

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

ESCOLA POLITÈCNICA SUPERIOR DE GANDIA

Grado en Turismo

---



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



ESCOLA POLITÈCNICA  
SUPERIOR DE GANDIA

# “Análisis de las nuevas tendencias del sector hotelero urbano en España”

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autora: Vanina Emilova Nikiforova

Tutora: Manuela Fernández Méndez

Gandía, 2019

## RESUMEN

El turismo sigue siendo un importante sector de la economía española, mostrando cada año mejores resultados a nivel global. Todo ello lleva a un crecimiento y mejora constante en el ámbito hotelero, mediante la búsqueda de nuevos sistemas de gestión y elementos diferenciadores de la competencia. También podemos apreciar un interés cada vez mayor por parte de inversores internacionales en los establecimientos hoteleros españoles.

Gracias a los avances tecnológicos de los últimos años y al acceso a gran cantidad de información, los clientes son cada vez más exigentes y tienen más inquietudes socioculturales, por lo tanto, se interesan más por alojamientos con características definidas que los hagan singulares.

En este trabajo se va a realizar una investigación para descubrir las nuevas tendencias en los hoteles de ámbito urbano, centrándonos en las siguientes tres modalidades:

- Hoteles *boutique*: diseño y decoración.
- Hoteles gastronómicos: la presencia de restaurantes reconocidos en los hoteles.
- Hoteles ecológicos: la sostenibilidad como filosofía en la gestión hotelera.

**Palabras clave:** Hotel, tendencias, diseño, gastronomía, sostenibilidad y tecnología.

## ABSTRACT

Tourism continues to be an important sector of the Spanish economy, showing better results every year at the global level. All this leads to constant growth and improvement in the hotel sector, through the search for new management systems and differentiating elements from the competition. We can also see a growing interest on the part of international investors in Spanish hotel establishments.

Because of the technological advances of recent years and access to a large amount of information, customers are increasingly demanding and have more socio-cultural concerns, therefore they are more interested in accommodations with defined characteristics. In this evolution, specialized hotels have emerged that want to provide a unique experience for the client.

In this project will be carried out a research to discover new trends in the urban hotels, focusing on the following three modalities:

- Boutique hotels: design and decoration.
- Gastronomic hotels: the presence of recognized restaurants in hotels.
- Ecological hotels: Sustainability as a philosophy in hotel management.

**Keywords:** Hotel, trends, design, gastronomy, sustainability and technology.

## Índice

Índice de Ilustraciones.....	4
Índice de gráficos .....	4
Índice de tablas .....	4
1. Introducción .....	5
1.1 Objetivos .....	6
1.2 Metodología.....	6
2. Contextualización .....	7
2.1 Situación actual del turismo en España.....	7
2.2 Características y nuevas necesidades del empleo turístico español .....	11
2.3 Sector hotelero español en la actualidad .....	15
2.3.1 Resultados generales del nivel de ocupación en el sector hotelero.....	15
2.3.2 Gran impulso de la inversión hotelera en España durante el último año.....	17
2.3.3 Limitación de pisos turísticos en las principales ciudades españolas .....	19
3. Desarrollo del turismo urbano en España .....	21
3.1 Crecimiento del turismo urbano en España durante los últimos años.....	21
3.2 Creación de políticas turísticas responsables en las ciudades españolas .....	24
4. Diversificación y personalización de los hoteles urbanos.....	28
4.1 Nuevo perfil de la demanda .....	28
4.2 Diferenciación y personalización de la oferta en los hoteles.....	31
4.2.1 Big data.....	32
4.2.2 Marketing hotelero e identidad corporativa en los hoteles .....	33
4.2.3 La personalización en los hoteles .....	34
5. Nuevas tendencias en los hoteles urbanos en España .....	35
5.1 Hoteles <i>boutique</i> .....	35
5.2 Hoteles gastronómicos, hoteles con estrella.....	39
5.3 Hoteles sostenibles.....	43
6. Conclusiones .....	45
Bibliografía .....	47

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Afiliados sector turístico por meses.....	12
Ilustración 2: Pernoctaciones hoteles España 2017-2018.....	16
Ilustración 3: Evolución facturación e ingresos por habitación España.....	17
Ilustración 4: Manifiesto Authenticitys.....	28
Ilustración 5: Restaurante Etxeko.....	38
Ilustración 6: Picos Pardos Sky Lounge.....	38
Ilustración 7: Fetén Clandestine Bar.....	38
Ilustración 8: Habitación Margot House.....	39
Ilustración 9: Zona común Margot House.....	39
Ilustración 10: Menús Degustación.....	41
Ilustración 11: Chef Ramón Freixa.....	41
Ilustración 12: Degustación menú Hotel Único.....	41
Ilustración 13: Raül Balam y Carme Ruscadella.....	42
Ilustración 14: Restaurante Moments.....	42
Ilustración 15: Baño.....	44
Ilustración 16: Interiores.....	44
Ilustración 17: Habitación.....	44
Ilustración 19: Rooftop.....	45
Ilustración 18: Habitación.....	45

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Gasto total anual turismo en España (millones).....	7
Gráfico 2. Llegada de turistas internacionales según país de residencia (% respecto al total).....	9
Gráfico 3. Origen inversor (por volumen de inversión).....	18
Gráfico 4. Volumen inversión por grado de intervención (2015-2017) M€.....	19
Gráfico 5: Top 10 ciudades europeas. N.º total de pernoctaciones (millones).....	22
Gráfico 6: Tráfico pax en principales aeropuertos españoles.....	23

## Índice de tablas

Tabla 1: Factores condicionantes turismo España 2019.....	11
Tabla 2: Ciudades turísticas más competitivas España.....	24

## 1. Introducción

El turismo en España ha sido siempre una gran fuente de riqueza imprescindible para la economía española, pero en los últimos años, ha demostrado un gran crecimiento en el número de llegada de turistas que cada vez dejan un gasto mayor en el país.

El sector hotelero también está adquiriendo una gran relevancia y trata de mejorar su oferta mediante unos medios de gestión más avanzados y personalizados para conseguir adaptarse a una demanda más exigente, y a un entorno competitivo. Todo ello ha conseguido atraer la atención de inversores internacionales con un fuerte interés en crear nuevas formas de negocio mediante la compra de inmuebles y su posterior reconversión en hoteles. Es un hecho significativo para el sector, pues además el perfil de inversor es cada vez más profesional y especializado.

También hay que tratar la cuestión de la importancia que está adquiriendo el turismo urbano mediante la creación de hoteles en edificios emblemáticos de los principales núcleos urbanos del país, y el boom del turismo de negocios. Se hace frente así a la conocida oferta del turismo español de sol y playa, y se busca posicionar a España como un país referente en el tipo de turismo de negocios y cultural frente a otras urbes europeas.

