir los datos, contactando con el delegado de protección de datos de la Universidad Autónoma de Barcelona en proteccio.dades@uab.cat (Datos de contacto del delegado de protección de datos: Agustí Verde Parera, Campus de Bellaterra, Edificio A (Rectorado) 608346612). Más información en: <https://www.uab.cat/web/la-uab/itinerarios/proteccion-de-datos/delegado-de-proteccion-de-datos-1345751808843.html>

13. Bibliografía

Adair, M. (2022, 22 de marzo). Council post: Five industries that will be transformed by the metaverse. Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2022/03/22/five-industries-that-will-be-transformed-by-the-metaverse/>

Aguilar, D. (2024, 13 de noviembre). Tendencias de neuromarketing 2025. Neuromarketing.la. Recuperado de <https://neuromarketing.la/2024/11/tendencias-de-neuromarketing-2025/>

Aguilera-Moyano, J., Baños-González, M. y Ramírez-Perdiguero, J. (2015). Branded entertainment: los contenidos de entretenimiento como herramienta de comunicación de marketing. Un estudio de su situación actual en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 519-538. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2015-1057>

Aguirre, M. (2024, 16 de agosto). El hotel de lujo más emblemático de Barcelona está a punto de reabrir sus puertas. *Gentleman – El Periódico*. Recuperado de <https://gentleman.elperiodico.com/placeres/hotel-lujo-barcelona-reabrir/>

Aigües de Barcelona. (2025). Les Corts: El agua en tu ciudad. Recuperado de <https://www.aiguesdebarcelona.cat/es/el-agua-en-tu-ciudad/tu-barrio-ciudad/les-corts>

Ajuntament de Barcelona. (2017). *Informe sobre el impacto del turismo en Barcelona* [PDF]. Recuperado de <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/handle/11703/86859>

Ajuntament de Barcelona. (2021). *Barcelona's 2030 Agenda: SDG targets and key indicators*. Recuperado de https://ajuntament.barcelona.cat/agenda2030/sites/default/files/2021-01/Barcelona%E2%80%99s%202030%20Agenda%20-%20SDG%20targets%20and%20key%20indicators_0.pdf

Ajuntament de Barcelona. (2022). *Plan especial urbanístico de alojamientos turísticos (PEUAT)*. Recuperado de <https://ajuntament.barcelona.cat/pla-allotjaments-turistics/es>

Ajuntament de Barcelona. (2024). *Barcelona en xifres 2024* [PDF]. Recuperado de

https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/barcelona_en_xifres-en-we2.pdf

Ajuntament de Barcelona. (2025). *Nueva ordenanza fiscal: tasa de recogida de residuos*. Recuperado de <https://ajuntament.barcelona.cat/transparencia/es/nueva-ordenanza-fiscal-tasa-recogida-residuos>

Ajuntament de Barcelona. (2025). *Plan Residuo Zero*. Recuperado de <https://ajuntament.barcelona.cat/neteja-i-residus/es/presentacion/residuos/plan-residuo-zero>

Ajuntament de Barcelona. (2025, 15 de enero). Las ferias y congresos más esperados de 2025 en Barcelona. *Barcelona International Welcome*. Recuperado de <https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/es/noticias/las-ferias-y-congresos-mas-esperados-de-2025-en-barcelona-1471541>

Alli, G. D. (2021, 15 de junio). Teatro inmersivo. Teatro Gaiarre. Recuperado de <https://teatrogaiarre.com/teatro-inmersivo/>

Almanac Hotels. (s.f.). *Almanac Barcelona | Hotel boutique de 5 estrellas en Barcelona*. Recuperado de <https://www.almanachotels.com/es/barcelona>

Alwitt, L. (1985). EEG activity reflects the content of commercials. En L. Alwitt, Psychological processes and advertising effects: Theory, research, and applications (pp. 209–219). Lawrence Erlbaum.

Arbaiza, F. y Ruiz, G. (2018). La comunicación estratégica del marketing experiencial: Análisis del caso The Walt Disney Theme Parks. *Sphera Publica*, 1(18), 120-147.

Ariffin, A. A., Maghzi, A., Lam, J. M. S., & Alam, S. (2018). Exploring the influence of hospitality on guest satisfaction in luxury hotel services. *e-Review of Tourism Research*, 15, 1-20.

Artificial Paintings. (2024). La inteligencia artificial en el teatro interactivo: Una nueva era de experiencias inmersivas. Recuperado de <https://artificialpaintings.com/es/blog/2024/06/20/la-inteligencia-artificial-en-el-teatro-interactivo-una-nueva-era-de-experiencias-inmersivas/>

Asif, S. A., et al. (2024, 23 de abril). Understanding emotional hijacking in metaverse. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.05929>

Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reservas internacionales netas*. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN00026M/M/html>

Barcelona Activa. (2022). Fons de dades de referència: Les Corts 2022 [PDF]. Recuperado de <https://www.barcelonactiva.cat/documents/20124/259884/FDR-Les-Corts-2022-CAS.T.pdf/933fcf71-4d4d-fdd1-f671-1154122b0d5e?t=1662379667455>

Barcelona Noticia. (2025). La nueva vida del carrer de Bordeaux en Les Corts. Recuperado de <https://barcelonanoticia.com/la-nueva-vida-del-carrer-de-bordeaux-en-les-corts/>

Barcelona.cat. (2025). Barcelona Sostenible. Recuperado de <https://www.barcelona.cat/barcelonasostenible/es>

Barcelona.cat. (2025). El Pla Clima. Recuperado de <https://www.barcelona.cat/barcelona-pel-clima/es/el-pla-clima>

Barcelona.cat. (2025). Plan de Movilidad Urbana. Recuperado de <https://www.barcelona.cat/mobilitat/es/quienes-somos/plan-de-movilidad-urbana>

Barrios, E. (2023, octubre). Atributos de la Identidad de Justo Villafañe [Clase impartida]. Sesión presencial, Barcelona.

