

LOS CAMPEONES TURÍSTICOS NACIONALES

Antonio Luis Alcover Casasnovas

Onofre Martorell Cunill

Carles Mulet Forteza

Universitat de les Illes Balears

Resumen

España es una potencia turística mundial no solo por volumen de llegadas e ingresos, sino también por la proyección internacional de su tejido empresarial turístico. Este trabajo analiza diez casos representativos de empresas españolas líderes en tres grandes ámbitos: tecnología turística (Amadeus, eDreams y HBX), grupos turísticos integrados (Barceló, Iberostar y Grupo Piñero) y cadenas hoteleras con fuerte presencia internacional (RIU, Eurostars, Meliá y NH). A través de estos casos se observa cómo la industria ha evolucionado en las últimas décadas hacia la internacionalización, la diversificación de productos, la creación de marcas sólidas y una apuesta decidida por el valor frente a la cantidad. Pese a tratarse mayoritariamente de empresas familiares nacidas durante el *boom* turístico de los años sesenta, muchas han alcanzado una dimensión global, transformando sus modelos de negocio, profesionalizando su gestión y adoptando estrategias *asset-light*, alianzas estratégicas y soluciones tecnológicas propias. El estudio identifica dos tendencias clave: la creciente internacionalización, con fuerte presencia en América y Europa, y el reposicionamiento hacia segmentos de mayor valor añadido. Este panorama confirma el papel estratégico de la industria turística española en el contexto global, más allá de su relevancia como destino, y evidencia su capacidad de liderazgo e innovación en un entorno altamente competitivo.

Palabras clave: empresas turísticas, España, internacionalización.

Abstract

Spain is a global tourism powerhouse not only in terms of arrivals and revenue, but also in terms of the international reach of its tourism business network. This paper analyzes ten representative cases of leading Spanish companies in three major areas: tourism technology (Amadeus, eDreams, and HBX), integrated tourism groups (Barceló, Iberostar, and Grupo Piñero), and hotel chains with a strong international presence (RIU, Eurostars, Meliá, and NH). These cases demonstrate how industry has evolved in recent decades toward internationalization, product diversification, the creation of strong brands, and a firm commitment to value over quantity. Despite being predominantly family-owned businesses born during the tourism boom of the 1960s, many have achieved global scale, transforming their business models, professionalizing their management, and adopting *asset-light* strategies, strategic alliances, and proprietary technological solutions. The study identifies two key trends: growing internationalization, with a strong presence in the Americas and Europe, and repositioning toward higher-value-added segments. This outlook confirms the strategic role of the Spanish tourism industry in the global context, beyond its relevance as a destination, and demonstrates its capacity for leadership and innovation in a highly competitive environment.

Key words: tourism business, Spain, internationalization.

JEL classification: Z30, Z31.

I. INTRODUCCIÓN

El papel de España como potencia turística mundial es indudable. España es, actualmente, el segundo país más visitado del mundo y el segundo por ingresos (ONU Turismo, 2025). En el año 2023 España atrajo 85,17 millones de turistas internacionales que generaron unos ingresos de 92.000 millones de dólares y la previsión para 2024 pronostica un incremento superior al

10 por 100 en el número de turistas. Según las *Cuentas satélites del turismo de España* publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y referidas al año 2023, la actividad turística representa el 12,3 por 100 del producto interior bruto y el 11,6 por 100 del empleo total (184.002 millones de euros y 2,5 millones de empleos) (INE, 2024). Más aún, el sector turístico permite a España obtener unas cuentas exteriores saneadas al presentar un saldo positivo de 74.200 millo-

nes de euros, resultado de unos ingresos por turismo receptor de 101.400 millones de euros frente a unos gastos por turismo emisor de 27.200 millones de euros (INE, 2025).

Sin embargo, el papel que desempeña la industria turística española a nivel internacional es más desconocido. A pesar de que los principales *rankings* de empresas turísticas internacionales están liderados por empresas norteamericanas o chinas, España, pese a tener un mercado doméstico mucho más limitado, es sede de algunas de las empresas internacionales más importantes del sector.

Según el *Hotels anual 325 ranking* de la revista *Hotels* (hotelsmag.com, 2020) en el año 2019, previo al COVID-19, la empresa española Meliá Internacional ocupaba la posición 19 por número de habitaciones, Barceló Hotel Group la 29, RIU Hotels & Resorts la 32, Iberostar Hotel & Resorts la 47, Eurostars Hotels Company la 67, H10 Hoteles la 87, Palladium Hotel Group la 101, Grupo Piñero la 103 y Hoteles Catalonia la 111. La cadena hotelera Minor de la cual NH Hoteles aporta dos terceras partes de sus plazas aparecía en el puesto 22 y si se hubiera contabilizado por separado hubiera estado situada entre las 30 primeras posiciones del *ranking*.

Si nos refiriéramos a un hipotético *ranking* europeo de cadenas de alojamiento turístico elaborado a partir de la información contenida en la revista *Hotels Magazine* en el 2020, Meliá Hotels International obtendría la segunda posición tras la francesa Accor, Barceló Hotel Group ocuparía la cuarta y RIU Hotels & Resorts la sexta. Es decir, tres de las seis primeras cadenas hoteleras europeas (cuatro de siete si incluyéramos NH Hoteles) serían españolas o, dicho de otra forma, nueve de las 25 principales compañías europeas eran españolas. Más en concreto, de las 25 cadenas nueve serían españolas, cinco alemanas, cuatro inglesas, tres francesas, dos suecas, una noruega y una suiza. Pero si excluyéramos aquellas cadenas especializadas en turismo urbano, con la excepción de Accor y Clubmed, prácticamente la totalidad de las diez primeras cadenas serían españolas (nótese la ausencia en el *ranking* de compañías italianas, portuguesas, griegas, croatas, etc.).

Pero no solo ocurre en el sector hotelero, las compañías españolas están presentes en muchos otros segmentos del negocio turístico. En el transporte aéreo chárter, en el receptivo, en el segmento turoperador, e incluso en el segmento de empresas tecnológicas turísticas encontramos una destacada presencia española.

A lo largo del presente trabajo nos vamos a centrar en los principales casos de éxito de las empresas turísticas españolas. Iniciamos este análisis con tres empresas tecnológicas (turistech): Amadeus, eDreams y HBX. Todas ellas líderes en sus segmentos a nivel internacional. Amadeus es líder en el sector de los sistemas de distribución global (*GDS*, por sus siglas en inglés), un área estratégica en el comercio de servicios turísticos internacionales. La compañía eDreams es, probablemente, hoy en día la agencia de viajes *online* (*OTA*, por sus siglas en inglés) más importante de Europa, mientras que HBX constituye, seguramente, el banco de camas más importante a nivel mundial. Las tres compañías se distinguen por cotizar en bolsa, por ser empresas intensivas en capital e innovación, por tener negocios en continua mutación, por sus fuertes vínculos internacionales y por su continua adaptación a unos clientes cada vez más formados, exigentes y sofisticados.

En segundo lugar, hemos querido destacar aquellos grupos integrados de mayor dimensión y huella a nivel internacional. Aunque en España hay grupos muy conocidos como Viajes el Corte Inglés (AECI) o el grupo Globalia, nos hemos decantado por tres grupos que destacan por sus acuerdos y presencia internacional. Tanto el Grupo Barceló como el Grupo Iberostar y, en menor medida, el Grupo Piñero, son grupos integrados con niveles de facturación por encima de los 1.000 millones de euros y con comportamientos destacables por sus alianzas y nuevos negocios.

En tercer lugar, incluimos algunas empresas españolas especialmente dinámicas y activas a nivel internacional. RIU resalta por su apuesta por la propiedad y control de sus establecimientos y por el reposicionamiento continuo de sus activos y presencia internacional. Eurostars representa una visión muy diferente, la de una empresa más urba-

na que prima menos la propiedad (*asset-light*) y que apostando por su rápida expansión internacional no ha descuidado el mercado doméstico. Meliá International es la única de las grandes empresas familiares que cotiza en bolsa y que liderando la expansión internacional ha marcado el camino a otras, mientras que NH Hoteles encarna el principal caso de una empresa de origen español que dominada ahora por capital exterior mantiene su sede, sus centros de gestión y cotización en España.

Aunque existen muchas otras empresas exitosas, hemos decidido centrar nuestro estudio en las diez empresas anteriormente citadas. Por último, cabe señalar que en este artículo no hemos incluido el transporte regular de viajeros donde operan empresas españolas como Air Europa, Volotea, Binter Canarias, Air Nostrum, entre muchas otras.