Ante estos cambios y mejoras, se observa cómo los empresarios hoteleros están enfocando sus esfuerzos en conseguir un mayor nivel de calidad y fidelización en su oferta. Para ello es imprescindible:

- La utilización de la tecnología para facilitar la gestión hotelera y al mismo tiempo mejorar la experiencia del viajero.
- Tener un firme compromiso con el medio ambiente mediante una política de empresa cada vez más sostenible.
- Diferenciar su oferta de la competencia, para ofrecer una experiencia única para su cliente, consiguiendo así su fidelización y superar sus expectativas.
- La personalización para adaptarse mejor a las necesidades de una demanda cada vez más exigente con el entorno y los valores.

En este trabajo se van a analizar todas estas cuestiones e identificar las principales tendencias que se dan en el sector hotelero. Es necesario descubrir cómo se están adaptando los establecimientos hoteleros a esta nueva realidad y cómo buscan captar una demanda cada vez más exigente, pero que proporciona una mayor rentabilidad y mejora el panorama del turismo español.

## 1.1 Objetivos

### a) Objetivo principal:

El objetivo principal de este trabajo consiste en realizar un análisis sobre las nuevas tendencias en el sector hotelero que han surgido en el proceso de crecimiento y modernización de éste, elaborando tres estudios de caso basados de dichas tendencias.

### b) Objetivos secundarios:

- Conocer la evolución del turismo urbano en España y sus principales características.
- Determinar los factores responsables del cambio del sector y de las nuevas necesidades de la demanda.
- Analizar las nuevas preferencias e inquietudes de la demanda, en concreto de una parte de la sociedad más conectada al mundo de las redes y la tecnología.
- Analizar el proceso de modernización y reconversión de los hoteles urbanos en España.
- Estudiar la manera en que se adaptan los hoteles a los diferentes cambios y necesidades de la demanda.

## 1.2 Metodología

Para la realización de este trabajo, se ha utilizado una metodología cualitativa basada en la búsqueda y revisión bibliográfica sobre el sector turístico y hotelero en España, principalmente a través de informes de empresas privadas y públicas, estudios anuales de organizaciones dedicadas al sector, artículos de revistas digitales y páginas webs propias de hoteles. La investigación se ha centrado en el análisis de gráficos y estadísticas, donde los datos han sido clave para comprender la importancia del turismo y la riqueza que aporta al país, así como la evolución del sector hotelero y urbano en España en los últimos años. Por otra parte, también se ha basado en la revisión en profundidad de artículos que analizan fundamentalmente el replanteamiento de las nuevas necesidades de la demanda, y cómo ha afectado ello a los hoteles y su gestión.

Asimismo, se ha realizado un trabajo de observación propio a raíz de viajes personales a las principales ciudades de España, y al interés en los hoteles urbanos, donde he asistido a eventos profesionales y actividades culturales.

## 2. Contextualización

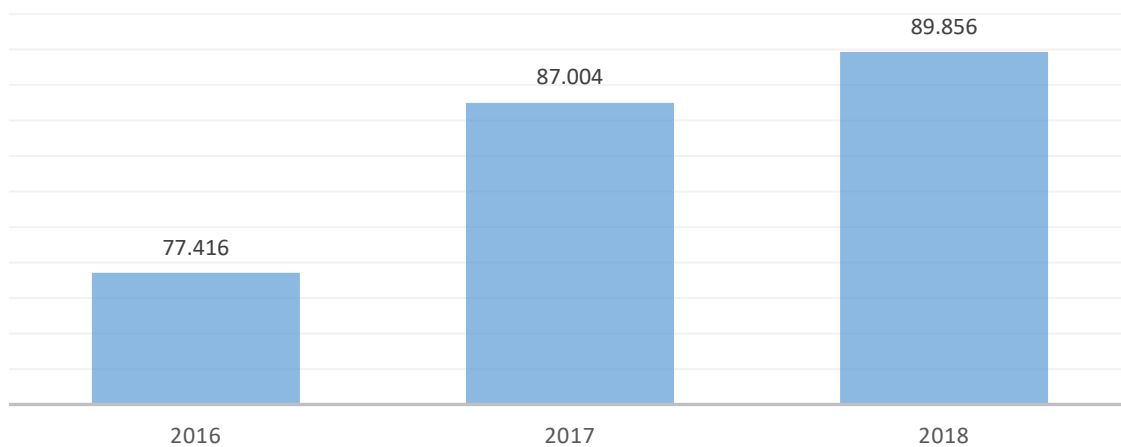
Para comprender mejor el desarrollo del turismo urbano en España y, por tanto, la aparición de nuevas tendencias en los hoteles de las principales ciudades, hay que hacer previamente un amplio estudio del sector del turismo en el país y cómo ha sido su evolución durante estos últimos años.

Por tanto, se van a analizar conceptos importantes que ayuden a poner en contexto el tema principal del trabajo, a saber, los resultados económicos del sector turístico obtenidos durante el cierre del ejercicio en 2018, el empleo turístico, y las nuevas propuestas para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, el desarrollo del sector hotelero en las principales ciudades españolas y el gran avance en este ámbito. Todo ello gracias a la inversión hotelera y a la limitación del uso de pisos turísticos.

### 2.1 Situación actual del turismo en España

A lo largo del año 2018, se ha confirmado la estabilidad sector turístico español, que ha cerrado el año con unos resultados récord de 82,6 millones de turistas extranjeros, según los datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), situándose, así como el segundo país más visitado del mundo después de Francia. Es importante destacar el gasto global realizado por los visitantes, que ha sido de 89.856 millones de euros con un crecimiento del 3,3% respecto al año anterior, así como el gasto medio por turista que alcanzó los 1.086 € durante su estancia (INE, 2018).

*Gráfico 1: Gasto total anual turismo en España (millones)*



Fuente: INE 2018.

Todo ello demuestra la importancia del sector en la economía española, así como el avance hacia un turismo de mayor calidad y valor añadido (Porras, Hosteltur, 2019).

A continuación, se exponen los resultados del turismo en España de 2018 para situarnos en el contexto actual del sector hotelero:

1. El sector turístico español contribuye al PIB nacional con un 11,7% y con una aportación de 137.020 millones de euros según la última publicación de la Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE) que data de diciembre de 2017 (INE, 2017).

Durante el año 2018, el sector ha registrado un crecimiento del PIB del +2%, lo que supone 0,5 puntos porcentuales por debajo del crecimiento total de la economía española, por lo que se ha ralentizado se ha experimentado una pausa en sus ritmos de crecimiento debido principalmente a los siguientes factores:

- Fuerte recuperación de destinos competitivos en materia turística de sol y playa como Túnez o Turquía, que ha sido la causa principal de la caída de la demanda extranjera en los mercados emisores tradicionales durante el 2018. La llegada de turistas a Turquía ha crecido un 22,3%, y a Egipto un 44,5%, suponiendo un aumento total de 12,5 millones de turistas.
- Condiciones meteorológicas favorables durante el verano en los países del norte de Europa, que se ha traducido en cancelaciones de reservas de países como Alemania, Países Nórdicos e Inglaterra.
- Discrepancias políticas en España durante el último año, que ha dado lugar a un ambiente de inestabilidad económica y malestar general entre diferentes partes del país.