Barten, Martijn (21 de julio de 2023). Hotel de 5 estrellas: descripción general, características y ejemplos de hoteles de cinco estrellas. Recuperado de <https://www.revfine.com/es/hotel-5-estrellas/>

Batalla, J. (2024, 15 de febrero). El Barça, líder europeo en ingresos por estadio. *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20240214/1002190619/barca-lder-europeo-ingresos-estadio.html>

Beadle, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2020). El marco MDA en español v2 (M. A. Espinar Cerrejón, Trad.). Educativa. Recuperado de <https://www.educativa.com/wp-content/uploads/2020/11/El-marco-MDA-en-espa%C3%B1ol-v2.pdf>

Benz, P. (2015). Experience design: Concepts and case studies. Recuperado de <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB19009340>

Berton, R. K. (2020, 15 de diciembre). Classics in historiography of science: Robert K. Merton. *Futures of Science Blog*. <https://blogit.utu.fi/futuresofscience/2020/12/15/classics-in-historiography-of-science-robert-k-merton/>

Bielat, C. J. (2020, marzo). *Comparative analysis and best practices of experiential marketing: A look into sensory marketing*.

Blanca Li. (2024). Le Bal de Paris de Blanca Li. Recuperado de <https://www.blancali.com/es/spectacle/le-bal-de-paris-de-blanca-li-es/>

Boal, A. (2008). Theatre of the oppressed. Pluto Press. Recuperado de <https://revolutionary-socialism.com/wp-content/uploads/2015/05/Augusto-Boal-Theatre-of-the-Oppressed-20081.pdf>

BOE. (2002, 12 de julio). Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Boletín Oficial del Estado, 166, 25388-25403. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-14081>

BOE. (2007, 5 de abril). Ley 8/2007, de 28 de mayo, de suelo. Boletín Oficial del Estado, 107, 22846-22878. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

BOE. (2015, 30 de septiembre). Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. Boletín Oficial del Estado, 236, 89343-89410. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>

BOE. (2016, 14 de abril). Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. Diario Oficial de la Unión Europea, L 119, 1-88. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2016-80807>

BOE. (2018, 6 de diciembre). Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado, 294, 119788-119857. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673>

BOE. (2019, 12 de marzo). Real Decreto-ley 7/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes en materia de vivienda y alquiler. Boletín Oficial del Estado, 61, 24298-24314. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2019-3481>

BOE. (2021, 22 de abril). Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética. Boletín Oficial del Estado, 121, 63087-63134. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2021-8447

Bouzas, Andrea (16 de enero de 2025). Cinco ideas clave para entender el valor de la cultura en eventos. Recuperado de <https://www.eventoplus.com/articulos/cinco-ideas-clave-para-entender-el-valor-de-la-cultura-en-eventos-y-marketing-experiencial/>

Brandemia. (2011, 10 de junio). Sol Meliá pasa a llamarse 'Meliá Hotels International' con una nueva identidad visual. Recuperado de <https://brandemia.org/sol-melia-pasa-a-llamarse-melia-hotels-international-con-una-nueva-identidad-visual>

Brecht, B. (1964). Brecht on theatre: The development of an aesthetic. Hill and Wang. Recuperado de <http://archive.org/details/brechtonteatre0000unse>

Business Insider España. (2025, 15 de marzo). Los cambios legislativos que esperan a las viviendas de uso turístico en 2025. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/estilo-vida/cambios-legislativos-esperan-viviendas-uso-turistico-2025-1434169>

Calabuig, Marina (3 de mayo de 2021). 5 razones para contemplar un evento como herramienta de comunicación. Recuperado de <https://blog.novelty-spain.com/evento-como-herramienta-de-comunicacion>

Calderón Zambrano, R. L., et al. (2023). Realidad virtual y aumentada en la educación superior: Experiencias inmersivas para el aprendizaje profundo. Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 8(37), e2301088. <https://doi.org/10.46652/rqn.v8i37.1088>

Campos, Moises (9 de noviembre de 2020). Philippe Petit: El francés que cruzó las Torres Gemelas. Recuperado de <https://travesiapirenaica.com/philippe-petit/>

Carlier, A. (2024, 3 de marzo). Realidad virtual, aumentada, mixta y extendida: diferencias y ejemplos [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=btrkyxxiaow>

Catalonia Trade & Investment. (2025). Catalonia will be the world's gastronomic region in 2025. Recuperado de <https://catalonia.com/w/catalonia-will-be-the-world-s-gastronomic-region-in-2025>

Cazahar. (2025). *Vastgoedinvesteren in Spaanse hotels bereiken recordhoogtes in 2025*. Recuperado de <https://www.cazahar.com/en/vastgoedinvesteren-in-spaanse-hotels-bereiken-recordhoogtes-in-2025/>

CCOO Servicios. (2022). Convenio de hostelería interprovincial de Cataluña 2022-2024 [PDF]. Recuperado de <https://www.ccoo-servicios.es/archivos/catalunya/convenio-hosteleria-interprovincial-2022-2024-castellano.pdf>

Centro Dramático Nacional. (2022). ¿Sabéis qué son los teatros a la italiana? [Publicación en Facebook]. Facebook.com. Recuperado de <https://www.facebook.com/centrodramaticonacional/photos/sab%C3%A9is-qu%C3%A9-son-los-teatros-a-la-italiana-nacieron-en-el-siglo-xvii-en-el-pa%C3%ADs-de/10155818251146400/>

Código Técnico de la Edificación. (2025). *Código Técnico de la Edificación*. Recuperado de <https://www.codigotecnico.org/>

Colclough, Joanna (16 de agosto de 2022). Living Newspapers: When News Made the Theatre | Headlines & Heroes. Recuperado de <https://blogs.loc.gov/headlinesandheroes/2022/08/living-newspapers>

Cota Creativa. (2024). ISE Barcelona 2025: La feria tecnológica más importante de Europa. Recuperado de <https://www.cotacreativa.es/ise-barcelona-2025-la-feria-tecnologica-mas-importante-de-europa/>

Cousins, Felicity (4 de agosto de 2023). Hyatt-owned hotels achieve 100 per cent renewable electricity with RECs. Recuperado de <https://sustainablehotelnews.com/hyatt-owned-hotels-achieve-100-per-cent-renewable-energy-with-recs/>

Cristini, H., Kauppinen-Räsänen, H., Barthod-Prothade, M., & Woodside, A. (2017). Toward a general theory of luxury: Advancing from workbench definitions and theoretical transformations. *Journal of Business Research*, 70, 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.001>

Cronicaglobal. (2023, 28 de abril). *Más turistas y menos abonados en el nuevo Camp Nou*. Recuperado de https://cronicaglobal.elespanol.com/culemania/palco/20230428/mas-turistas-menos-abonados-nuevo-camp-nou/759674096_0.html

Cronista. (2024). Turismo internacional: más del 60% de las personas que vacacionaron en España en 2023 volverán a hacerlo. Recuperado de <https://www.cronista.com/espana/economia-finanzas/turismo-internacional-mas-del-60-de-las-personas-que-vacacionaron-en-espana-en-2023-volveran-a-hacerlo/D>

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.