II. GRANDES GRUPOS TURÍSTICOS TECNOLÓGICOS ESPAÑOLES

1. Amadeus IT Group

Amadeus IT Group es una empresa cotizada en el IBEX 35 (desde 2015) que nació con la vocación de automatizar y centralizar los sistemas de información y reservas de varias compañías aéreas con el fin de facilitar su acceso a las agencias y distribuidores de viajes y servicios turísticos a nivel internacional. Amadeus fue uno de los primeros GDS (*Global Distribution System*) impulsado por una *joint venture* de varias compañías que permitía disminuir los costes de desarrollo y gestión de dichos sistemas y que con el tiempo ha ido incorporando nuevos desarrollos tecnológicos y servicios desligándose paulatinamente de las compañías fundadoras iniciales. Hoy en día Amadeus junto a sus competidores Travelport y Sabre constituyen la columna vertebral del sector tecnológico de la distribución aérea.

Originariamente, Amadeus fue fundada en 1987 por Iberia, Air France, Lufthansa y Scandinavian Airlines System –SAS– al interconectar sus sistemas de información y reservas haciéndolos accesibles a nivel internacional. Con sede en Madrid, fue creciendo e incrementando el número de aero-

líneas, agencias de viajes y distribuidores de servicios turísticos interconectados a su red. En 1998 tenía 180.000 distribuidores de viajes conectados e intermediaba en más de un millón de reservas diarias siendo el primer sistema de reservas del mundo. En el año 2014 intervenía en el 40,4 por 100 de las reservas aéreas mundiales y representaba el 28 por 100 del mercado mundial de soluciones tecnológicas aplicadas a los viajes (Amadeus, 2025a).

Actualmente, Amadeus no solo intermedia en el sector aéreo, sino que también lo hace en el sector de los cruceros, alquiler de coches, alojamientos, etc. Además, es una empresa presente en el desarrollo de tecnologías de la comunicación (IT) aplicadas al sector turístico. En lo que respecta a este último punto, en el año 2004 lanzó Altéa Passenger Service System (PSS) una solución IT en forma de paquete *software* que permite a cientos de compañías embarcar más de 2.000 millones de pasajeros al año. Igualmente, en el año 2021 firmó una alianza estratégica con Microsoft en el sector de la tecnología *cloud* y el desarrollo conjunto de productos (Amadeus Nevio)

Amadeus emplea actualmente a más de 18.000 trabajadores de más de 150 nacionalidades, sus sistemas están presente en 184 aeropuertos, aporta programas de gestión a 79 empresas de asistencia en tierra y su sistema de reservas permite acceder a más de 25 operadores ferroviarios, más de 400 compañías aéreas, 240 turoperadores y más de un millón de hoteles. Además, no solo presta servicios de intermediación, sino que también asesora para innovar y crear valor añadido en sus ofertas ayudando a gestionar más de 1.500 millones de pasajeros anuales (Amadeus, 2025c). Hoy en día desarrolla nuevos productos como Amadeus Nevio que permite personalizar ofertas al por menor a sus clientes utilizando inteligencia artificial. Empresas como Air France-KLM, British Airways, Saudia o Finnair ya utilizan estos servicios que constituyen una nueva área de expansión de la empresa (Amadeus, 2025b).

En el ejercicio 2024 Amadeus presentó una total recuperación respecto a la época pre-COVID con unos ingresos de 6.141,7 millones de euros (12,9 por 100 más que en 2023), un ebitda de 2.335,1 millones

(+13,2 por 100) y un beneficio ajustado de 1.347,9 millones (19,9 por 100), mientras que su deuda se recorrió un 29 por 100 hasta los 2.111,3 millones de euros. Del total de sus ingresos las ventas de distribución aérea fueron 2.495,7 millones (+10,9 por 100), las soluciones tecnológicas para la industria aérea alcanzaron 2.204,7 millones (+15,8 por 100) y los ingresos de hoteles y otras soluciones (pagos) llegaron a los 991,3 millones (+12,3 por 100) (Amadeus, 2025c).

2. eDreams Odigeo

eDreams Odigeo es una agencia de viajes *online* (OTA) española con sede en Madrid y cotizada en España. Según su página web (www.edreams.com) la empresa está presente en 44 mercados, atiende a más de 21 millones de clientes/año, oferta billetes de más de 700 compañías aéreas y genera estancias en 2,1 millones de hoteles. La compañía opera a través de cinco marcas: Opodo, eDreams, Go Voyages, Travellink y Ligio. En la actualidad su modelo de negocio se orienta hacia un modelo de suscripción de clientes (eDreams Prime) habiendo alcanzado a principios de 2025 los siete millones de suscriptores de pago.

eDreams Odigeo se fundó en Silicon Valley en 1999, pero en el año 2000 trasladó su sede a Barcelona concentrando su actividad en los mercados español e italiano. En España fue la primera OTA de origen nacional. En 2006 la empresa fue adquirida por TA Associates en lo que se consideró la primera operación apalancada (*leveraged buyout*, LBO, por sus siglas en inglés) de una compañía de Internet en el sur de Europa. En 2010, Permira compró a TA Associates su participación y conformó eDreams Odigeo al fusionar eDreams con GO Voyages y adquirir Opodo y Travellink. De esta forma, se creó la mayor OTA europea y una de las cinco mayores del mundo. Tras adquirir Ligio (metabusador) en 2013, la empresa salió a bolsa en Madrid (OPI) con un valor inicial de 1.500 millones de dólares. En 2013 la empresa era el mayor vendedor en línea de vuelos del mundo y la compañía de comercio electrónico más grande de Europa en términos de beneficios (Edreams, 2025a).

En sus inicios, la compañía se estructuró como una OTA especializada en la búsqueda de vuelos

que intentaba ofertar el máximo número de compañías tradicionales, *lowcost* o *chárter*. Posteriormente, amplió su oferta a hoteles, alquiler de coches, servicios de seguros de viaje, cruceros y a los paquetes turísticos dinámicos que incluían vuelos y alojamiento. En los últimos años, se ha especializado en un servicio de suscripción *prime* que realiza ofertas personalizadas, descuentos (en vuelos, paquetes vacacionales, coches, etc.) y servicios especiales (congelación de precios, cancelaciones, reembolsos, etc.) únicamente accesibles a sus clientes.

Durante el último ejercicio (2024) obtuvo unos ingresos de 621,1 millones de euros con un beneficio neto de 32,4 millones. El negocio de suscripción representaba el 76 por 100 de sus beneficios siendo su gran apuesta por su predictibilidad y estabilidad de ingresos otorgando a la empresa una mayor flexibilidad financiera (Edreams, 2025b)

3. HBX Group International

HBX es una compañía con sede en Mallorca y con presencia en más de 170 países que actúa como intermediaria entre proveedores de servicios turísticos (hoteles, cadenas, líneas aéreas, etc.) y distribuidores (turoperadores, agencias de viajes y otros operadores). Es un negocio B2B en el que HBX aporta el soporte y la tecnología para que sus clientes puedan ofrecer sus servicios a empresas que tienen contacto directo con los consumidores.

Conocida por ser un banco de camas, no es una compañía hotelera sino tecnológica cuyos servicios de intermediación se han ido diversificando para alcanzar otras actividades como el *marketing*, la ingeniería de datos o el uso de la inteligencia artificial.

El Grupo HBX fue fundado en el año 2001 por el Grupo Viajes Barceló como una unidad de First Choice Holidays Plc. Tras separarse de Barceló, First Choice se fusionó en el 2007 con TUI AG dando lugar a TUI Travel Plc, con Hotelbeds como principal marca de su unidad Accommodation & Destination Unit (TUI T&D). Más adelante, TUI Travel Plc y TUI AG formaron TUI Group y TUI T&D

adoptó el nombre de Hotelbeds Group, posteriormente renombrada como Hotelbeds. En el 2016 fue adquirida por 1.165 millones de euros por los fondos CINVEN y CPIB (Canada Pension Plan Board). En su momento, fue la segunda mayor operación de capital riesgo de España tras la inversión de PAI y Permira en Tindam (Cortefiel).

En 2017 Hotelbeds compró Turico Holidays (con gran presencia en Norteamérica) y en el 2018 integró GTA Travel (fuertemente implantada en Asia y Medio Oriente) cuyo propietario, el fondo de capital riesgo EQT, pasó a ser accionista de Hotelbeds. Tras su integración, Hotelbeds tenía en el 2019 una cuota de mercado del 15 por 100 de un negocio que intervenía en el 10 por 100 de las reservas mundiales de alojamientos.

En octubre de 2023 el Grupo Hotelbeds cambió su denominación por HBX Group y se estructuró en cuatro marcas. La primera, HotelBeds, atiende las necesidades B2B específicas de hoteles, turoperadores, aerolíneas y OTAs. Es un negocio mayorista que permite a proveedores de alojamientos y agencias de viajes acceder a mercados remotos sin altos costes. Ofrece varios productos como su portal de clientes (Maxiroom) para optimizar tasas de ocupación, o APTITUDE para que los desarrolladores de las empresas de alojamiento conecten con HotelBeds y coordinen sus programas de gestión. Igualmente ofrece acceso a un motor de reservas propio con una cartera mundial de empresas distribuidoras. Por último, permite personalizar ofertas para agencias sin condicionar sus tarifas públicas (cadenas de oferta opacas *ad hoc*) y acceder a mercados que no siempre alcanzan las OTA tradicionales.