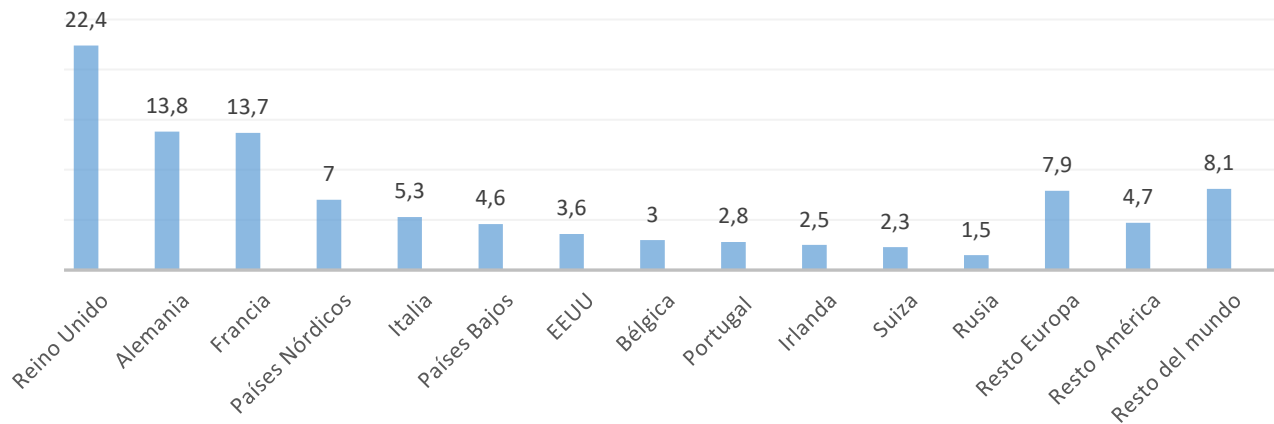
A pesar de todo ello, la actividad económica generada por el turismo en España ha demostrado una gran resistencia a todos los factores perjudiciales, alcanzando unos valores muy positivos gracias al crecimiento del gasto por parte de los turistas en el país y la mejora del producto ofertado (Porras, Hosteltur, 2019).

2. Los resultados presentados por las empresas turísticas han sido positivos mostrando un crecimiento de 4,3% respecto al año anterior, gracias a un aumento de precios por la mejora de producto, y una mayor eficiencia operativa a través del aprovechamiento de las oportunidades digitales y la tecnología. Se ha presentado un crecimiento significativo en la mayoría de los subsectores, salvo en los hoteles de costa (0,7%), a causa de la fuerte recuperación de destinos competidores del Mediterráneo Oriental.

Han aumentado los beneficios en las empresas de transporte (+8,5%) gracias a la apertura de nuevas rutas, y el crecimiento del turismo de negocios en las principales ciudades españolas beneficiando también a las empresas de alquiler de coches (+6,4%) y a los hoteles urbanos (+2,6%) (Exceltur, 2019).



Gráfico 2. Llegada de turistas internacionales según país de residencia (% respecto al total)



Fuente: INE, diciembre 2018.

Los mercados emisores tradicionales hasta ahora como Alemania, Reino Unido y Francia siguen encabezando los primeros puestos, pero han presentado una leve disminución en las pernoctaciones respecto a años anteriores, mientras que otros menos convencionales como Rusia, USA y Portugal han aumentado (Europapress, 2019).

En cuanto a la demanda nacional, ha crecido de forma moderada en 2018, y ha presentado un crecimiento considerable en los viajes a destinos internacionales. Los españoles han viajado más, y aunque los viajes han sido más cortos, se han incrementado los gastos por viaje.

3. Crecimiento significativo en el turismo urbano gracias al turismo de negocios o *business travel*, impulsor de ventas y resultados positivos en empresas de transporte, alquiler de coches y hoteles urbanos.

En el 2019, y después de ver los resultados del año anterior, los dirigentes del turismo en España apuestan por la calidad frente a cantidad, y buscan un modelo turístico que asegure un aumento de la rentabilidad, la redistribución de los beneficios, así como la diversificación de la oferta hacia nuevos mercados para evitar la saturación de los destinos turísticos (Vilarasau, 2018).

Uno de los objetivos actuales del Gobierno es hacer frente a la saturación que presentan la mayoría de los destinos españoles. Algunos de los principales problemas que ocasiona es la percepción por parte de los turistas de la precaria calidad de la oferta en ciertos destinos, las quejas de los residentes que cada vez están más afectados por el gran flujo de turistas, y que se traduce en problemas de convivencia entre unos y otros. Para poder llevar a cabo la diversificación de la oferta hacia nuevos mercados, se propone la digitalización mediante la cual se pueden definir los nuevos destinos turísticos inteligentes y se podrá proporcionar una oferta de mayor calidad, que asegure el aumento del gasto turístico de los turistas y la estancia media.

Algunas de las propuestas para hacer frente a los problemas en materia turística y mejorar el futuro del sector, se debatieron en la reunión del pleno del Consejo Español de Turismo (Conestur), celebrada en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo el 10 de diciembre de 2018. En dicha reunión se abordó la necesidad de seguir trabajando en la promoción de nuevos productos turísticos que garanticen la sostenibilidad y la desestacionalización en los destinos españoles. También trataron otros temas como la necesidad de una gestión eficaz a largo plazo de los destinos masificados, y el crecimiento desmesurado de viviendas de uso turístico que afectan al sector hotelero en el país. La secretaria de Estado de Turismo, Isabel Oliver, hizo hincapié en la importancia que tiene la colaboración entre el sector público y privado para poder conseguir los futuros retos planteados en la reunión e impulsó la iniciativa Unetur<sup>1</sup>, donde se busca contribuir a mantener el gran peso que tiene el turismo en España a través de la estandarización y la aplicación de diagnósticos y manuales de buenas prácticas en los destinos (Vilarasau, Hosteltur, 2018).

En Barcelona, el pasado mes de abril 2019, se celebró la primera edición del congreso ‘Summit Barcelona: “Turismo de calidad vs. Masificación Turística”, en el que se reunieron numerosos expertos nacionales e internacionales, y donde plantearon medidas para hacer frente al fenómeno del turismo masivo que amenaza la ciudad de Barcelona y luchar así contra ello, mediante políticas que aseguren la calidad, la diversificación de la oferta y la sostenibilidad. Uno de los objetivos que se plantearon fue atraer más turismo de calidad mediante los mercados emisores que tengan un poder adquisitivo mayor y aumentaran el gasto en el destino (Hosteltur Economía, 2019).