Dando, R., Chen, W., Luckett, C. R. y Qian, J. (2018). Dynamic context sensory testing—A proof of concept study bringing virtual reality to the sensory booth. *Journal of Food Science*, 83(8), 2017–2021. <https://doi.org/10.1111/1750-3841.14275>

Darby, Ian (24 de septiembre de 2024). Welcome To Branded Content 3.0. Recuperado de <https://creative.salon/articles/features/branded-content-3-0>

De Cevallos de Miguel, C. (2022). *Estrategias de marketing inmersivo en la era digital*. Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/56902/TFG%20-%20de%20Cevallos%20de%20Miguel,%20Cristina.pdf?sequence=2>

de la Morena, A. (2015). *Neuromarketing and new marketing strategies: Analysis of the efficiency of gender differentiation in advertising and the influence of sensory and experiential marketing in the purchase decision* [Tesis de máster con mención europea, Universidad Complutense de Madrid & La Sapienza Università di Roma].

De la Peña, N. (2022). El marketing experiencial: qué es, cómo se hace y ejemplos para emocionar. SEMrush. Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/marketing-experiencial/>

Değermen Erenkol, A. (2015). Sensory marketing. *Journal of Administrative Sciences and Policy Studies*, 3, 1-26. <https://doi.org/10.15640/jasps.v3n1a1>

deVere Spain. (2025, 16 de mayo). *Spain hikes GDP growth forecast for 2025 and 2026*. Recuperado de <https://www.devere-spain.es/news/Spain-hikes-GDP-growth-forecast-for-2025-and-2026>

Día Mundial del Teatro: Qué es el marketing teatral. (2023, 27 de marzo). Elio Estudio. Recuperado de <https://elioestudio.com/dia-mundial-del-teatro-que-es-el-marketing-teatral/>

Digital Trends Español (21 de julio de 2021). Virtual Boy: el día en que Nintendo realmente fracasó. Recuperado de <https://es.digitaltrends.com/videojuego/virtual-boy-fracaso-nintendo/>

Diseño sensorial – Wilmer Chaca. (s.f.). Recuperado de <https://www.wilmerchaca.com/disenio-sensorial/>

Domínguez, E. (2024, marzo). Teatro inmersivo (podcast #34). Recuperado de <https://www.evadominguez.com/2024/03/teatro-inmersivo-podcast-34.html>

Duque, Manu (16 de diciembre de 2018). Branded Entertainment. Recuperado de <https://www.manuduque.com/marketing/branded-entertainment/>

Egido, A. (2024, 17 de mayo). Meliá Hotels International. El reto de seguir innovando. IPMARK. Recuperado de <https://ipmark.com/melia-hotels-international-el-reto-de-seguir-innovando/>

Ekomodo. (2024). *¿Qué son los ODS y por qué son tan importantes?* Recuperado de <https://www.ekomodo.eus/blog/empresas-por-un-mundo-mejor/que-son-los-ods-y-por-que-son-tan-importantes/>

elDiario.es. (2024, 2 de agosto). La especificación UNE 0083:2024 permitirá certificar la sostenibilidad de las empresas turísticas en Canarias. *Canarias Ahora*. Recuperado de https://www.eldiario.es/canariasahora/brands/especificacion-une-0083-2024-permitir-a-certificar-sostenibilidad-empresas-turisticas-canarias_1_11564701.html

El Mundo Deportivo. (2024, 14 de febrero). El Barça, líder europeo en ingresos por estadio. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20240214/1002190619/barca-lider-europeo-ingresos-estadio.html>

El marketing experiencial: Qué es, cómo se hace y ejemplos para emocionar. (s.f.). Semrush Blog. Recuperado de <https://es.semrush.com/blog/marketing-experiencial/>

El Publicista (12 de diciembre de 2024). El 67,4% de los consumidores reacciona al branded content y conecta con las marcas. Recuperado de <https://www.elpublicista.es>

Empresa Gencat. (2025). Registro de Turismo de Cataluña. Recuperado de https://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/professionals_turisme/emo_empreses_establiments_turisticas/registre-turisme-catalunya/

Enterat.com. (2025). Habitantes de Barcelona capital 2024 (datos de población). Recuperado de <https://www.enterat.com/actualidad/habitantes-barcelona.php>

ESTILOGRAFICA. (2024). El neuromarketing y el efecto de los sentidos en distintas experiencias de consumo. NODOS 2024. Recuperado de

<https://nodos.org/ponencia/el-neuromarketing-y-el-efecto-de-los-sentidos-en-distintas-experiencias-de-consumo/>

eventoplus (19 de marzo de 2024). 5 experiencias inmersivas que demuestran que la inmersión está más de moda que nunca. Recuperado de <https://www.eventoplus.com/articulos/5-experiencias-inmersivas-que-demuestran-que-la-inmersion-esta-mas-de-moda-que-nunca/>

Event Marketer & Mosaic. (2025). EventTrack 2025: The annual report on the experiential marketing industry. Event Marketer. Recuperado de <https://www.eventmarketer.com/article/eventtrack25/>

Expansión. (2025, 20 de marzo). Les Corts: un barrio tranquilo de Barcelona destacado por el Camp Nou. Recuperado de <https://www.expansion.com/inmobiliario/viviendas/2025/03/20/67dc2f01468aebdd4e8b457e.html>

Experiencia inmersiva: El futuro de las experiencias digitales. (s.f.). Hackio. Recuperado de <https://www.hackio.com/blog/experiencia-inmersiva>

Explorando Magazine. (3 de septiembre de 2023). Las tendencias del turismo de lujo: de la opulencia a la autenticidad. Recuperado de <https://www.explorandomagazine.com/experiencias/las-tendencias-del-turismo-de-lujo-o-de-la-opulencia-a-la-autenticidad>

Faster Capital. (2024). Adoptar la revolución XR: Cómo los emprendedores pueden aprovechar la realidad extendida. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/contenido/Adoptar-la-revolucion-XR--como-los-emprendedores-pueden-aprovechar-la-realidad-extendida.html>

Faster Capital. (2024). Teatro inmersivo: Cómo crear drama que invite a la participación del público. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/contenido/Teatro-inmersivo--como-crear-drama-que-invite-a-la-participacion-del-publico.html>

Fernández, J. y Moral, P. (2012). Marketing emocional: Cómo conquistar a los clientes a través de las emociones. ESIC Editorial.