Su segunda marca, Bedsonline, hace referencia a una plataforma con un motor de reservas que atiende únicamente al negocio minorista (agencias de viaje). Oferta más de 24.000 rutas de traslado y más de 18.000 actividades siendo el mayor vendedor B2B de atracciones, entradas y alquiler de coches. Roiback, su tercera enseña, ofrece acceso a un motor de búsquedas, diseño y desarrollo de web propias, servicios de *marketing* digital y fidelización para aumentar sus ventas directas, etc. Hoy en día trabaja con más de 200 cadenas hoteleras

(más de 2.000 hoteles) en más de 50 países. Y, por último, TravelStack ofrece productos, servicios y soluciones a empresas que quieren ingresar en el mercado de viajes (HBX, 2025).

Por tanto, la estrategia de HBX es ofrecer una alternativa a las pyme de alojamiento y de servicios turísticos y a las redes o agencias de distribución individuales o de tamaño medio para que puedan competir con las grandes OTA y cadenas de alojamiento y servicios turísticos poseedoras de instrumentos tecnológicos propios. El objetivo es reducir el coste de gestión de inventarios de los canales de distribución de sus clientes y sus costes de comercialización vía canales directos. HBX, también permite optimizar estrategias de ingresos mediante ajustes de precios y ofertas sin trasladarlos a su canal directo y resolviendo los problemas de integración de tarifas (HBX, 2025).

En febrero de 2025 la empresa salió a bolsa en España con una valoración cercana a los 2.900 millones de euros (*El Economista*, 2025). En diciembre de 2023 HBX tenía una cifra de negocios (TV) de 8.400 millones, un ebitda de 369 millones y una deuda de 1.300 millones (hotelbeds.com, 2024) con un incremento de facturación del 40 por 100 respecto al 2019.

Actualmente, HBX gestiona 6.200 millones de búsquedas diarias conectando a 250.000 hoteles y 60.000 distribuidores B2C (50.000 agencias de viaje, 3.500 turoperadores, aerolíneas, filiales, empresas de servicios, etc.). El grupo posee más de 400 TB de datos, da trabajo a más de 3.600 expertos locales, siendo uno de los mayores proveedores mundiales en soluciones B2B (HBX, 2025).

III. GRANDES GRUPOS TURÍSTICOS INTEGRADOS ESPAÑOLES

1. Barceló Corporación Empresarial (Grupo Barceló)

Barceló es el mayor grupo turístico español por facturación. En 2023 facturó 5.657 millones de euros y en 2024 superó los 6.700 millones, de los cuales 2.122 millones corresponden a su división de alojamientos (1.957 millones en 2023). El ebitda

esperado para 2024 estaba en torno a los 500 millones y los beneficios se situaban por encima de los 300 millones (González, 2025a).

El origen del grupo familiar Barceló está en una compañía de transporte de carretera nacida en 1931 en Felanitx (Mallorca) que a partir de 1954 empezó a operar en el segmento de las agencias de viaje (Barceló Viajes) y en 1962 construyó su primer hotel en la playa de Palma. En 1996 asumió la representación en España de First Choice Holidays a la que se incorporaría en el año 2000 como máximo accionista. Ese mismo año Barceló alcanzó la cifra histórica de cien hoteles gracias, fundamentalmente, a su expansión en Latinoamérica iniciada en 1985 con sus aperturas en Playa Bávaro (República Dominicana).

En el año 2002 Barceló ejerció su derecho de tanteo en el proceso de fusión de First Choice para recuperar Viajes Barceló y adquirió Crestline Hotels and Resorts, una operadora norteamericana que gestionaba 7.000 habitaciones en doce estados. Este proceso de rápida expansión le llevó en el 2007 a entrar en el top 30 de las cadenas hoteleras mundiales, alcanzando en 2009 el puesto 24.

En 2013 inició su actividad aérea con Evelop, creó el banco de camas Jotelclick y Barceló Congresos. En el 2015 adquirió una parte significativa de los activos de Occidental Hoteles y decidió cambiar de modelo de explotación pasando de ser una empresa mayoritariamente propietaria de activos a crear con Hispana Inmobiliaria, BAY, la primera sociedad cotizada de inversión en el mercado inmobiliario (SOCIMI) para el mercado inmobiliario hotelero vacacional.

En 2016 adoptó una estrategia multimarca (Royal Hideaway Luxury Hotels and resorts, Barceló Hotels and Resorts, Occidental Hotels and Resorts y Allegro Hotels). En el 2021 se fusionaron los negocios de viajes de Barceló y Globalia (Viajes Halcón) bajo la enseña Avoris Corporación Empresarial, fusión que en apenas unos meses pasaría a ser una absorción por parte de Barceló. Posteriormente, las aerolíneas Evelop y Orbest empezaron a operar bajo la marca Iberojet.

Actualmente, tras tres generaciones, la compañía sigue siendo un negocio familiar donde trabajan

más de 38.000 personas (Barceló, 2025b) con dos ramas de actividad que se complementan. Por un lado, su cadena hotelera (Barceló Hotel Group) y, por otro, Avoris Corporación Empresarial, su división de viajes.

a. Barceló Hotel Group (BHG)

La cadena hotelera del grupo Barceló es la segunda cadena de alojamiento española por tamaño y presencia internacional y una de las 30 más grandes del mundo. En el *ranking* Hoteltur de 2024 aparecía con 304 establecimientos y 66.177 habitaciones (cuadros n.º 1 y 2) habiendo experimentado un crecimiento del 77 por 100 en los últimos diez años.

La historia de BHG está marcada por cuatro grandes hitos. El primero fue la inauguración en 1965 del hotel Pueblo Palma que creó un nuevo estilo de hostelería. Los hoteles Pueblo estaban pensados para el turismo familiar con gran cantidad de servicios a un precio asequible. Tenían una arquitectura horizontal e incorporaban numerosas actividades deportivas y de ocio. Se puede afirmar que fueron los antecesores de los resorts que triunfaron en el Caribe. Al Pueblo Palma le siguieron el Pueblo Ibiza o el Pueblo Benidorm (primer hotel fuera de Baleares).

Un segundo hito fue la expansión al Caribe. En 1982 Barceló adquirió unos terrenos vírgenes en la República Dominicana que empezó a urbanizar atrayendo a otras empresas hoteleras (Meliá, RIU, Iberostar, etc.) y de servicios (Eléctrica Sampol) creando un nuevo destino; Playa Bávaro. El primer hotel se inauguró en 1985 y marcó el inicio de la expansión internacional de HBG con unos nuevos estándares que implicaban el respeto por la naturaleza.

El salto hacia los hoteles urbanos es el tercer hito. Tras casi tres décadas de turismo de sol y playa, en 1990 inauguró en Costa Rica el Barceló San José, un hotel urbano de turismo y negocios. En España este salto se daría en 1995 con el hotel Sans de Barcelona, más tarde llegarían otras ciudades en España, Europa y América.

El cuarto hito de Barceló fue su entrada en los Estados Unidos y la adopción de nuevas vías

de crecimiento diferentes a la propiedad de los inmuebles. En 1998, junto a las inmobiliarias Gesimar y Grucysa, creó la empresa Grubarges que adquirió 16 hoteles en EE. UU. En 2002 compró Crestline Capital que junto a Grubarges supuso pasar a gestionar 50 hoteles e hizo de este país su principal mercado. Con la firma en 2003 de un

acuerdo con Highland Hospitality y en 2008 con Tide Water Hotels & Resorts, la compañía llegó a gestionar 70 hoteles (Adame y Cruz, 2010). Hoy en día los Estados Unidos continúan siendo su primer mercado donde gestiona más de 130 hoteles y 17.900 habitaciones bajo 25 marcas diferentes (Crestline, 2025).

CUADRO N.º 1
CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS POR NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS (2014-2024)

Cadena	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Meliá Hotels International	355	347	330	322	326	329	321	312	314	309	308
Barceló Hotel Group	304	277	278	271	252	251	247	229	109	107	140
NH Hotel Group (Minor Hotels Europe & America)	352	352	351	354	359	369	385	379	381	382	369
RIU Hotels & Resorts	98	97	99	100	99	95	90	94	93	104	104
Iberostar Hotels & Resorts	94	96	98	103	100	102	100	83	78	77	76
Eurostars Hotel Company (Grupo Hotusa)	258	254	240	221	213	202	189	170	159	146	137
H10 Hotels	67	66	67	65	65	66	60	58	55	51	44
Palladium Hotel Group	41	37	42	48	48	50	44	43	50	50	50
Best Hotels	39	38	38	37	34	34	33	30	30	28	28
Bahia Principe Hotels & Resorts (Grupo Piñero)	23	25	25	27	27	27	26	26	26	24	25
Catalonia Hotels & Resorts	73	73	74	74	73	72	69	68	66	63	63
Hoteles Globales	54	54	54	53	48	41	40	47	37	31	33
Princess Hotels	21	21	21	21	21	21	22	22	23	23	22
Grupotel	46	46	46	35	35	35	35	35	35	35	35
Grupo Lopesan	22	21	22	22	22	20	20	20	20	20	21

Nota: *La revista realiza una encuesta en la que enumera el número de establecimientos y plazas a fecha de junio de cada año.
Fuente: Elaboración propia a partir de los ranking anuales elaborados por Hosteltur (www.hosteltur.com).