Según Exceltur (2018), en su informe “Perspectivas Turística de cara a 2019”, se plantea un cambio de ciclo en el sector turístico español, después de 5 años de gran crecimiento y de la consecución de unos resultados récord. Se considera que la actividad turística mantendrá a lo largo del año una tendencia a un crecimiento más pausado a causa de la desaceleración de la economía internacional y española, que se encuentra condicionada por las numerosas incertidumbres geopolíticas y económicas.

---

<sup>1</sup> Comité de coordinación interinstitucional de estándares y distintivos turísticos, que tiene como objetivo desarrollar un modelo integral de calidad y competitividad turística en España.

Tabla 1: Factores condicionantes turismo España 2019

FACTORES A FAVOR TURISMO 2019	FACTORES EN CONTRA TURISMO 2019
Aumento de la conectividad aérea de los destinos españoles	Ralentización del consumo turístico de los españoles ante el menor ritmo de crecimiento del consumo privado y empleo
Escenario de contención del precio del petróleo en torno a los 65\$	Recuperación de la normalidad de destinos competidores
Mejora de la economía de los mercados de larga distancia (Norteamérica, Latinoamérica y Asia)	Aumento de la carga fiscal de las empresas
	Prolongación de la inestabilidad política vinculada a Cataluña sobre el turismo receptor catalán
	Impacto de la subida de costes salariales: salario mínimo interprofesional y cotizaciones sociales

Fuente: Exceltur, informe perspectivas turísticas 2019

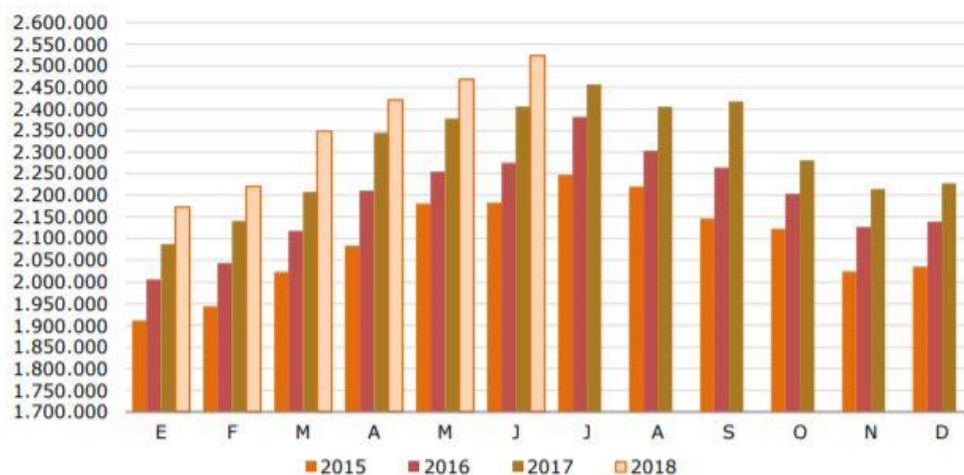
Por otro lado, Jordi Gual, presidente de CaixaBank, opina en la entrevista realizada por Hosteltur, que el sector se está adentrando en una etapa de consolidación después de las excelentes cifras alcanzadas durante los últimos años, y la estabilización en el ritmo de entrada de los turistas recuerda la importancia de redoblar los esfuerzos en la mejora de la calidad de la oferta. También menciona la importancia de la profesionalización en el turismo como un aspecto clave, y entre sus debilidades, la atomización que podría dificultar la implantación de la tecnología y sostenibilidad que van a tener un gran peso en el futuro (Porrás, Hosteltur, 2019).

## 2.2 Características y nuevas necesidades del empleo turístico español

En cuanto al empleo turístico, el 2018 ha sido un año clave en la creación de puestos de trabajo en el sector, con unos resultados altamente positivos, y consiguiendo que los ocupados en el turismo representaran el 13,5% del empleo nacional. Durante 2018, los trabajadores del sector afiliados en la Seguridad Social registraron un aumento del 4% respecto al anterior, comprendiendo un total de 2.389.766 ocupados vinculados a actividades turísticas, según los datos de trabajadores afiliados en alta laboral en las actividades turísticas extraídos de Turespaña (2018). Se crearon ofertas de trabajo sobre todo en hostelería con un aumento del 5,7%, y en otras actividades turísticas como alimentación y bebidas, así como agencias de viaje, aunque descendieron en los servicios de transporte de viajeros (Porrás, 2018).

Ilustración 1: Afiliados sector turístico por meses.

**Afiliados en el sector turístico por meses**  
Años 2015, 2016, 2017 y 2018.



Fuente: Turespaña a partir de datos de la SS. Fecha: junio 2018

Como es posible observar en el gráfico anterior, el empleo turístico ha ido presentando mejores resultados a lo largo de los años, siendo de momento el 2018 el año con los resultados más altos. Todo ello, demuestra la gran relevancia del sector en nuestro país, y cómo evoluciona positivamente hacia un mayor grado de profesionalización y calidad. En abril de 2018, Exceltur publicó el *Estudio sobre el empleo del sector hotelero* (Exceltur, 2018) que comprende una amplia investigación acerca de las principales características, fortalezas y amenazas del sector.

Según dicho estudio algunas de las fortalezas del sector turístico como empleador son:

- Fuerte impulsor de empleo directo e indirecto, jugando un papel clave en la salida de la crisis económica española. El turismo no ha dejado de crecer y extiende su capacidad de generación de empleo por toda la geografía española, abre oportunidades laborales en el extranjero para muchos empleados de la industria, y genera trabajo en otros sectores que se ven beneficiados.
- Sector que facilita la adaptación en el trabajo de colectivos con problemas de inserción laboral: jóvenes con menor nivel de estudios, y mujeres de mayor edad y bajo nivel de estudios. En los hoteles y restaurantes se necesitan gran número de mano de obra para trabajar durante las temporadas altas, donde la experiencia y la formación no son aspectos tan relevantes como en otros puestos.
- Los salarios en el ámbito turístico son competitivos, ya que la mayoría de los hoteles pertenecen a grandes grupos que cuentan con altas ganancias para pagar a sus empleados.

- El empleo turístico proporciona a los trabajadores ciertos elementos intangibles que mejoran su experiencia del día a día al poder tener una relación directa con el cliente, dinamismo en las tareas, entorno agradable y capacidad de desarrollo en la empresa al poder acceder a otros puestos más altos con el tiempo.

Todo ello demuestra la fortaleza y el peso del creciente sector del turismo en España, sin embargo, en algunos segmentos como en la hostelería y la restauración, las empresas demandan profesionales con una mayor cualificación para generar una mayor calidad en el servicio que prestan. Algunos estudios como el *“Anuario de la restauración organizada en España: ingredientes para el éxito”* elaborado por las consultoras KPMG y NPD en septiembre de 2018, o el *“Estudio sobre el Empleo del sector turístico español”* presentado en abril 2018 por Exceltur, detectan la necesidad de mejora en la formación de los empleados en el ámbito de la hostelería.