Forbes España. (2025). Meliá inaugura el hotel Torre Melina, su nuevo resort urbano de lujo en Barcelona. Recuperado de <https://forbes.es/forbestravel/499587/melia-inaugura-el-hotel-torre-melina-su-nuevo-resort-urbano-de-lujo-en-barcelona/>

Gaceta del Turismo. (2023, 19 de diciembre). *El programa de fidelización World of Hyatt amplía sus recompensas y beneficios en 2024*. Recuperado de <https://gacetadelturismo.com/hoteles/el-programa-de-fidelizacion-world-of-hyatt-amplia-sus-recompensas-y-beneficios-en-2024/>

Galí, C. (2018, 14 de marzo). Cómo llevar la estrategia de marketing de espectáculos a la era digital. Onebox. Recuperado de <https://www.oneboxtds.com/es/marketing-de-espectaculos/>

Gallegos (2023). Redefiniendo el concepto del turismo de lujo. Recuperado de <https://boletinturistico.com.mx/interior/redefiniendo-el-concepto-del-turismo-de-lujo>

Gentleman (El Periódico). (2025). El hotel de lujo de Barcelona que va a reabrir. Recuperado de <https://gentleman.elperiodico.com/placeres/hotel-lujo-barcelona-reabrir/>

Generalitat de Catalunya. (2025). *Registro de Turismo de Cataluña*. Recuperado de https://empresa.gencat.cat/ca/treb_ambits_actuacio/turisme/professionals_turisme/emmo_empreses_establiments_turistics/registre-turisme-catalunya/

Generalitat de Catalunya. (2025). Restricciones ambientales en episodios de contaminación atmosférica. Recuperado de Gerència https://mediambient.gencat.cat/es/05_ambits_dactuacio/atmosfera/qualitat_de_laire/qualitat-de-laire-a-la-conurbacio-de-barcelona/pla_millora_qua_aire_2011_2015/mesures-del-pamqa/episodis_ambientals/faqs/restriccions/index.html

Gerència d'Urbanisme i Infraestructures. (2011). *Pla d'usos de l'àmbit del front marítim de Barcelona*. Ajuntament de Barcelona. <https://bcnroc.ajuntament.barcelona.cat/jspui/handle/11703/86859>

Gil Lafuente, A. (2022, 3 mayo). Branded Entertainment: un paso más allá del Branded Content. UNIR Revista. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/branded-entertainment/>

Gómez, A. (2025, 15 de enero). Cambios legislativos que esperan a las viviendas de uso turístico en 2025. *Business Insider España*. Recuperado de <https://www.businessinsider.es/estilo-vida/cambios-legislativos-esperan-viviendas-uso-turistico-2025-1434169>

Gonzalo, Á. (2024, 15 de mayo). Torre Melina Gran Meliá, oasis de lujo en Barcelona. 4D InfoNet. Recuperado de <https://4dinfo.net/torre-melina-gran-melia-oasis-de-lujo-en-barcelona/>

Google VR. (s.f.). Google Cardboard. Recuperado de <https://arvr.google.com/intl/es-es/cardboard/>

Greenpeace España. (2024). Valoramos la declaración de emergencia climática en Barcelona. Recuperado de <https://es.greenpeace.org/es/noticias/valoramos-la-declaracion-de-emergencia-climatica-en-barcelona/>

Grau, O. (2003). *Virtual art: From illusion to immersion*. MIT Press.

HCC Hotels. (2025). *Mobile World Congress 2025 Barcelona, technological innovation*. Recuperado de <https://www.hcchotels.com/en/blog/mobile-world-congress-barcelona/>

Hemetsberger, Andrea; Wallpach, Sylvia; & Bauer, Martina. (2012). 'Because I'm worth it' – Luxury and the construction of consumers' selves. *Advances in Consumer Research*, 40.

Històries de Barcelona. (2024). La memòria de la Torre Melina. Recuperado de <https://historiesdebcn.com/la-memoria-de-la-torre-melina/#easy-footnote-1-4527>

Hosteltur. (2024). Torre Melina, el antiguo hotel Juan Carlos I, abre sus puertas en Barcelona. Recuperado de https://www.hosteltur.com/161357_torre-melina-antiguo-hotel-juan-carlos-abre-sus-puertas-en-barcelona.html

Hosteltur. (11 de diciembre de 2023). Hotelverse, o qué hace un gemelo digital por la rentabilidad de los hoteles. Recuperado de https://www.hosteltur.com/160621_hotelverse-o-que-hace-un-gemelo-digital-por-la-rentabilidad-de-los-hoteles.html

Hosteltur. (2024). Las claves de la evolución del gasto de los turistas internacionales. Recuperado de https://www.hosteltur.com/165535_las-claves-de-la-evolucion-del-gasto-de-los-turistas-internacionales.html

Hosteltur. (2025). España sube al podio europeo de los destinos para el turismo de compras. Recuperado de https://www.hosteltur.com/164461_espana-sube-al-podio-europeo-de-los-destinos-para-el-turismo-de-compras.html

Hootsuite Inc. (2025). Caso práctico de marketing en redes sociales para hostelería: Meliá Hotels. Recuperado de <https://www.hootsuite.com>

IDESCAT. (2021). *Indicadores socioeconómicos. Valores. Por barrios de Barcelona*. Recuperado de

<https://www.idescat.cat/pub/?id=ist&n=14075&geo=mun:080193&lang=es>

IDESCAT. (2025). Estadística de turismo: Barcelona. Recuperado de <https://www.idescat.cat/pub/?id=ist&n=14075&geo=mun:080193&lang=es>

IDESCAT. (2025). Población extranjera en Barcelona. Recuperado de <https://www.idescat.cat/poblacioextranjera/?b=0&geo=dis%3A08019304&nac=d122&lang=e>

i2Media Research. (2021). Investigaciones en neuromarketing y experiencias digitales. Recuperado de <https://www.i2mediaresearch.com/>

InboundCycle. (2024). ¿Qué es el neuromarketing? Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-neuromarketing>

ICEMD (17 de febrero de 2023). Brand entertainment: qué es y cómo lo están utilizando los CMOs en su estrategia de marketing. Recuperado de <https://icemd.esic.edu/knowledge/articulos/brand-entertainment-que-es-y-como-lo-es-tan-utilizando-los-cmos-en-su-estrategia-de-marketing/>

Iloranta, R. (2022). Luxury tourism – a review of the literature. *European Journal of Tourism Research*, 30, 3007.