CUADRO N.º 2

PRINCIPALES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS POR NÚMERO DE HABITACIONES (2014-2024)

Cadena (junio*)	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Meliá H. Int	92.502	91.490	87.350	84.407	83.821	83.018	80.861	80.305	83.252	82.283	79.000
Barceló H. Gr	66.177	61.996	61.949	61.740	57.849	55.944	54.219	50.486	32.770	33.379	37.380
NH Hotel (Minor)	55.529	55.529	54.656	54.830	55.285	57.356	59.682	58.676	58.714	59.047	57.785
RIU H&R	50.478	49.879	50.490	49.832	48.036	45.648	42.495	43.873	42.291	44.490	45.277
Iberostar H&R	31.705	32.205	32.717	34.599	33.622	32.404	31.824	28.921	27.551	27.262	26.806
Eurostars H. Co.	25.838	25.214	23.478	22.263	21.838	20.732	19.512	18.247	16.602	15.852	15.440
H10 Hotels	16.573	16.390	16.525	16.261	16.261	17.437	15.975	15.768	14.658	13.116	11.991
Palladium H. Gr.	12.711	12.202	13.875	13.885	14.000	14.000	14.000	12.514	12.804	12.954	13.925
Best Hotels	12.570	12.413	12.079	12.077	11.232	11.181	10.968	9.776	9.776	8.392	8.307
Bahia Principe H&R	11.934	13.532	12.019	14.153	14.000	14.153	13.627	13.639	13.516	12.110	11.701
Catalonia H&R.	11.242	11.242	11.231	11.176	10.982	10.426	10.150	9.993	9.808	9.503	9.503
Hot. Globales	11.192	11.178	11.165	10.927	10.430	9.237	8.750	10.191	10.028	6.001	6.412
Princess Hot.	9.824	9.699	9.562	9.562	9.405	9.423	9.952	9.952	9.952	9.823	9.874
Grupotel	9.126	8.884	8.898	6.429	6.429	6.407	6.267	6.229	6.027	5.967	6.389
Gr. Lopesan	7.966	7.758	8.352	7.735	7.735	7.886	7.463	7.463	7.463	7.494	6.810

Nota: *La revista estima el número de establecimientos y plazas en junio de cada año. Se incluyen los hoteles en propiedad, alquiler, management o franquicia. No computan establecimientos asociados a redes de comercialización con labores de *marketing* y promoción, pero con gestión independiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de los *ranking* anuales elaborados por *Hosteltur* (www.hosteltur.com).

Actualmente, Barceló destaca por su fuerte presencia internacional donde concentra el 67,46 por 100 de sus plazas (44.640 habitaciones de sus 66.177) y el 70 por 100 de sus establecimientos (213 de 304). Su presencia se concentra especialmente en los Estados Unidos (136 establecimientos y 17.718 habitaciones), México (21 y 9.113) y República Dominicana (6 y 4.651), destinos que por sí solos representan más de una tercera parte de sus plazas.

Barceló posee cuatro grandes enseñas propias: Royal Hideaway Luxury Hotels and Resorts (*luxury*), Barceló Hotels and Resorts (*upper upscale*), Occidental Hotels and Resorts (*upscale*) y Allegro Hotels (*upper midscale*) (Barceló, 2025a).

En 2021, Barceló fue galardonada en el World Travel Awards como la mejor compañía gestora del mundo. En 2024 la cadena era propietaria del 30 por 100 de los establecimientos que explotaba, el 28 por 100 de los mismos eran alquilados y el 41 por 100 se encontraban bajo contratos de gestión, mostrando así una tendencia hacia la gestión de hoteles en detrimento de la propiedad (Hinojosa, 2024).

b. Avoris Corporación Empresarial

Avoris es la división de viajes del grupo Barceló, un grupo integrado de empresas especializadas que cubre todo el canal de comercialización, transporte y servicios anexos.

Posee casi 3.000 puntos de venta minorista tras la incorporación de DIT Gestion (859 puntos de venta) en el 2025. Avoris poseía a principios de 2025 las marcas Btravel, Halcón Viajes, Geomon, Btravel & Catai, RACC Travel y además integraba 340 agencias en el segmento *corporate travel* (BCD Travel, BCD Meetings & Events, OPTTEAM, BCD Sports, Bco Congresos, Tiporate) (Avoristravel.com., 2025). Entre este grupo de puntos de distribución cabe destacar que Geomon está integrado por agencias de viaje independientes asociadas, una estructura similar a la de Dit Gestion (Avoris, 2025).

En el segmento mayorista controla los turoperadores: Travelplan, CATAI, Special Tours, VIVA Tours, Marsol, Travel.land (*turoperator and incoming services*), Iberrail, Nortravel y Jolidey (especializado en el Caribe) y también las agencias online (OTA) Muchoviaje y TuBillete.com. Avoris también integra otras marcas de distribución especializadas como Le Plan (Disneyland Paris) o Mundosenior (viajes del Insero).

Avoris posee también empresas especializadas que complementan su actividad de distribución y comercialización mayorista y minorista de servicios turísticos. En el sector del transporte, Avoris posee una compañía aérea denominada Iberojet y una empresa de autocares denominada IBERBUS. Complementado los servicios de estas empresas existe un consolidador aéreo denominado welcome.fly y una empresa de turismo receptivo denominada Welcome Incoming Services (18 oficinas en seis países).

Avoris complementa sus servicios a sus empresas de transporte y comercialización con otras empresas como el banco de camas welcome.com (plataforma de distribución de hoteles, transporte, tours y servicios en todo el mundo con un porfolio de 350.000 hoteles), la empresa de *ticketing* welcometickets.com (acceso a 10.000 productos en 60 países), la empresa de cofres regalos Plan B! (planes o cajas de bienestar, gastronomía y enología, ocio y aventuras y escapadas y grandes viajes), y Avoristech, empresa que ofrece soluciones tecnológicas.

2. Iberostar Group

Iberostar es una empresa turística familiar con sede en Palma (Baleares) en la que a finales del año

2024 trabajaban más de 37.000 personas de más de 95 nacionalidades y que operaba en 21 países dando servicio a más de ocho millones de clientes. A finales de 2024 la compañía gestionaba casi un centenar de hoteles en 14 países y facturaba 4.468 millones de euros (+17 por 100 respecto a 2023) de los cuales 2.180 millones correspondían a su área hotelera (Iberostar, 2025a). A pesar de que el grupo opera con tres áreas de negocio: Beachfront Resorts, el club vacacional (Iberostar The Club) y su división de viajes W2M (Iberostar, 2025), a efectos de nuestro análisis tan solo distinguiremos dos segmentos de negocio: alojamiento y otros servicios turísticos W2M.

La historia de esta empresa arranca con la fabricación de calzado en 1877, área de negocio que aún permanece activa operando marcas como Camper o Lottusse, entre otras. En 1956 Lorenzo Fluxá Figuerola compró Viajes Iberia (seis agencias de viaje) y en 1962 cedió su dirección a su hijo Miguel Fluxá que se dedicó a expandir un negocio fundamentalmente receptivo. En 1983 nació la marca hotelera Iberostar que operó inicialmente en Mallorca para posteriormente expandirse a otros destinos nacionales. Finalmente, en 1993 siguiendo el ejemplo de otras hoteleras mallorquinas inauguró su primer hotel fuera de España (Punta Cana, República Dominicana). En 1998 y como complemento al alojamiento e intermediación creó la compañía aérea Iberworld. En 2005 se vendió la rama emisora y de transporte al fondo de capital riesgo The Carlyle Group y a Vista Capital (Banco de Santander) creándose el Grupo Orizonia.

El grupo Iberostar se centró en la expansión hotelera durante los siguientes años en destinos como Brasil, México, Cuba, etc. Pero en 2015, tras la crisis y el concurso de Orizonia, la compañía adquirió a Nautalia World2Meet, una empresa receptiva centrada en el Mediterráneo, retornando a la intermediación y el transporte de viajeros.

En 2017, Iberostar lanzó su nueva imagen de marca (Wave of Change). Se trata de una estrategia basada en el compromiso por la sostenibilidad de los océanos y la conservación marina que impregna el funcionamiento de la cadena, que ya reconocen un 90 por 100 de sus clientes y que el

60 por 100 lo ven como una clave de diferenciación (Iberostar, 2025b).