En concreto, según el informe publicado por Exceltur, el sector debería invertir más dinero en la formación requerida en cada ocupación, sobre todo en puestos intermedios y de base, y considera que, en este momento no se hace un esfuerzo principalmente a causa de la estacionalidad. La estacionalidad impone una limitación a las empresas dependientes de la actividad turística que impide optimizar sus instalaciones, complica la gestión del personal y obliga a disponer de plantillas variables y fórmulas de contratación temporal y parcial para afrontarla. La consecuencia de ello es que la actividad turística se ve caracterizada respecto a otros sectores por:

- Una mayor presencia de contratos temporales.
- Un mayor uso de jornadas parciales.
- Mayor dificultad para aplicar programas y planes de formación continuos.
- Una mayor complejidad de la gestión laboral en las empresas turísticas.

Los agentes turísticos trabajan para hacer frente a la estacionalidad a través de planes de diversificación de la oferta turística, produciéndose poco a poco avances significativos en la mejora de la gestión de los destinos. Para ello, apuestan por darle una mayor importancia a los productos turísticos que no dependan del clima o del calendario laboral, a través de la inversión (en infraestructuras de congresos y negocios o la organización de eventos), o el apoyo y apuesta por segmentos de demanda menos expuestos a las obligaciones laborales (programas como IMSERSO o viajes de estudiantes), y al impulso de destinos urbanos donde se puede encontrar una amplia oferta cultural y de ocio durante todo el año.

Manuela Olivares, CEO de la consultora de recursos humanos en hostelería y turismo *Linkers*, recuerda que *“Con independencia de la temporalidad de un negocio, el empresario tiene que saber que más allá de decorar muy bien el salón debe tener un buen equipo”*; y hace hincapié en que las empresas deben invertir en programas de formación actualizados que cubran las demandas actuales, y no deberían seguir organizándose en estructuras estáticas como las de antes, sino que necesitan organigramas más funcionales.

Algunas de las recomendaciones que hacen los expertos de Exceltur para mejorar las condiciones laborales, así como la reputación del sector como empleador son:

1. Impulso de un marco jurídico laboral que promueva la estabilidad laboral entre los empleados:
  - Mantenimiento del actual marco jurídico laboral.
  - Impulso del contrato fijo-discontinuo.
  - Mayor implicación gubernamental en la concesión de incentivos que mejoren la estabilidad del empleo.
  
2. Fomento de la formación como instrumento de capacitación y carrera profesional:
  - Prestigiar las ocupaciones del sector a través de campañas de comunicación.
  - Potenciar los servicios de orientación académica para exponer las características y potencial de las ocupaciones turísticas.
  - Difundir la amplia oferta formativa existente y los incentivos para su aprovechamiento e implantación en la empresa entre las pymes.
  - Crear un punto de encuentro continuo entre los profesionales de formación en el sector para comentar nuevas propuestas de formación.
  - Fomentar los programas de estudiantes en prácticas de calidad mediante convenios con entidades educativas.
  - Impulsar la planificación de la formación en la empresa.
  - Desarrollar un currículum nacional para la industria, donde se definan las competencias requeridas, así como la especificación de los estándares de formación
  
3. Impulso de la profesionalización de la gestión de los recursos humanos en las pymes:
  - Fomentar los cursos sobre gestión del capital humano y políticas de recursos humanos, documentados con contenido mínimo y estándar sobre cómo gestionar de manera eficaz la selección, formación y desarrollo, etc., e impulsar desde las administraciones públicas un asesoramiento que les ayuden a implantar unos mínimos procesos de gestión laboral y de recursos humanos.
  - Paliar la economía sumergida y las prácticas laborales irregulares a través del impulso de un código ético de conducta laboral promovido por las asociaciones sectoriales y un mayor control de las administraciones públicas.
  - Reforzar la promoción de certificados de calidad en las empresas.
  
4. Creación nuevos perfiles de alto valor añadido y cualificación ante la necesidad de adaptarse a un entorno digital e incrementar su escala de producción:
  - Gestor estratégico de ventas (*CDO/digital manager, revenue management, B2B sales*): Responsable de la estrategia de precio de las habitaciones, impulso de la relación con

- empresas o de los espacios funcionales, en establecimientos hoteleros incorporando conceptos dinámicos.
- Gestor de información (*Big Data & data intelligence analyst*), canales (*e-commerce manager*), contenidos (*content manager*) y marketing (*Digital marketing manager*), responsable del manejo, con fines comerciales, de los diferentes canales de distribución de la empresa.
  - *Product manager*, ingenieros de procesos y *supply chain management*.
  - *Brand leader* (desarrollador de Marcas).
  - Gestor de innovación.
  - Gestor de redes sociales (*Community manager, specialist y social CRM manager*).
  - Planificador de destinos turísticos: responsable del diseño de la estrategia para mejorar la competitividad del destino, de la identificación de sus elementos diferenciadores y del relanzamiento o consolidación de los destinos.
  - Gestor cultural: responsable de la identificación y puesta en valor de los elementos culturales del destino.

## 2.3 Sector hotelero español en la actualidad

### 2.3.1 Resultados generales del nivel de ocupación en el sector hotelero

A lo largo del 2018, las pernoctaciones en los hoteles de España se han visto alteradas en los meses de verano por la recuperación de los destinos competentes del Mediterráneo y las altas temperaturas registradas en países del norte de Europa. Aun así, a finales de año las estadísticas y resultados de la ocupación han mejorado levemente y han representado un 66,9% de ocupación total hotelera en el país según el estudio de Bankia, *Coyuntura turística y hotelera. Balance 2018*.

En la ilustración 2, se observa un claro enfriamiento del turismo durante los meses de verano que ha perjudicado a los hoteles españoles con un descenso en las pernoctaciones del 2,3% en julio y un 0,6% menos que el año anterior en agosto. Todo ello viene condicionado también por el deterioro de la demanda extranjera de los principales mercados emisores como Reino Unido y Alemania, que han apostado por otros destinos de costa para pasar sus vacaciones de verano. España ha obtenido un gran beneficio en el panorama turístico a causa de los conflictos sociales y de inseguridad que, desgraciadamente, se han dado en los países competidores en el turismo de sol y playa como Túnez, Turquía y Egipto desde el año 2011. Todo ello se tradujo en un gran flujo para España de turistas internacionales que visitaban dichos países, y que con el clima de inestabilidad se vieron obligados a buscar otras alternativas para sus vacaciones. Ese crecimiento

fue aprovechado por los empresarios hoteleros para recuperar los niveles de precios y rentabilidad perdidos por la crisis económica que sufrió España en 2008. Ante estos resultados los expertos en materia turística repuntan que estos datos se traducen en un crecimiento más moderado que años anteriores y que hay que aspirar a alcanzar máximos de gasto por turista, en lugar de una gran cantidad de turista-(Molina, 2018).

