

SOHO BOUTIQUE HOTELS: INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL¹

Juan Carlos López Vella, director general de Soho Boutique Hotels, participó en una sesión organizada en mayo de 2025 por una reconocida escuela de negocios, donde se trabajó un caso sobre transformación digital mediante una experiencia inmersiva en realidad virtual (en adelante RV), desarrollada por *INSEAD XR Immersive Learning Experiences*.

El caso situaba a los participantes en Abu Dhabi simulando distintos escenarios de la experiencia del cliente en un destino turístico muy digitalizado. La vivencia envolvente con las gafas de RV dejó una fuerte impresión en Juan Carlos, que quedó impactado por el potencial transformador de la tecnología en el sector turístico. Juan Carlos compartió su entusiasmo con algunos directivos del grupo hotelero. En su opinión, la innovación digital —y en particular el uso de la RV— debía situarse como una prioridad estratégica, alineada con los planes de crecimiento del grupo, y como pieza clave para diferenciar la experiencia del cliente.

Precisamente uno de esos días se había publicado en el principal diario local de Málaga una entrevista realizada a Gonzalo Armenteros, presidente y cofundador del grupo Soho Boutique Hotels, donde se detallaba el ambicioso plan de expansión de la cadena y su apuesta por la internacionalización (ver Anexo 1).

Durante la reunión del comité de innovación del 13 de junio de 2025 propuso que el mismo lunes 16 de junio se empezara a trabajar en un documento marco para el proyecto piloto que incluyera el uso de experiencias inmersivas con gafas de RV en su hotel insignia, Soho Boutique Equitativa 4*² (en adelante, SB Equitativa), ubicado en el centro de Málaga. Su idea era clara:

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José María Camacho Baena y José Luis Ruiz-Alba, *professor of Marketing*, Westminster Business School (London, UK), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2025, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² <https://www.sohohoteles.com/destinos/hotel-soho-boutique-equitativa-4/>

“Si destinos como Abu Dhabi pueden transformar la experiencia del visitante con tecnologías inmersivas, ¿por qué no hacerlo nosotros, combinando lo mejor de Málaga con nuestra experiencia?”

El proyecto se centraría en crear una experiencia digital inmersiva dentro del hotel que permitiera al huésped anticipar y explorar virtualmente las distintas opciones culturales, de ocio y gastronómicas que ofrecía Málaga. De este modo, los clientes podrían planificar mejor sus visitas y actividades en la ciudad antes y durante su estancia, enriqueciendo así su experiencia global tanto en el hotel como en el destino.

No obstante, el equipo comenzó a plantearse dudas prácticas: ¿debían las gafas entregarse en el domicilio del cliente antes del viaje, estar disponibles en el *lobby* o ponerlas en la habitación? También surgieron distintas posturas sobre el modelo de acceso: ofrecerlas como un servicio gratuito más del hotel, o bien alquilarlas por un precio simbólico que ayudara a limitar su uso y garantizar su cuidado.

A estas inquietudes se sumaban otras más operativas: cómo mantenerlas limpias, cómo actualizar los contenidos y cómo evitar que la tecnología restara protagonismo al trato humano, uno de los pilares de la experiencia Soho. Y, sobre todo, ¿quién sería el responsable de todo eso?

SOHO BOUTIQUE HOTELS: UNA CADENA EN PLENA EXPANSIÓN

Gonzalo Armenteros y Antonio Gordillo fundaron Soho Boutique Hotels el año 2014 en Málaga. La cadena había experimentado un crecimiento sostenido en la última década, consolidándose como una referencia en el segmento de hoteles *boutique* de tres a cinco estrellas en España.

El grupo había optado por un modelo diferenciado desde sus inicios: ubicaciones privilegiadas en centros históricos, diseño cuidado en edificios singulares y una atención personalizada sin subcontrataciones, lo que le había valido una sólida reputación en el sector. La filosofía de “lujo asequible” y una gestión directa de cada establecimiento permitieron mantener el control sobre la experiencia del cliente, fundamentada en la excelencia en el trato humano de su personal, uno de sus principales activos.

En 2025 el grupo contaba con más de sesenta hoteles (ver Anexo 2, donde se detallan las distintas enseñas de hoteles con las que operaba el grupo). Málaga seguía siendo su plaza clave, con catorce hoteles en funcionamiento, incluyendo el emblemático SB Equitativa.

La empresa contaba con una plantilla de aproximadamente dos mil empleados y había superado los cien millones de euros de facturación anual, lo que representaba el doble de los ingresos obtenidos antes de la pandemia de la COVID-19. Tras una breve incursión en mercados internacionales, como EE.UU. y México, la dirección había optado por

concentrar su crecimiento en la península ibérica, priorizando la consolidación y calidad del servicio sobre la expansión a gran escala.

El grupo Soho contaba con una estructura ágil, un equipo directivo involucrado en la operación diaria y una cultura muy ligada a la hospitalidad mediterránea, basada en el trato personalizado. En un momento clave de su trayectoria, la cadena se enfrentaba al reto de mantener su esencia mientras exploraba nuevas formas de innovar, atraer clientes digitales y prepararse para un futuro donde la tecnología sería tan importante como el contacto humano. Con un fuerte componente tecnológico ya presente en sus procesos de gestión, el interés por aplicar nuevas soluciones en la experiencia del cliente resultaba natural.

Además, en plena fase de expansión, si el proyecto piloto resultaba exitoso, quizás podrían incorporarlo a otros establecimientos del grupo.

EL CONTEXTO TURÍSTICO: ESPAÑA Y MÁLAGA

España cerró el año 2024 con cifras récord de turismo: más de 85 millones de visitantes internacionales, consolidándose como uno de los tres destinos turísticos más importantes del mundo. El auge del turismo urbano, cultural y experiencial había transformado las expectativas de los viajeros, especialmente entre las generaciones más jóvenes y los llamados "viajeros híbridos" (ocio + trabajo).

Málaga, conocida en el pasado por su modelo de sol y playa, había experimentado en los últimos años una profunda transformación hacia un turismo urbano moderno y sofisticado, enfocado en visitantes de alto nivel, con interés cultural y oferta gastronómica. La ciudad se había posicionado como uno de los referentes del nuevo turismo urbano español.

En este sentido, resultaba extraordinario que la oferta museística de Málaga hubiera experimentado un crecimiento tan notable; solo en la capital tenía más de treinta museos. Este fenómeno no era habitual en ciudades de su tamaño y destacaba aún más al incluir instituciones de gran prestigio como el Museo Picasso, el Centro Pompidou Málaga, el Museo Carmen Thyssen, el Museo Ruso, el Museo de Málaga o el Museo del Automóvil, entre otros. Una concentración cultural de esta magnitud constituía, sin duda, una singularidad excepcional en el panorama museístico nacional e incluso internacional.

Además, el auge del turismo gastronómico y de experiencias fortaleció su perfil como ciudad creativa. La peatonalización del centro histórico y el desarrollo de Muelle Uno — una moderna zona comercial y de ocio al aire libre inaugurada en 2011 que integraba el puerto con la ciudad— impulsaron aún más la revitalización urbana. En 2024, Muelle Uno alcanzó un récord histórico de afluencia con 14,4 millones de visitantes, un 8% más que el año anterior.