En 2022, el grupo firmó con IHG (InterContinental Hotels Group) una alianza estratégica a largo plazo para la comercialización conjunta de 70 de sus hoteles y en el 2023 se consolidó la división de viajes W2M generando un grupo turístico de estructura vertical.

a. Iberostar Hotels and Resorts

La compañía hotelera Iberostar es la quinta compañía española por número de habitaciones. En junio de 2024 poseía 94 establecimientos con 31.705 habitaciones (cuadros n.º 1 y 2). La compañía está presente en doce destinos internacionales donde posee 61 establecimientos con 21.681 habitaciones (68,13 por 100 del total). Entre los países que más destacan están: Cuba (18 establecimientos y 6.384 habitaciones), México (11 establecimientos y 4.030 habitaciones) y República Dominicana (8 establecimientos y 2.980 habitaciones).

En el año 2022 IHG y el Grupo Iberostar firmaron una alianza de comercialización que incluye 70 resorts (24.300 habitaciones) que se integraron bajo la marca Iberostar Beachfront Resorts con los 260 resorts vacacionales que ya poseía IHG y que prácticamente incluían todos los resorts de Iberostar, excepto los urbanos y los situados en Cuba. Esta alianza ha permitido obtener acceso a los canales de distribución de la tercera cadena hotelera del mundo, a su *know-how* y su tecnología, conservando el 100 por 100 de la propiedad.

b. World2Meet (W2M)

El Grupo W2M es un grupo integrado con 17 empresas que realizan actividades diferenciadas en distribución, receptivo, transporte y alojamiento. En la distribución tiene ocho marcas: Azulmarino es la red de agencias de viaje del grupo W2M, Grand Azulmarino se centra en el diseño de experiencias para viajeros (turismo activo) *premium*, The Sphere Private Travel para viajes de lujo, The Sphere Corporate Concierge en servicios exclusivos y personalizados para altos directivos, Flowo es una OTA de viajes especia-

lizados al Caribe, Bytour es un grupo de gestión para agencias independientes, Úbico es una nueva fórmula de movilidad corporativa y Viajes Cibeles una red de agencias en la Comunidad de Madrid.

Además de sus redes minoristas, W2M tiene ocho empresas especializadas que diseñan y generan una amplia gama de productos. Newblue es un turoperador especializado en las islas españolas y el Caribe. Icáron es un turoperador de grandes viajes a todo el mundo, Kan.nak opera circuitos turísticos en Europa, W2M.Next es un operador de hoteles y servicios, NewTravellers está dirigida a viajeros más experimentados, Dakari Brand Experience crea experiencias de marca para W2M, W2M.BB es un proveedor de alojamientos y servicios que da acceso a más de 500.000 hoteles y, por último, Cibeles es un turoperador para viajeros seniors.

En *incoming* operan tres marcas: W2M.DMC Destination Travel Partner, la marca generalista especializada en servicios receptivos en destinos nacionales e internacionales salvo en el Caribe donde los hace la empresa BDX (BDXPERIENCE) y en Laponia donde los hace e-northsafari. En total está presente en 17 destinos en 11 países (W2M, 2025).

W2M también ha creado una división de alojamiento diferenciada con una nueva empresa gestora de hoteles de tres y cuatro estrellas (Q7 Hotels), además de una empresa especializada en el alquiler de viviendas vacacionales en España y Portugal (Escape Home).

Por último, desde 2021, W2M tiene su propia compañía aérea World2Fly con una flota de cinco aeronaves que vuelan desde Madrid y Lisboa fundamentalmente a destinos del Caribe.

3. Grupo Piñero

El Grupo Piñero es un grupo turístico familiar que tiene su origen en la turoperación. Nació en 1975 con la creación de la empresa de viajes Levantur y el turoperador Soltur especializado en la venta de paquetes vacacionales en Baleares, Canarias y Caribe. En 1986 se estableció en Mallorca donde compró su primer hotel en 1991, y en 1995 creó la marca Bahía Príncipe para explotar su primer

hotel en la República Dominicana. En 1999 creó Solbus (transporte turístico por carretera) y empezó a operar su primer establecimiento hotelero en México. Entre los años 2001 y 2006 impulsó su división hotelera con aperturas en Costa Adeje (Tenerife), Punta Cana y Samaná (República Dominicana), Jamaica y Tenerife Norte. En 2006 inició la actividad de la división de golf y residencial y a partir de 2008 empezó a apostar por el segmento de gran lujo a través de las marcas hoteles Luxury Bahia Pallace y Don Pablo Collection. A partir de 2014 la compañía acentuó su compromiso con la responsabilidad social corporativa, convirtiéndose en una señal de su identidad. En 2022, tras su adquisición a TUI, asumió el 100 por 100 de la propiedad de Soltur Travel Partners y Travelliance y en 2024 se selló una alianza estratégica con Hyatt.

El Grupo Piñero es un grupo integrado donde conviven la turoperación (Soltur), los servicios receptivos (Coming2), el transporte por carretera de viajeros (Solbus), los servicios de alojamiento (Bahia Principe Hotels and Resorts) y empresas con una fuerte implicación con la sostenibilidad: Turiscar y Emos en movilidad eléctrica, y Scuba y Embat en actividades marinas. Actualmente destaca su apuesta por el turismo residencial (Bahia Principe Residencias) donde gestiona 4.000 viviendas tanto en su modalidad de primera y segunda residencias como alquiler vacacional en la República Dominicana y en México. También gestiona cuatro campos de golf.

La compañía destaca por ser el principal operador turístico en la República Dominicana donde posee 13 establecimiento hoteleros con 5.725 habitaciones. Además, posee cuatro hoteles en México (3.032 habitaciones) y dos en Jamaica (1.364 habitaciones). En el *ranking* de *Hosteltur* 2024 de cadenas españolas ostentaba la décima posición con 29 hoteles. La empresa facturó 987 millones de euros en 2024.

En 2024, la empresa alcanzó un acuerdo estratégico con Hyatt. El grupo Hyatt tenía una carencia similar al grupo IHG: apenas tenían establecimientos todo incluido en destinos consolidados de sol y playa. Su porfolio de establecimientos se centraba en destinos urbanos y en el caso de

destinos de sol y playa no seguían el modelo de *resort all inclusive*. Sus programas de fidelización para clientes urbanos carecían de una oferta de hoteles vacacionales en destinos turísticos de ocio altamente demandados. Además, los emplazamientos de primera línea en dichos destinos estaban copados por marcas ya especializadas por lo que la vía para conseguir llenar ese hueco era bien la adquisición de cadenas especializadas ya asentadas o acuerdos de asociación con estas (González, 2024).

El acuerdo con Hyatt implicó que ambas empresas operaran la marca Bahia Principe Hotels & Resorts. Hasta entonces, Hyatt era una empresa con ADN urbano que apenas tenía medio centenar de hoteles en régimen *all-inclusive*. Con el acuerdo con Grupo Piñero, Bahia Principe pasa a ser la decimoprimer marca aportando 23 resorts y más de 12.000 habitaciones permitiendo a Hyatt incrementar más de un 30 por 100 su oferta de resorts *all-inclusive*. La gestión se realizará desde Mallorca en un modelo *asset-light* donde la gestora es dueña de la marca.

Este acuerdo beneficia a ambas compañías. A Hyatt le interesa la experiencia en gestión de costes de Bahia Principe y la habilidad que tiene para obtener rentabilidad a sus activos. Además, Hyatt accede a activos en primera línea en destinos muy demandados del Caribe y Europa diversificando su oferta. Por su parte, al Grupo Piñero el acuerdo le permite acceder a los más de 48 millones de afiliados al programa de fidelización de Hyatt (World of Hyatt) y posicionarse bajo el paraguas de Hyatt en los mercados de Estados Unidos y Canadá, de donde provienen más del 50 por 100 de los clientes de la República Dominicana y México. Además, Hyatt también les aporta el acceso a su tecnología y canales de distribución.

IV. GRANDES CADENAS DE ALOJAMIENTO

Las grandes cadenas de alojamiento españolas constituyen una historia de éxito a nivel mundial. Aparte de los datos señalados al inicio de este trabajo sobre su relevancia a nivel europeo y mundial, cabe citar un solo dato más para remarcar aún más su importancia. Las diez primeras cadenas

de alojamiento españolas gestionaban a mediados de 2024 un total de 376.017 habitaciones en todo el mundo (cuadro n.º 2), mientras que España, el segundo destino por ingresos y llegadas de turismo internacional, contaba en todo el país con 743.663 habitaciones. Es decir, las habitaciones gestionadas por estas diez empresas equivalían a más del 50 por 100 de todas las ofertadas en España.

Teniendo en cuenta que al analizar los grupos de empresas ya hemos analizado tres cadenas muy relevantes, añadiremos cuatro casos más para tener una visión más clara de este sector.

1. Meliá Hotels International

Con sede en Palma (Illes Balears) y cotizada en la bolsa española, Meliá Hotels International es la empresa de alojamiento turístico española que gestiona más establecimientos y habitaciones. Según el *ranking* de Hoteltur gestionaba 355 establecimientos con 92.502 habitaciones (cuadros n.º 1 y 2), si bien la memoria de la compañía señalaba que a 31 de diciembre de 2024 había alcanzado la cifra de 362 establecimientos y 93.982 habitaciones (Meliá, 2025a).