Imascono (16 de junio de 2023). ¿Qué es la Realidad Extendida? Recuperado de <https://imascono.com/que-es-la-realidad-extendida/>

Imascono (7 de junio de 2024). Realidad Aumentada en hoteles. Recuperado de <https://imascono.com/realidad-aumentada-hoteles/>

Imascono (17 de diciembre de 2024). 5 tendencias claves de tecnología en hoteles. Recuperado de <https://imascono.com/tendencias-tecnologicas-hoteles/>

Imascono (14 de enero de 2025). Características de un hotel de lujo: Diseño inmersivo. Recuperado de <https://imascono.com/caracteristicas-hotel-lujo/>

Interempresas. (2025). El Hotel Regina en Barcelona da el paso a una comunicación digital con Snom. Recuperado de <https://www.interempresas.net/TIC/Articulos/579727-El-Hotel-Regina-en-Barcelona-da-el-paso-a-una-comunicacion-digital-con-Snom.html>

ITHotelero. (2025). El Catalonia Passeig de Gràcia, primer hotel en el mundo con experiencias inmersivas 4D. Recuperado de <https://www.ithotelero.com/blog/el-catalonia-passeig-de-gracia-primer-hotel-en-el-mundo-con-experiencias-inmersivas-4d/>

Jiménez Isach, M. (2023). *Nude verse: el nou espai virtual de Nude Project que incrementa la percepció d'innovació de la marca* (Trabajo de Fin de Grado). Universitat Autònoma de Barcelona.

Jiménez, R. (2014). La realidad virtual: presente y futuro. Recuperado de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24792w/RVAE/RV_presente_futuro.pdf

Jung, C. G. (1959). *Los arquetipos y lo inconsciente colectivo* (The Archetypes and the Collective Unconscious). Madrid: Trotta.

Justel, N., Diaz, A., Veronika, C., Castro, C. y Rubinstein, W. (2016). Efecto de la música sobre la memoria emocional verbal. *Anuario de Investigaciones*, XXI.

Kahneman, D. (2010, julio). The riddle of experience vs. memory [Charla TED]. TED. https://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory/transcript?language=es

Kilteni, K., Groten, R., & Slater, M. (2012). The sense of embodiment in virtual reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 21(4), 373–387. https://doi.org/10.1162/PRES_a_00124

Kotler, P. y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de marketing* (11.a ed.). Pearson Educación. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Lanier, J., Conn, C., & Minsky, M. (1989). Virtual environments and interactivity: Windows to the future. Presented at SIGGRAPH Panel.

La Vanguardia. (2011, 30 de junio). Barcelona, primera ciudad del mundo con certificación Biosphere de turismo sostenible. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/viajes/20110630/54178079012/barcelona-primera-ciudad-del-mundo-con-certificacion-biosphere-de-turismo-sostenible.html>

Layered Reality. (2024). Experiencias inmersivas con realidad mixta. Recuperado de <https://www.layeredreality.com/>

Liderlogo. (2023, 21 de junio). *Logo de Meliá: historia, diseño y significado*. Recuperado de <https://www.liderlogo.es/marketing/logo-de-melia/>

Lodgify. (2024). Tasa turística: Qué es, cuánto cuesta y cómo se gestiona. Recuperado de <https://www.lodgify.com/blog/es/tasa-turistica/>

Longley, R. (2025, 4 de abril). An introduction to sensory marketing. ThoughtCo. Recuperado de <https://thoughtco.com/sensory-marketing-4153908>

López Martín, C. M. (2022). *Tendencias actuales del neuromarketing, el marketing sensorial y marketing experiencial en sus aplicaciones publicitarias* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid]. UVaDoc. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/55092/TFG-N.%201873.pdf?sequence=1>

Luque Durán, A. (2022). *Aplicaciones del neuromarketing en la estrategia de marca*. Universidad del País Vasco. Recuperado de: https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/55328/TFG_AneLuqueDuran.pdf?sequence=5

Luxury Boutique Independent Hotels with Hilton and SLH. (2025). Hilton.com. Recuperado de <https://www.hilton.com/en/brands/small-luxury-hotels-slh/>

Magro Magdalena, L. (2013). Marketing experiencial. Proyecto final [PDF]. Universidad de Oviedo. Recuperado de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/13063/1/Marketing%20experiencial.%20%20Proyecto%20FINAL.pdf>

Maghnati, F., Ling, K. C., y Nasermoadeli, A. (2012). Exploring the relationship between experiential marketing and experiential value in the smartphone industry. *International Business Research*, 5(11). <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n11p169>

Mailchimp. (s.f.). *Marketing de experiencias: definición, ejemplos e ideas*. Recuperado de <https://mailchimp.com/es/resources/experiential-marketing/>

Marriott International. (s.f.). *AC Hotel Diagonal L'Illa Barcelona: Overview*. Recuperado de <https://www.marriott.com/es/hotels/bcndl-ac-hotel-diagonal-lilla/overview/>

Matters, V. (2025). Análisis Meliá Hotels International - Por Noely The Vanguard Research. Recuperado de <https://www.valuationmatters.com/p/analisis-melia-hotels-international>

MAXIMIZE MARKET RESEARCH. (s.f.). Five Star Hotel Market- Global Industry Analysis and Forecast (2024-2030). Recuperado de <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/five-star-hotel-market/148327/>