Ilustración 2: Pernoctaciones hoteles España 2017-2018



Fuente: Cincodías. Septiembre 2018

En cuanto a las ganancias en los establecimientos hoteleros los resultados han sido muy positivos y han mejorado respecto al año anterior:

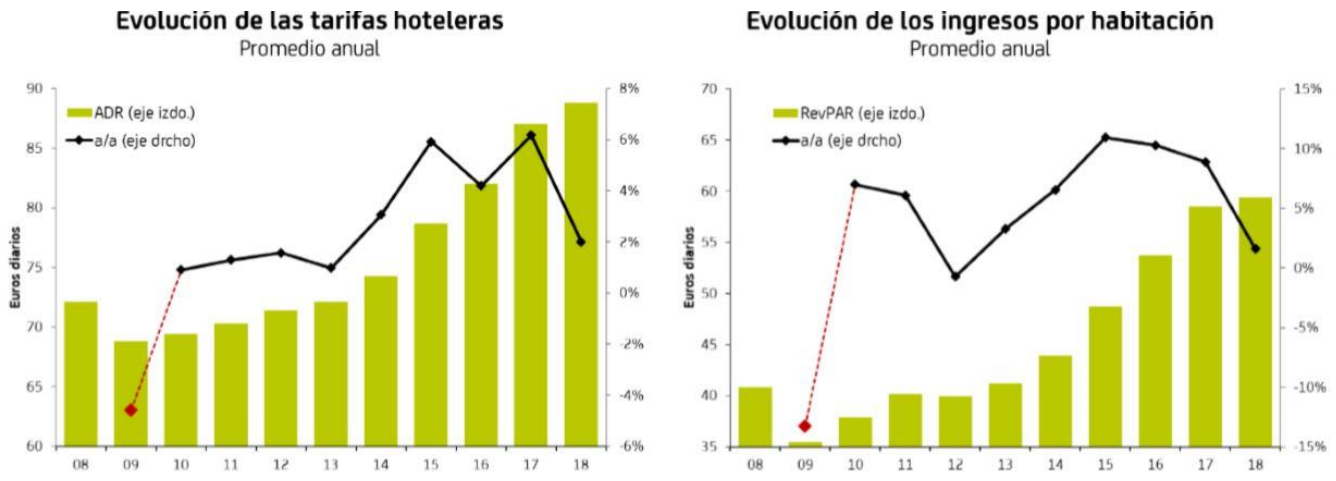
- La facturación media diaria por habitación ocupada (ADR) ha avanzado en 2018 un 2% hasta los 88,8 €
- Los ingresos medios diarios por habitación disponible (RevPAR) tan sólo han aumentado un 1,6%, hasta los 59,4 €, valores máximos desde que se registran ambas series.

El incremento de estos resultados se relaciona con una mejora del producto ofertado, permitiendo la subida del precio y obteniendo por tanto más ganancias.

De cara este año, el Observatorio Sectorial de DBK prevé que el mercado hotelero registrará un crecimiento de alrededor del 2%, aproximándose a los 17.000 millones de euros. Según la opinión de los analistas de dicho Observatorio, *“la facturación sectorial seguirá registrando una evolución al alza, si bien se prolongará la tendencia de ralentización ya registrada en 2018”*.



Ilustración 3: Evolución facturación e ingresos por habitación España.



Fuente: INE, Bankia, enero 2019.

También advierte que el negocio continuará apoyándose en el turismo español, favorecido por el crecimiento del gasto de las familias, mientras que la demanda extranjera se verá ralentizada por el debilitamiento de la actividad económica en algunos de los principales países emisores, la reactivación de otros destinos mediterráneos o los efectos económicos y la incertidumbre generados por el Brexit.

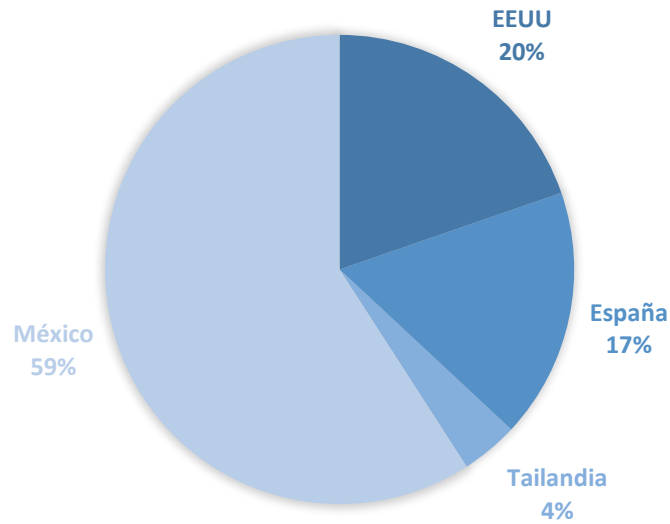
### 2.3.2 Gran impulso de la inversión hotelera en España durante el último año

La buena marcha del turismo en España ha conseguido atraer el interés de los inversores, especialmente foráneos, y ha permitido que España se haya situado este año por delante de Alemania en lo que a volumen de inversión se refiere, alcanzando de nuevo una cifra récord de 4.860 millones de euros, según el informe presentado en FITUR por *Christie&Co* de la mano de Asociación Hotelera de Madrid (AEHM) mostrando un crecimiento del 24,6% respecto al año anterior y que posiciona a España como segundo país de la Unión Europea en inversión hotelera por detrás del Reino Unido (7.300 millones de euros) y por delante de Alemania (4.000 millones de €) (*Christie&Co*, 2019).

Según el informe de *Christie&Co* el buen comportamiento de la industria hotelera en España va a seguir atrayendo grandes flujos de capital de inversión a España durante el 2019, por lo que el gran poder adquisitivo y liquidez del mercado de capitales va a mantener una gran presión compradora sobre los propietarios de activos. A continuación, se muestra el origen y perfil de los principales inversores, donde los fondos de inversión son la mayor fuente de capital en 2018, con más de 2.560 millones de euros invertidos en el sector turístico.

La operación más importante se produjo con la compra del 97,91% del grupo Hispania por parte de Blackstone (fondo estadounidense), supuso la compra de 49 hoteles y 12.649 habitaciones por importe de 1.900 millones de euros. Blackstone se ha convertido así en el mayor propietario de hoteles del país al sumar unos 60 establecimientos (46 hoteles ubicados en las principales zonas turísticas de España, 25 edificios de oficinas repartidos entre Madrid y Barcelona y vivienda en alquiler en venta entre particulares actualmente) (Europa Press, 2019).

Gráfico 3. Origen inversor (por volumen de inversión)



Fuente: Christie&Co, febrero 2019.