Gabriel Escarrer fundó la compañía en 1955 al alquilar el hotel Altair. Cuatro años más tarde, gestionaba cuatro hoteles y había pasado de 35 habitaciones a 450. Doce años después, en 1971, los cuatro hoteles se habían convertido en 21, y en 1978 incorporó siete más llegando a los 30. Durante la década de los ochenta incorporó 76 hoteles en apenas tres años con la adquisición de Hotasa (34 hoteles), Entursa (dos hoteles), 11 hoteles de la Compañía Hotelera del Mediterráneo (British Caledonian) y 24 hoteles de la compañía Meliá, convirtiéndose en la primera empresa de alojamiento nacional.

Meliá Hotels ha sido una empresa innovadora, convirtiéndose en la primera cadena hotelera en vender de forma directa sus hoteles en Inglaterra o Escandinavia, en introducir publicidad pagada en los catálogos de los turoperadores, en impulsar el *cross-selling* de otros establecimientos gracias al cóctel con el director, en incorporar el bufé en sus hoteles, la primera en internacionalizarse, la primera en establecerse en Asia, la primera en

desembarcar en Cuba (donde gestiona 35 hoteles), la primera cadena europea que permitió realizar reservas por Internet y la primera en cotizar en bolsa en España. Fue pionera en la cooperación con grandes instituciones internacionales como el Banco Mundial (CFI) o el FMI (*swap* de deuda por terrenos), etc. (Durán, 2021).

Gabriel Escarrer afirmaba que hubo un antes y un después del proyecto de Bali con el Banco Mundial (1983-1985). Las exigencias de la institución inspiraron un concepto de hotel con grandes espacios, respeto por la sostenibilidad. Los hoteles con grandes *lobbies*, tejados por debajo de la vegetación, arquitectura adaptada a la cultura local, grandes jardines, áreas de servicios separadas y con centros de formación para la población local que pueden verse hoy en destinos como México, Cuba, República Dominicana, Costa Rica, Cabo Verde, Jamaica, etc., deben mucho a ese primer proyecto en Bali. De hecho, Meliá fue la primera empresa turística en entrar en el top 10 de las empresas con mejor gestión sostenible del mundo que realiza el *Wall Street Journal*. En el 2019 obtuvo la máxima puntuación en el Corporate Sustainability Assessment del SAM (organismo perteneciente a Standar and Poors) (Durán, 2021).

La compañía presenta una singularidad más. La empresa comercializa gran parte de su oferta mediante canales directos propios. Su apuesta temprana por Internet y por un fuerte programa de fidelización le ha permitido mantener niveles de comercialización por encima del 50 por 100 de sus reservas, lo que le otorga un alto grado de autonomía.

En el año 2024, Meliá facturó 2.056,3 millones de euros, obtuvo un ebitda de 533,6 millones y unos beneficios de 162 millones. El balance de la compañía presentaba una deuda de 2.236 millones de euros y su capitalización bursátil a 31 de diciembre de 2024 era de 1.623 millones de euros. Pese a estar cotizada, Meliá sigue siendo una empresa familiar en la que una sola accionista (la viuda de su fundador) posee más del 50 por 100 de las acciones (Meliá, 2025b). A lo largo de 2024, Meliá atendió a 17 millones de clientes con una plantilla media de 28.515 trabajadores de los cuales el 87 por 100 tenía contrato fijo. La tarifa media diaria (*average*

daily rate -ADR-, ingreso promedio por habitación ocupada)de sus habitaciones se situó en los 171,9 euros y obtuvo un ingreso promedio por habitación disponible (*RevPAR, revenue per available room*) de 119,4 euros (Meliá, 2025a).

2. NH Hoteles. Minor hotels Europe and America

NH Hoteles es una cadena hotelera conocida por el rapidísimo crecimiento que experimentó aprovechando su éxito en el nicho de hoteles urbanos para hombres de negocios. NH Hoteles inauguró su primer hotel en la ciudad de Pamplona en el año 1978, manteniéndose en Navarra hasta 1981 cuando abrió en Barcelona el NH Calderón y empezó su expansión al resto del territorio nacional. En 1988 la empresa COFIR entró en su accionariado como socio de referencia e impulso su expansión hasta alcanzar en 1995 los 54 establecimientos. Entre 1996 y 1997, COFIR adquirió el 100 por 100 de las acciones fusionando ambas empresas por lo que en 1998 NH pasó a cotizar en bolsa.

Entre 1998 y 2008 emprendió una rápida expansión internacional empezando por Latinoamérica con la firma de una alianza estratégica con el fondo Equity International Properties. En 1999 compró el 19,1 por 100 de la italiana Jolly Hotels y el 91,5 por 100 de Sotogrande (área residencial). Ese mismo año alcanzó los 88 hoteles en España y empezó a cotizar en el IBEX 35. En el año 2000 adquirió la cadena holandesa Krasnapolsky y entró en Portugal alcanzando los 168 establecimientos en 15 países. En 2001 compró Chartwell en México (14 hoteles) y más tarde en el 2002 la cadena alemana Astron Hotels, la cual operaba 46 establecimientos en Alemania, seis en Austria y uno en Suiza. En el 2004 gestionaba 240 hoteles, 35.000 habitaciones en 18 países de tres continentes y continuó extendiendo su marca a países como el Reino Unido, Italia, Francia o Rumanía. En el 2006 empleaba ya a 16.000 trabajadores y tras comprar Framon y Jolly era la primera empresa de su sector en Italia. En el 2007 alcanzó los 341 establecimientos (21 países) con 19.000 empleados de 115 nacionalidades.

En 2009 NH y Hesperia Hoteles (51 hoteles) llegaron a un acuerdo de integración de sus negocios y se creó la plataforma de compras conjunta Coperam. Pese a

los efectos adversos de la crisis financiera de 2008, en el 2011 la compañía poseía 400 hoteles con más de 60.000 plazas, pero en el 2013 tuvo que realizar una primera ampliación de capital para reestructurar activos y deuda. A partir de 2014 vendió Sotogrande y se desprendió de los activos menos rentables, a pesar de que en el 2015 compró en Colombia la compañía Hoteles Real presente también en Chile y Ecuador. Finalmente, y tras una larga crisis, el 94 por 100 de las acciones de NH fueron adquiridas mediante una OPA (oferta pública de adquisición) por la empresa tailandesa Minor International, operación que supuso la salida de Hesperia del grupo. En diciembre de 2024, Minor se hizo con el 100 por 100 de las acciones.

La cadena se ha dedicado tradicionalmente a hoteles urbanos en grandes ciudades y capitales europeas y latinoamericanas (Ámsterdam, Barcelona, Berlín, Bogotá, Bruselas, Buenos Aires, Dusseldorf, etc.). Está especializada en alojamientos del segmento de gama alta y media-alta, orientados principalmente hacia profesionales y hombres de negocios. Tiene un alto grado de internacionalización siendo sus principales mercados (además de España): Alemania (10.029 habitaciones), Italia (8.662), Países Bajos (6.780), Portugal (3.299), México (2.531), Argentina (2.241), Bélgica 2.025, Austria (1.492), Francia (1.423). Sus localizaciones son céntricas, cercanas a los centros financieros o aeropuertos. Desde el 2014 opera con tres marcas: NH hotels and resorts, NH Collection (*up-scale*) y nhow Hotels & Resorts.

NH Hoteles facturó, en el año 2024, 2.427 millones de euros, obteniendo un ebitda de 680,3 millones y un beneficio neto de 211 millones. La empresa tras cinco ampliaciones de capital desde el año 2009 tenía un endeudamiento de 244,1 millones (567 en el ejercicio 2021). NH tenía, en 2024, 352 establecimientos con 55.529 habitaciones (*Hosteltur*, 2024).

3. RIU Hotels & Resorts

La cadena RIU nació en 1953 con la adquisición del hotel RIU San Francisco en la playa de Palma (Islas Baleares). Inicialmente creció en torno a dicho destino siempre de la mano del turoperador alemán TUI, socio en la empresa gestora de los hoteles (Riusa II) de la que TUI obtenía más del 36 por 100

de su beneficio operativo en el 2024 (Molina, 2024). A partir de los años ochenta realizó una primera expansión hacia las islas Canarias en busca de la desestacionalización. A principios de los noventa dio su salto hacia el Caribe centrando su expansión en la República Dominicana, México y Jamaica. Con el cambio de milenio fue enajenando sus activos iniciales en Mallorca conservando los activos más valiosos (Hotel San Francisco) y concentrando su oferta en destinos internacionales y establecimientos de mayor tamaño. Tras más de cincuenta años especializada en turismo de sol y playa, a partir de la segunda década de los 2000 empezó a invertir en hoteles urbanos en destinos turísticos consolidados (Madrid, Nueva York, Miami, Chicago, etc.). En el año 2024, RIU gestionaba 98 establecimientos con 50.478 habitaciones que en su gran mayoría eran de su propiedad (87 establecimientos y el 97 por 100 de sus plazas). En este mismo año se retiró su consejera delegada Carmen RIU iniciándose la consolidación de la cuarta generación a los mandos de la cadena (Molina, 2025).