Media, PLAM. (2024, 4 de marzo). Marketing inmersivo: Realidad aumentada y virtual en la estrategia digital. PLAM Media. Recuperado de

<https://plammedia.agency/marketing-inmersivo-realidad-aumentada-y-virtual-en-la-e-strategia-digital/>

Melgar, G. (2025, 6 de marzo). España, a la cabeza de Europa en turismo internacional, pero con menos gasto por visitante. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/cataluna/2025/03/06/67c9be35e85ece4f138b4579.html>

Meliá Hotels International. (2024). Company Profile 2024 [PDF]. Recuperado de <https://www.meliahotelsinternational.com/es/news-room/InsDossierDocs/Company%20Profile%202024%20ESP.pdf>

Meliá Hotels International. (2025). Torre Melina Gran Meliá. Recuperado de <https://www.melia.com/es/hoteles/espana/barcelona/torre-melina-gran-melia>

Meliá Hotels International Case Study | Traackr. (s.f.). Recuperado de <https://www.traackr.com/resources/melia-influencer-marketing-case-study>

Meliá y Microsoft Teams, unidos para mejorar la comunicación interna. (2023, 5 de septiembre). Tecnohotelnews. Recuperado de <https://tecnohotelnews.com/2023/09/melia-microsoft-teams/>

Meet Barcelona. (2025). Ateneu de Fabricació Digital de Les Corts. Recuperado de <https://www.meet.barcelona/es/visitala-y-amala/puntos-de-interes-de-la-ciudad/ateneu-de-fabricacio-digital-de-les-corts-99400322786>

Meet Barcelona. (2025). Dos informes certifican la buena salud económica de Barcelona. Recuperado de <https://www.meet.barcelona/es/invierte-y-haz-negocios/noticias/dos-informes-certifican-la-buena-salud-economica-de-barcelona-1445062>

Meet Barcelona. (2025). L'espai de la Torre Melina i el seu jardí romàntic. Recuperado de <https://www.meet.barcelona/es/visitala-y-amala/puntos-de-interes-de-la-ciudad/l-espai-de-la-torre-melina-i-el-seu-jardi-romantic-99400477713>

Meet Barcelona. (2025). Las ferias y congresos más esperados de 2025 en Barcelona. Recuperado de <https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/es/noticias/las-ferias-y-congresos-mas-esperados-de-2025-en-barcelona-1471541>

Metropoli Abierta. (2017, 27 de febrero). Casi la mitad de vecinos de Ciutat Vella son extranjeros. Recuperado de

https://metropoliabierta.elespanol.com/ciutat-vella/20170227/casi-la-mitad-de-vecinos-ciutat-vella-son-extranjeros/196980354_0.html

Metropoli Abierta. (2024, 12 de diciembre). Turisme de Barcelona impulsará la cultura en su plan para atraer turismo de calidad. Recuperado de https://metropoliabierta.elespanol.com/informacion-municipal/20241212/turisme-de-barcelona-impulsara-la-cultura-en-su-plan-para-atraer-turismo-calidad/908159238_0.html

Mobile World Capital. (2025). Cataluña alcanza la cifra récord de 140 hubs tecnológicos internacionales. Recuperado de <https://mobileworldcapital.com/nota-de-prensa/cataluna-alcanza-la-cifra-record-de-140-hubs-tecnologicos-internacionales/>

Molina, J. (2024, 26 de noviembre). Muere el fundador de Meliá Hotels International, Gabriel Escarrer Julià, a los 89 años. *Cinco Días*. Recuperado de <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-11-26/muere-el-fundador-de-melia-hotels-international-gabriel-escarrer-julia-a-los-89-anos.html>

Molina, J. (2025, 18 de marzo). Los dueños de pisos turísticos en Barcelona preparan una ofensiva legal ante la Generalitat por su cierre en 2028. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2025-03-18/los-duenos-de-pisos-turisticos-en-barcelona-preparan-una-ofensiva-legal-ante-la-generalitat-por-su-cierre-en-2028.html>

Murray, J. H. (1997). *Hamlet on the Holodeck: The future of narrative in cyberspace*. MIT Press.

National Film Board of Canada. (2017). *Draw Me Close*. Recuperado de https://www.nfb.ca/interactive/draw_me_close_en

Navarro Mollevi, I., & Batlle i Piera, B. (1993). *Masies de les Corts: torres, masos i altres cases*. Barcelona: Arxiu Municipal del Districte de les Corts.

Nelson, H. G., & Stolterman, E. (2013). The design way: Intentional change in an unpredictable world. *Choice Reviews Online*, 50(06), 50-3065. <https://doi.org/10.5860/choice.50-3065>

NH Hotel Group (s.f.). Marcas NH: Conoce la arquitectura del grupo. Recuperado de <https://www.nh-hotels.com/es/corporate/sobre-nh/nuestras-marcas>

Nintendo. (2011). *Iwata Pregunta: Shigeru Miyamoto habla de Virtual Boy*. Recuperado de <https://www.nintendo.com/es-es/iwata-pregunta/iwata-Pregunta-Nintendo-3DS/Vol-1>

[-Y-asi-es-como-se-hizo-la-Nintendo-3DS/2-ShigONUeru-Miyamoto-habla-de-Virtual-Boy-2](#)

O'Regan, J. K., & Noë, A. (2001). A sensorimotor account of vision and visual consciousness. *Behavioral and Brain Sciences*, 24(5), 939-73; discussion 973-1031. <https://doi.org/10.1017/s0140525x01000115>

One Planet Network. (2023, 9 de mayo). Case study from Accor - Planet 21: Reducing food waste in the accommodation sector. Recuperado de <https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/case-study-accor-planet-21-reducing-food-waste-accommodation-sector>

ONU Turismo. (2025). Barómetro del turismo mundial de ONU Turismo. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/barometro-del-turismo-mundial-de-onu-turismo>

Orgaz, C. J. (2025, 7 de abril). Cómo te afecta la caída de los mercados aunque no inviertas en bolsa. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/articles/c62xzz6j3dlo>

Oyola, N. P. R., & Ayala, A. C. N. (2022). Las 4 ces del marketing y su relación con el posicionamiento de marca. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(2), 384-396. <https://doi.org/10.36390/telos242.11>

Packer, R., & Jordan, K. (Eds.). (2002). *Multimedia: From Wagner to virtual reality*. W. W. Norton & Company.