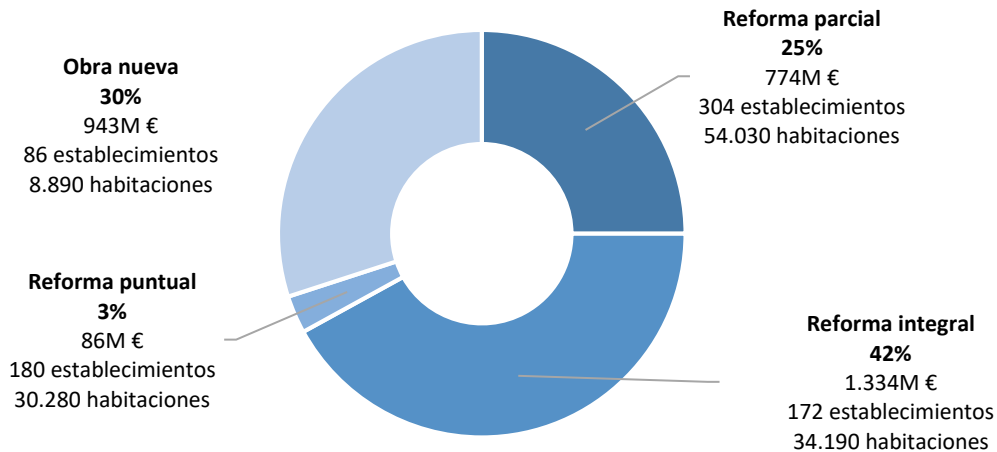
El 64% de las operaciones se destinaron al ámbito vacacional (Canarias, Baleares y Costa del Sol), mientras que el 36% de la inversión se destinó al sector urbano. Entre las principales ciudades destacan Madrid, que se posiciona como destino predominante para la inversión hotelera, consolidándose con grandes operaciones como la venta del hotel Villa Magna (1,4m€/hab); Sevilla que acumuló el 4,5% de la inversión total; y por otro lado Barcelona, que bajó sus porcentajes a un total de 3,5% respecto al 9% del año anterior.

La inversión hotelera en España es un aspecto clave que muestra las buenas dinámicas del sector y la expectativa que el negocio hotelero va a seguir generando resultados positivos en los siguientes años.

Gran parte de las inversiones se destinan a reformar y mejorar establecimientos ya existentes demostrando el potencial de la oferta turística española. En el ámbito urbano esta inversión se centra en edificios emblemáticos que han estado inactivos muchos años y son reconvertidos para albergar un turismo diferenciado por su diseño y localización céntrica en las principales ciudades españolas.

Según el informe de Colliers International, *‘Informe sobre Inversión en Reformas Hoteleras y Hoteles en Construcción en España’*, el sector turístico español ha invertido un total de 3.137 millones de euros en reformas hoteleras y hoteles en construcción, destinados a un total de 742 establecimientos, y con un total de 127.400 habitaciones entre el año 2015 y 2017 (Colliers International, 2018).

Gráfico 4. Volumen inversión por grado de intervención (2015-2017) M€



Fuente: Colliers International, junio 2018.

Todo esto supone que el 17% de la planta hotelera en España es nueva o ha sido modernizada recientemente. La apuesta por la inversión en reformas y obra nueva en los últimos años está estrechamente relacionada con la mejora de los resultados operativos de la industria hotelera, y con el nivel de inversión en compra de hoteles y el perfil de los compradores.

### 2.3.3 Limitación de pisos turísticos en las principales ciudades españolas

En el último año el crecimiento y presencia de pisos turísticos en las principales ciudades españolas se ha visto frenado gracias las normativas aprobadas por los ayuntamientos. Con ello se intenta lidiar con el efecto negativo que causan al sector hotelero, y por el descontento generalizado de los vecinos.

En el año 2016, la oferta de apartamentos turísticos superaba a la de los hoteles, registrando un número de 362.493 plazas en 22 de las principales ciudades españolas, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y la información proporcionada por las propias empresas de economía colaborativa como Airbnb (Gutiérrez, 2017). Airbnb gestionaba 187.000 viviendas de uso turístico en España en el año 2016, que acogieron a un total de 5,4 millones de viajeros. Se

trata de la empresa de economía colaborativa que nació en 2008 en San Francisco, y cambió por completo el panorama turístico de las ciudades más importantes del mundo. Según los expertos, para controlar dicho crecimiento, se han de aplicar normativas que regulen y establezcan restricciones y fomenten la identificación de pisos ilegales desde los ayuntamientos de las ciudades. También opinan que de este modo se ha fomentado la subida de precios de los pisos en alquiler, y ha ayudado a propiciar el sentimiento de “turismofobia” entre los residentes locales, y la aparición del efecto *overtourism*, como aparece en el estudio *Ciudades contra Airbnb* elaborado por Hosteltur en el año 2017 (Canalis, 2017).

Los hoteleros de todo el mundo han unido fuerzas y han mostrado su descontento con la situación mediante el encuentro de 33 asociaciones de hoteles celebrado en Barcelona el pasado mes de abril 2019, con el objetivo de compartir información y coordinar estrategias frente a Airbnb, que actualmente ofrece alojamiento turístico en 65.000 ciudades y factura 2.600 millones de dólares al año. Su denuncia se basa en que dicha empresa sigue ofreciendo cientos de miles de camas turísticas en las ciudades sin el permiso y con el desconocimiento de las autoridades locales, las cuales han mostrado una gran descoordinación. Para paliar dicha situación en dicho encuentro se ha apostado por la creación de un documento unificado de pautas o recomendaciones para hacerlas llegar a las administraciones de sus respectivos países, y que incluyen conceptos como: la aprobación por ley de un número de registro para cada vivienda turística,-normas de sanidad, establecimiento de niveles de responsabilidad tanto para anfitriones como para las plataformas, etc. (Canalis, 2019).

Cabe destacar también el malestar generalizado de los vecinos que sufren las consecuencias de este tipo de alojamiento, que genera problemas por ruidos debidos a la frecuente falta de civismo, a fiestas organizadas por parte de los turistas, y, en general, a comportamientos poco respetuosos hacia las comunidades de vecinos. Ello ha provocado que residentes de las principales ciudades españolas se manifiesten contra la plataforma de Airbnb, y exijan medidas por parte de las instituciones contra este tipo de prácticas.

Ante las recurrentes quejas tanto de hoteleros como vecinos locales, las instituciones municipales han decidido recientemente tomar severas medidas para paliar el efecto del crecimiento de este tipo de alojamiento, y buscar soluciones para mejorar dicha situación. Tanto el ayuntamiento de Barcelona como el de Madrid han puesto en marcha recientemente las siguientes iniciativas:

- En Barcelona se ha aprobado el plan de choque contra las viviendas de uso turístico ilegal, que ha permitido reducir de 5.875 en 2016 a 272 en 2018 los anuncios sin número de licencia obligatoria en Internet, un 95% menos. Con relación a la detección de pisos, desde el 1 de enero de 2016 hasta el 31 de diciembre de 2018 se ha ordenado cerrar 4.900 pisos ilegales (elEconomista, 2019).