Con el transcurso de las décadas, RIU ha ido transformando su negocio rotando activos en búsqueda primero de establecimientos de mayor tamaño, posteriormente de destinos menos estacionales y, desde hace dos décadas, hacia localizaciones y clientes de segmentos superiores. Esta estrategia se ha traducido en que en el 2024 a pesar de tener seis establecimientos menos que en el 2015 gestionaba 6.000 habitaciones más. En el año 2024 el 25,8 por 100 de sus plazas estaban ubicadas en México, el 9,2 por 100 en Cabo Verde, el 8,7 por 100 en República Dominicana, 8,5 por 100 en Jamaica, 4,5 por 100 en Marruecos y otro 4,5 por 100 en los Estados Unidos. Es decir, en estos seis destinos concentraba el 61,1 por 100 de su oferta (30.849 habitaciones) y, por el contrario, apenas un 20 por 100 de sus plazas se encontraban en territorio nacional.

RIU destaca en otra faceta: su rentabilidad. Pese a ser la cuarta cadena en España por tamaño es la primera empresa por facturación en la actividad de alojamiento. En el año 2023 facturó 3.607 millones de euros (4.032 en 2024), obteniendo una facturación media por habitación de 72.315 euros, un 47,4 por 100 superior al dato obtenido en el 2019 (cuadro n.º 4).

4. Eurostar Hoteles (Hotusa)

Eurostars Hotel Company es la compañía de gestión hotelera creada por el grupo Hotusa en el año 2005. A mediados del año 2024 poseía, según el *ranking Hosteltur*, 258 hoteles y 25.838 habitaciones, ocupando así la sexta posición entre las cadenas nacionales (cuadro n.º 1). Además, sus 200 establecimientos situados en España la convierten en la primera compañía por presencia en el territorio nacional (Eurostars, 2025).

Hotusa fue fundada en Barcelona en 1977 por su actual presidente (Amancio López Seijas) como un consorcio de hoteles independientes con el fin de aunar intereses y poder competir con las grandes cadenas hoteleras. En el año 1993 el grupo cambió de estrategia y decidió gestionar y explotar directamente un hotel (CV Monte do Gozo) en Santiago de Compostela. Su modelo había sido hasta entonces el de una cadena de hoteles asociados independientes, pero a partir de ese momento empezó a sumar hoteles gestionados directamente (*Hosteltur*, 2023a).

En el 2005 Hotusa lanzó la cadena Eurostar Hotels y empezó una rápida expansión centrándose, fundamentalmente, en hoteles urbanos de alta gama y con ubicaciones estratégicas. A partir de 2021, y de forma similar a otras compañías españolas, inicia un proceso de *branding* o de diversificación de marcas creando cinco nuevas enseñas. En primer lugar, crea la marca Exe para un público que busca hoteles modernos y funcionales. En segundo lugar, su marca IKONIC para un público más joven y menos convencional (*trendy*). Crisol, su tercera marca, ofrece un producto económico. Su cuarta marca, Aurea Hotels, se diseñó para cubrir el segmento de hoteles boutique en edificaciones históricas o cascos antiguos, y por último, Tamdem Suites pretende ofrecer un producto vacacional a medio camino entre el alquiler vacacional y el alojamiento hotelero tradicional (Eurostars, 2025).

Eurostar Hotels opera mediante un modelo *asset-light*, lo que le ha permitido llevar a cabo una rápida expansión. Esta estrategia de crecimiento se ha visto reforzada por su presencia en dos áreas de actividad complementarias. La primera es Keytel, surgida en 2022 de la fusión entre Hotusa Hotels y la antigua

Keytel, que ya prestaba servicios a los establecimientos del grupo Hotusa. Actualmente, la nueva Keytel constituye la mayor alianza mundial (consortia) de hoteles independientes con 3.000 establecimientos y 291.000 camas en 80 países (Hotusa, 2025). Keitel se define como una organización especializada en la transformación hotelera, ofreciendo servicios de consultoría (*marketing*, estrategia digital, compras y gestión de costes, formación, sostenibilidad, ventas, etc.) y soluciones tecnológicas destinadas a impulsar el crecimiento de sus asociados y mejorar su competitividad frente a las grandes cadenas (Keytel, 2025).

La segunda área es Restel, considerada una de las principales centrales de reservas hoteleras a nivel mundial. Su propuesta se basa en una amplia oferta de productos turísticos y en el desarrollo de herramientas tecnológicas propias. Restel integra tres divisiones: Restel Hotels, plataforma mayorista de distribución de alojamientos hoteleros; Restel Travel, herramienta de agregación y distribución dirigida al canal minorista; y Hotelios Club, mayorista especializado en mercados específicos. Según datos de la propia empresa, Restel gestiona más de cuatro millones de reservas al año y su cartera es utilizada por más de 15.000 agentes de viajes (Restel, 2025).

V. RASGOS COMUNES Y RETOS

1. Caminos conjuntos

La mayoría de las compañías analizadas comparten una serie de rasgos comunes. En el caso de las empresas tecnológicas, pese a estar implantadas en España, su origen y capital suelen ser de iniciativa extranjera, lo que configura una identidad marcada por la internacionalización desde sus inicios. Sin embargo, estas empresas deben enfrentarse a la complejidad de competir con los grandes referentes tecnológicos de Estados Unidos. Amadeus es, probablemente, el caso más consolidado, aunque incluso esta compañía opera en un entorno caracterizado por el cambio constante y la necesidad de adaptación continua.

En cuanto a las empresas del sector de alojamiento, salvo excepciones como NH y Eurostars, predominan modelos de negocio con característi-

cas similares. En su mayoría, se trata de empresas familiares surgidas durante el *boom* turístico de los años sesenta y actualmente gestionadas por la segunda o tercera generación. Su evolución ha seguido un patrón común: primero consolidaron su presencia en mercados regionales durante los años sesenta y setenta, luego se expandieron a nivel nacional en las décadas siguientes, y abordaron su internacionalización a partir de los años noventa. A partir del año 2000, se produjo una transición hacia modelos de negocio basados en contratos de alquiler, *management* o franquicias, en detrimento de la propiedad directa de los activos. En la segunda década del siglo XXI, muchas de estas empresas centraron sus esfuerzos en construir una imagen de marca sólida y segmentar el mercado para diferenciar sus productos, mejorar su posicionamiento, fidelizar a sus clientes e incrementar ingresos. Más recientemente, la tendencia dominante ha sido el reposicionamiento de activos en segmentos superiores, con el objetivo de aumentar los ingresos por habitación. Entre todas estas tendencias, se destacan especialmente dos: la internacionalización y la búsqueda de valor añadido.

2. Internacionalización

Pese a su tardío inicio en 1985, las compañías hoteleras españolas se han internacionalizado de forma muy rápida. Según *Hosteltur* (2025) en junio de 2024 las cadenas hoteleras españolas operaban en 68 países gestionando más de 1.200 establecimientos con 281.697 habitaciones. Existía una cierta especialización por destinos que llevaba a que casi el 70 por 100 de las habitaciones se concentraran en diez destinos (cuadro n.º 3).

Como se observa en el cuadro n.º 3, las empresas hoteleras españolas están especialmente presentes en el Caribe y Estados Unidos. Los cuatro principales destinos del Caribe (México, República Dominicana, Cuba y Jamaica) suman 122.959 habitaciones, el 61,5 por 100 del total. Estados Unidos representa un 10,8 por 100 adicional. La tendencia actual es la expansión hacia nuevos destinos en Asia y Oriente Medio.

3. Calidad por cantidad

Actualmente el gran reto de las compañías de alojamiento españolas es aumentar la rentabilidad

CUADRO N.º 3
LOS DIEZ PAÍSES CON MÁS PRESENCIA DE CADENAS
HOTELERAS ESPAÑOLAS (JUNIO 2024)

País	Habitaciones	Establecimientos
México	50.071	125
República Dominicana	36.355	75
Cuba	27.679	71
EE. UU.	21.506	139
Alemania	16.365	102
Italia	13.349	103
Portugal	11.044	99
Jamaica	8.854	17
Países Bajos	7.693	34
Marruecos	7.065	27
Total	199.981	792

Nota: *Número de establecimientos y plazas a fecha de junio de cada año.