Pan, X., & Hamilton, A. F. C. (2018). Why and how to use virtual reality to study human social interaction: The challenges of exploring a new research landscape. *British Journal of Psychology*, 109(3), 395-417. <https://doi.org/10.1111/bjop.12290>

Pan, Z. (2015). De la experiencia al marketing experiencial. Universidad de Barcelona. Recuperado de https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/120300/1/TFM_MIM_PanZiyi_2015.pdf

Pan de Marketing. (2024, 18 de abril). ¿Qué pueden hacer las marcas en la VR y el metaverso? [Podcast con Eduardo Herranz]. *Spotify*. <https://open.spotify.com/episode/0zOV4iIV2PYJIPCZA1bnlB>

PBS NewsHour. (2025, 10 de marzo). Trump tells Americans to be patient as global markets keep dropping over tariffs. Recuperado de

<https://www.pbs.org/newshour/politics/trump-tells-americans-to-be-patient-as-global-markets-keep-dropping-over-tariffs>

Pedro, S. G. R. (2022, 4 de octubre). Explorando el teatro inmersivo: Más allá de la observación pasiva. *Anagnorisis*. Recuperado de <https://anagnorisis.es/teatro-inmersivo/>

Petrolino, L. (2016, septiembre 12). Sensory marketing: How the senses affect purchase decision. *Spin Sucks*. Recuperado de <https://spinsucks.com/marketing/sensory-marketing/>

PG World. (2024). Shore excursions in Barcelona: 5 ideas for cruise travelers. Recuperado de https://pg.world/articles/shore_excursions_barcelona_5

Plotfish (20 de diciembre de 2024). Branded Musical, Theatre And Live Experiences. Recuperado de <https://plotfish.be/live-entertainment/>

Porras, M. (2024, 9 de julio). España sube al podio europeo de los destinos para el turismo de compras. *Hosteltur*. Recuperado de https://www.hosteltur.com/164461_espana-sube-al-podio-europeo-de-los-destinos-p-ara-el-turismo-de-compras.html

Practia. (2024). Etapas del metaverso: ¿Llegó a la era de la madurez? Recuperado de <https://perspectiva.practia.global/etapas-del-metaverso-llego-a-la-era-de-la-madurez/>

PublicidadAD, Periódico. (2024, 10 de mayo). Apple tree, nueva agencia de comunicación de Meliá Hotels International (MHI). Recuperado de <https://www.periodicopublicidad.com/articulo/fusiones-y-adquisiciones/apple-tree-nueva-agencia-comunicacion-melia-hotels-international-mhi/20240510114043142264.html>

Público. (2024, 14 de mayo). El Gobierno mejora sus previsiones de PIB de 2024, 2025 y 2026. Recuperado de <https://www.publico.es/economia/gobierno-mejora-previsiones-pib-2024-2025-2026.html>

PubMed. (2018). Neuroscience and marketing: Understanding consumer behavior. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30044500/>

Quispe Huaisara, N. O. (2018). El marketing experiencial y su relación con la fidelización del cliente en la Tienda Now, distrito de San Miguel, 2018. Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20032>

Rate Inflation. (2025). Spain inflation rate. Recuperado de <https://www.rateinflation.com/inflation-rate/spain-inflation-rate/>

ReasonWhy. (2023, 13 septiembre). Branded Content: casos de éxito, evolución y tendencias. ReasonWhy. Recuperado de: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/branded-content-casos-exito-evolucion-tendencias>

Redaccion@revistatuk. (2023, 8 de noviembre). Las nuevas tecnologías en el teatro: Fusionando arte y avances tecnológicos. Revista TUK. Recuperado de <https://revistatuk.com/cultura/las-nuevas-tecnologias-en-el-teatro-fusionando-arte-y-avances-tecnologicos/>

Rebold. (s.f.). Realidad virtual y realidad aumentada en marketing: Los mejores cambios. Recuperado de <https://letsrebold.com/es/blog/realidad-virtual-y-realidad-aumentada-en-marketing/>

Regàs. (2023, 28 de abril). Más turistas y menos abonados en el nuevo Camp Nou. Crónica Global. Recuperado de https://cronicaglobal.elespanol.com/culemania/palco/20230428/mas-turistas-menos-abonados-nuevo-camp-nou/759674096_0.html

Reuters. (2025, 10 de marzo). Investors flee equities as Trump-driven uncertainty sparks economic worry. Recuperado de <https://www.reuters.com/markets/us/investors-flee-equities-trump-driven-uncertainty-sparks-economic-worry-2025-03-10/>

Revista de Mercadotecnia y Publicidad. (2024, 28 de octubre). Cómo la realidad aumentada está cambiando el marketing experiencial. Recuperado de <https://publicidadymercados.com/como-la-realidad-aumentada-esta-cambiando-el-marketing-experiencial/>

RicardoCaballero. (2024, 28 de octubre). Cómo la realidad aumentada está cambiando el marketing experiencial. Revista de Mercadotecnia y Publicidad. Recuperado de <https://publicidadymercados.com/como-la-realidad-aumentada-esta-cambiando-el-marketing-experiencial/>

Rossmann, J. R. & Duerden, M. D. (2019). Designing experiences. Columbia University Press.

Royal Shakespeare Company. (2021). Live performance and gaming technology come together to explore the future for audiences and live theatre.

Recuperado de <https://www.rsc.org.uk/press/releases/live-performance-and-gaming-technology-com-e-together-to-explore-the-future-for-audiences-and-live-theatre>

Saint Croix (2025, 21 de marzo). Ininside by Meliá Madrid Valdebebas se estrena con un vibrante homenaje a la cultura madrileña. Recuperado de <https://www.saintcroixhi.com/ininside-by-melia-madrid-valdebebas-se-estrena-con-un-vibrante-homenaje-a-la-cultura-madrilena/>

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: The new science of happiness*. Simon & Schuster.

Serinf. (2024, 12 de diciembre). *Tendencias de tecnología hotelera 2025*. Recuperado de <https://www.serinf.it/es/blog/hospitality-novedades/tendencias-tecnologia-hotelera-2025/>

Servin, Claudio (26 de agosto de 1968). Espada de Damocles. Recuperado de <https://proyectoidis.org/espada-de-damocles/>

Sherman, W. R., & Craig, A. B. (2018). *Understanding virtual reality: Interface, application, and design*. Morgan Kaufmann.

Slater, M. (2009). Place illusion and plausibility can lead to realistic behaviour in immersive virtual environments. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1535), 3549-3557.

Slater, M., & Sanchez-Vives, M. V. (2016). Enhancing our lives with immersive virtual reality. *Frontiers in Robotics and AI*, 3, 74.

Softweb Solutions. (2022, 2 de noviembre). 7 industries that are impacted by the metaverse. Recuperado de <https://www.softwebsolutions.com/resources/industries-that-transformed-by-the-metaverse.html>

Softweb Solutions. (2024). Industrias transformadas por el metaverso. Recuperado de <https://www.softwebsolutions.com/resources/industries-that-transformed-by-the-metaverse.html>

Solis, B. (2015). *X: The experience when business meets design*. Wiley.

Stalman, A. (2014). Brandoffon. El branding del futuro. Gestión 2000. Recuperado de

<https://info-biblioteca.mincyt.gob.ve/wp-content/uploads/2024/11/Brandoffon-Andy-Stalman.pdf>

Statista (2024). Tema: El turismo en el mundo. Recuperado de <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/>

Stelick, A., et al. (2018). Dynamic context sensory testing—A proof of concept study bringing virtual reality to the sensory booth. *Journal of Food Science*, 83(8), 2047-2051. <https://doi.org/10.1111/1750-3841.14275>

Steuer, J. (1992). Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence. *Journal of Communication*, 42(4), 73-93.

Stories From Hilton. (20 de octubre de 2021). Hilton Debuts Industry Leading Tech Enhancements. Recuperado de <https://stories.hilton.com/releases/hilton-debuts-industry-leading-tech-enhancements>

Streamline Studios (2023, 29 de septiembre). ¿Qué son las Experiencias Inmersivas? Recuperado de <https://www.streamline-studios.com/post/que-son-las-experiencias-inmersivas>

Taplin, O. (2000). *Literature in the Greek and Roman worlds: A new perspective*. Oxford University Press.

Teachy. (s.f.). Resumen de Explorando el teatro contemporáneo: Una visión práctica. Recuperado de <https://www.teachy.app/es/resumenes/educacion-secundaria/secundaria-3-grado/artes-a-espanol/explorando-el-teatro-contemporaneo-una-vision-practica-471d3>

Tecnofuturo24. (2025). MWC 2025: La cumbre tecnológica en Barcelona que redefine el futuro de la comunicación. Recuperado de <https://tecnofuturo24.com/mwc-2025-la-cumbre-tecnologica-en-barcelona-que-redefine-el-futuro-de-la-comunicacion/>

Terrazeo. (2025). Beso Pedralbes. Recuperado de <https://www.terrazeo.com/terrazas/beso-pedralbes/>

The Economy Journal. (2025). Tourism is strongly impacted by the political discontent. Recuperado de <https://www.theeconomyjournal.eu/texto-diario/mostrar/972928/tourism-is-strongly-impacted-by-the-political-discontent>

Travel And Tour World. (2025, 9 de enero). Trip Concierge revela Luxe 2025: Las principales tendencias de viajes de lujo para 2025. Recuperado de

<https://www.travelandtourworld.es/noticias/art%C3%ADculo/Trip-Concierge-revela-las-principales-tendencias-de-viajes-de-lujo-para-2025/>

Tuñón, C. (2021). Teatro inmersivo: Una exploración contemporánea. RESAD. Recuperado de <https://www.resad.es/eventos2021/carlos-tunon/Teatro-inmersivo-para-web.pdf>

UEFA. (2024). *UEFA Champions League Final 2024*. Recuperado de <https://ecfil.uefa.com/2024>

UMS. (2024). The Encounter streaming. Recuperado de <https://ums.org/performance/the-encounter-streaming/>

Universidad Complutense de Madrid. (2024). Neuromarketing y el efecto de los sentidos en experiencias de consumo. Recuperado de <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/e92d71c6-78a0-43d0-8296-519b0633aabf/content>

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA, Escuela Politécnica Superior de Alcoy. (s.f.). Análisis y evolución del sector turístico de lujo a nivel nacional e internacional. Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/195235/Ruiz%20-%20Análisis%20y%20evolucion%20del%20sector%20turistico%20de%20lujo%20a%20nivel%20nacional%20e%20internacional%20Una%20opo....pdf?sequence=1York>

UNWTO. (2025). World Tourism Barometer, Volume 23, Issue 1. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2025.23.1.1>

Vargas, S. (2017). El impacto del metaverso en la experiencia del usuario. Universitat Oberta de Catalunya.

Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. Routledge.

Villa, P. (2025). Resumen. Estudio de la inversión publicitaria en España 2025. InfoAdex, S.A. Recuperado de: <https://infoadex.es/wp-content/uploads/2025/03/Resumen-Estudio-InfoAdex-205OK.pdf>

Villafañe, J. (2003). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

Virtual Boy: El día en que Nintendo realmente fracasó. (2021, 21 de julio). Digital Trends Español. Recuperado de <https://es.digitaltrends.com/videojuego/virtual-boy-fracaso-nintendo/>

Wiedmann, K. P., Labenz, F., Haase, J. et al. (2018). The power of experiential marketing: exploring the causal relationships among multisensory

marketing, brand experience, customer perceived value and brand strength. *Journal of Brand Management*, 25, 101–118. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0061-5>

Wirtz, J., Holmqvist, J., & Fritze, M. P. (2020). Luxury services. *Journal of Service Management*, 31(4), 665–691. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0342>

Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2018). The future of luxury: Mega drivers, new faces and scenarios. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17. <https://doi.org/10.1057/s41272-018-0140-6>

York, A.-N. (2022, 7 de marzo). Guía de Sleep No More, una experiencia única en Nueva York. A Nueva York. Recuperado de <https://www.anuevayork.com/visitar-sleep-no-more-nueva-york/>

Zomeño Jiménez, D. (2022). Análisis del impacto de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa sobre el fortalecimiento del Capital de Marca. Caso de estudio Mercadona [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/673409/2022_Tesis_Zomeño_Jimenez_Daniel.pdf