Fuente: Elaboración propia a partir de los ranking anuales elaborados por Hosteltur (www.hosteltur.com).

de sus activos. El objetivo desde hace más de una década no es crecer tanto en el número de habitaciones, sino en incrementar su facturación y obtener una mayor rentabilidad a sus activos. Este esfuerzo es especialmente apreciable en algunas cadenas como Palladium, RIU, Lopesan o Eurostars. Podemos observar, en el cuadro n.º4, esta evolución analizando la facturación media por habitación a lo largo de la última década (2014-2023). En concreto, según el *ranking* de TRevPAR elaborado por Hosteltur, la cadena Palladium en el año 2023 facturó 87.609 euros anuales por habitación, RIU 72.315 y Eurostars 55.525. Estas cifras implican que entre el año 2014 y el 2023, Palladium habría incrementado su facturación por habitación un 190,46 por 100, RIU un 102,36 por 100 y Eurostars un 200,81 por 100. Mientras estas empresas duplicaban o incluso triplicaban la facturación por habitación, el IPC en España experimentaba un aumento del 21,3 por 100 entre los años 2014 y 2023 (INE, 2025b). Estos incrementos se han conseguido gracias a una mejor segmentación e inversión en marcas por parte de las empresas españolas, una apuesta por segmentos de mayor calidad y una inversión continuada en los activos disponibles.

CUADRO N.º 4
INGRESO MEDIO ANUAL (EUROS) POR HABITACIÓN (2014-2023)

Cadena	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2014-2023(%)
Meliá	28.392	33.008	33.705	36.374	5.085	34.282	10.451	15.295	31.162	32.080	12,99
Barceló	25.201	35.322	40.189	42.249	47.197	39.647	25.653	24.133	41.131	47.068	86,77
NH (Minor)	21.891	23.354	25.122	26.774	27.194	29.953	9.768	15.211	32.183	38.953	77,93
RIU	35.736	45.201	47.693	49.142	49.747	49.071	17.195	27.593	57.536	72.315	102,36
Eurostars	18.459	21.575	24.997	26.799	27.214	29.905	-	-	49.195	55.525	200,81
H10 Hot.	32.107	33.547	34.452	37.418	38.811	37.851	12.299	21.524	45.991	54.912	71,02
Palladium	30.162	38.598	43.580	47.946	45.429	53.714	13.786	32.049	68.324	87.609	190,46
Best Hot	5.529	18.351	18.924	20.867	21.061	22.359	4.452	10.350	22.436	24.652	58,74
Bahia Princ.	35.894	43.848	40.766	39.886	67.366	56.525	12.429	20.420	44.846	51.951	44,73
Catalonia	33.674	38.935	42.108	36.225	35.764	36.639	9.834	17.627	40.424	48.123	42,91

Nota: No se disponen de datos de la empresa Iberostar (2020-2021).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la revista Hosteltur.

BIBLIOGRAFÍA

Adame C., y Cruz, S. (2010). *Casos de dirección Estratégica. El Grupo Barceló*. Universitat de València. PDF en línea.

Amadeus. (2015a). Amadeus gana altura. *El País*, 12 de febrero de 2015.

Amadeus. (2025a). Amadeus Corporativo: Informe global 2023. <https://corporate.amadeus.com/documents/es/recursos/informacion-empresarial/documentos-corporativos/informes-globales/2023/pdfs/informe-global-amadeus-2023.pdf>

Amadeus. (2025b). <https://amadeus.com/es/quienes-somos/overview>

Amadeus. (2025c). *Informe global 2024* <https://amadeus.com/es>

Avoris. (2025). *Avoris corporación*. <https://www.avoristravel.com>

Barceló. (2025a). <https://www.barcelogrup.com/sobre-nosotros/historia/>

Barceló. (2025b). <https://www.barcelogrup.com/>

Crestline. (2025). <https://www.crestlinehotels.com/portfolio/>

Durán, I. (2021). *Gabriel Escarrer. Mi vida: La historia del hombre que creó el mayor grupo hotelero español*. S.I.: La esfera de los libros (17 noviembre 2021).

Exceltur. (2024). *Barómetro de la rentabilidad*. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2024/02/Barometro-de-la-Rentabilidad-Balance-2023.pdf>

Edreams. (2025a). *Visión general de la compañía*. <https://www.edreamsodigeo.com/es/compania/>

Edreams. (2025b). <https://www.edreamsodigeo.com/es/comunicados-de-prensa/2024/05/edreams-odigeo-cierra-el-ano-fiscal-disparando-la-rentabilidad-un-44-y-sumando-15-millones-de-nuevos-suscriptores-prime/>

Eurostar Hotel Company. (2025). Sobre Eurostars Hotel Company. https://www.eurostarshotels.com/sobre_eurostars.html?_gl=1*1cno4p0*_up*MQ..*_ga*MTU5MjY5MDUwNC4xNzQzNTE4MTYy*_ga*_G_Z_C_B_H_8_F_T_O_G*_M_T_c_O_M_z_U_x_O_D_E-2Mi4xLjAuMTc0MzUxODE2Mi4wLjAuMA

González, T. (2024). Los números que retroalimentan la alianza Hyatt-Piñero. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/166473_los-numeros-que-retroalimentan-la-alianza-hyatt-pinero.html

González, T. (2025a). *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/167783_grupo-barcelo-supera-los-6500-m-de-facturacion-en-2024.html

González, T. (2025b). *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/168968_ranking-de-cadenas-internacionales-con-mas-habitaciones-abiertas-en-espana.html

Grupo Hotusa. (2025). Áreas de actividad Grupo Hotusa. <https://www.grupohotusa.com/organizacion.html>

HBX. (2025). <https://www.hbxgroup.com>

Hinojosa, V. (2024). Los modelos operativos preferidos por las cadenas hoteleras españolas. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/162113_los-modelos-operativos-preferidos-por-las-cadenas-hoteleras-espanolas.html

Hotel Magazine. (2025). *Special Report Hotels 325*. https://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/H2007_SpecialReport325.pdf

Hotelsmag.com. (2020). *Special report Hotles 325*. https://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/H2007_SpecialReport325.pdf

Hosteltur. (2023a). Amancio López resume 45 años de trayectoria de Grupo Hotusa en tres minutos. https://www.hosteltur.com/155318_amancio-lopez-resume-45-anos-de-trayectoria-de-grupo-hotusa-en-tres-minutos.html

Hosteltur. (2023b). Keytel ha sumado 200 nuevos hoteles a su portfolio desde enero. https://www.hosteltur.com/157716_la-central-de-reservas-de-keytel-repunta-un-60-su-facturacion.html

Hosteltur. (2024). https://www.hosteltur.com/161689_nh-hotel-group-rompe-su-record-de-ingresos-y-beneficios-en-2023.html#:~:text=La%20cadena%20alcanzó%20los%202.163,1%20M%20€%20de%20beneficio&text=NH%20Hotel%20Group%2C%20parte%20de,marca%20un%20%22récord%20histórico%22.

Hosteltur. (2025). Grupo Iberostar ingresa 4.468 M € en 2024, con un incremento del 17 %. https://www.hosteltur.com/167925_grupo-iberostar-ingresa-4468-m-en-2024-con-un-incremento-del-17.html

- Iberostar Group. (2025).** Impulsamos un turismo responsable. <https://grupoiberostar.com/es/>
- Iberostar Group. (2025).** Nuestra Historia. <https://grupoiberostar.com/es/historia/>
- INE. (2025a).** *Cuenta Satélite de turismo de España Serie 2021-23.* Consultado en: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/CSTE2023.htm>
- INE. (2025b).** *Cálculo de variaciones del Índice de Precios de Consumo (sistema IPC base 2021).* <https://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?idmesini=1&anyoini=2014&idmesfin=12&anyofin=2023&ntipo=1&enviar=Calcular>
- Keytel. (2025).** Lo que realmente importa en la nueva era de los viajes de negocios. <https://www.keytel.es/kyb2b/home>
- Meliá. (2025a).** Meliá Hotels International, S.A. y Sociedades Dependientes. Cuentas Anuales Consolidadas del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2024 e Informe de Gestión Consolidado, junto con el Informe de Auditoría Independiente <https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/IntegratedRepDocs/Informe%20Financiero%20Anual%20Grupo%20MHI%202024.pdf>
- Meliá. (2025b).** Nuestras marcas. <https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/nuestras-marcas>
- Meliá. (2025c).** *Informe Anual de Gobierno Corporativo. Ejercicio 2024.* https://www.meliahotelsinternational.com/es/shareholdersAndInvestors/ManagersDocs/IAGC_2024_VF.pdf
- Minor Hotels Europe and Americas. (2025).** Información financiera de Minor Hotels Europe & Americas <https://www.nh-hotels.com/es/corporate/accionistas-e-inversores/informacion-financiera#infofinanciera04>
- Molina, C. (2024).** RIU se consolida como el salvavidas de TUI y ya aporta el 36% de su beneficio operativo. <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-12-23/riu-se-consolida-como-el-salvavidas-de-tui-y-ya-aporta-el-36-de-su-beneficio-operativo.html#?rel=mas>
- Molina, C. (2025).** Cincos días, Empresas y finanzas “RIU supera por primera vez los 4.000 millones de facturación y refuerza su apuesta por México” <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-01-21/riu-supera-por-primera-vez-los-4000-millones-de-facturacion-y-refuerza-su-apuesta-por-mexico.html>
- NH Hotel Group. (2025).** Historia. <https://www.nh-hotels.com/es/corporate/sobre-nh/historia>
- ONU Turismo. (2025).** <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-dashboard-datos-turisticos>