Por tanto, en Barcelona las viviendas de uso turístico requieren actualmente la correspondiente comunicación previa de inicio de actividad al ayuntamiento. El desarrollo de cualquier actividad económica (esté o no obligada al pago del Impuesto

sobre Actividades Económicas) ha de ser declarado ante la Agencia Tributaria, a quien corresponderá determinar el epígrafe por el cual se han de dar de alta las actividades que obtienen la licencia bajo el concepto vivienda de uso turístico.

- En Madrid, el pleno del Ayuntamiento ha aprobado en este ejercicio 2019 el plan especial que regula los pisos turísticos. Las viviendas consideradas de uso turístico (las que se alquilan 90 días al año o más, según lo estipulado por la Comunidad de Madrid) necesitarán una licencia municipal especial. Y para obtener esa licencia, el piso en alquiler deberá tener un acceso diferenciado del resto de vecinos de la finca. Eso en la práctica supondrá dejar fuera del mercado el 95% de las actuales viviendas turísticas 'profesionales'. Este plan pretende *“preservar el uso residencial del centro urbano, frenando la conversión de viviendas del centro en alojamientos temporales turísticos”* por otro lado, *“busca que la actividad de hospedaje se extienda a otras zonas de la ciudad, redistribuyendo la actividad económica”* según el Ayuntamiento (El País, 2019).

Gracias a estas medidas de los ayuntamientos, el sector hotelero se ve reforzado y apoyado por las instituciones públicas, lo cual deja un panorama favorable a los hoteles de ciudad a largo plazo.

### 3. Desarrollo del turismo urbano en España

#### 3.1 Crecimiento del turismo urbano en España durante los últimos años

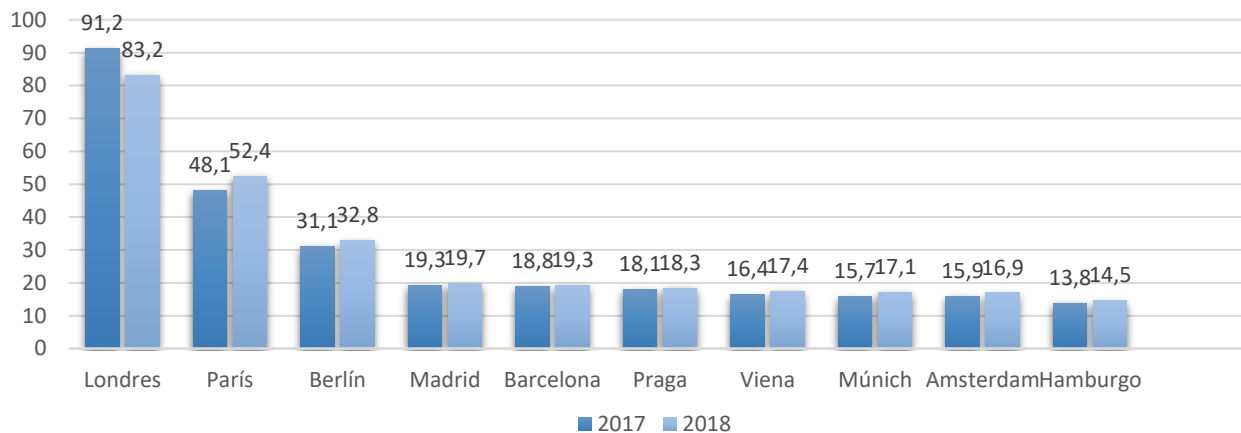
El turismo urbano es una tendencia cada día más presente en las preferencias de los viajeros, las ciudades se han convertido en un gran competidor del producto del sol y playa y en una sólida alternativa para la desestacionalización. En este nuevo ámbito, las ciudades se enfrentan a un cambio de modelo para acoger a un tipo de turista con mayores exigencias y nuevas necesidades, muy condicionadas por el gran número de información proporcionada por internet y las redes sociales.

Entra en juego la importancia del diseño y la arquitectura de las ciudades, según Salvador Moreno Peralta, Premio Nacional de Urbanismo, que considera que el turista puede convertirse por un momento en un ciudadano más, y manifestar el mismo vínculo que un residente. Eso hace que se comprometa con el lugar en el que está, cuidando y respetando el destino, pero también que exija unos servicios e infraestructuras de calidad y una arquitectura moderna (Porrás, 2017).

Los destinos urbanos de todo el mundo recibieron durante el año 2017, un total de 190 millones de viajeros internacionales. Se trata del triple que hace 10 años, según datos de la encuesta World Travel Monitor. Este volumen implica que los viajes urbanos o *city trips*, se han convertido por primera vez en el tipo de vacaciones en el extranjero número uno en el mundo, por delante del sol y playa que ha sido el segmento dominante durante muchos años (Canalis, 2018).

Los datos de la asociación *European Cities Marketing (ECM)*, han mostrado que el turismo urbano creció un 1,9% en 2018 a nivel global, y que las ciudades de Madrid y Barcelona ocupan el 4º y 5º puesto de las ciudades europeas con más número de pernoctaciones.

Gráfico 5: Top 10 ciudades europeas. N.º total de pernoctaciones (millones)



Fuente: ECM, 2018.

En España el turismo urbano ha crecido de forma notable en 2018 gracias a tres factores:

1. Mejora y renovación de la oferta de servicios turísticos a lo largo de toda la cadena de valor (alojamiento, transporte, restauración, comercio y ocio) en los destinos urbanos.
2. Incremento del número de vuelos y atracción de turistas de mercados emisores con mayor poder adquisitivo por la multiplicación de conexiones aéreas.
3. Incremento de los viajes de negocio. Según el informe de Exceltur (Exceltur, 2019), los viajes por motivos de negocio han crecido en 2018 un 4,9%, con un gasto mayor del 3,8% gracias a un notable dinamismo de la economía española. Los viajes de negocios, MICE, como se conoce en el sector del turismo de reuniones, incentivos, congresos y eventos, según sus siglas en inglés, y el turismo *bleisure* (negocios y placer) siguen consolidándose, y España se posiciona como el quinto país de Europa y decimotercero mundial en este tipo de turismo, según datos de la GBTA<sup>2</sup>.

Este tipo de turismo generó en España en 2017 más de 6.000 millones de euros y según se ha explicado en la reunión anual de la Red de Ciudades de Congresos (SCB), ha crecido un 63% desde el año 2013. (Porrás, 2019) En la reunión se han tratado temas acerca de los

<sup>2</sup> *Global Business Travel Association (GBTA)*, es la organización de y reuniones de negocios líder en el mundo y reúne a los líderes en la industria de viajes de negocios para intercambiar información e ideas entre los miembros. La organización opera en seis continentes con más de 7.000 miembros y una red global de más de 28.000 profesionales de viajes y 125.000 contactos activos.

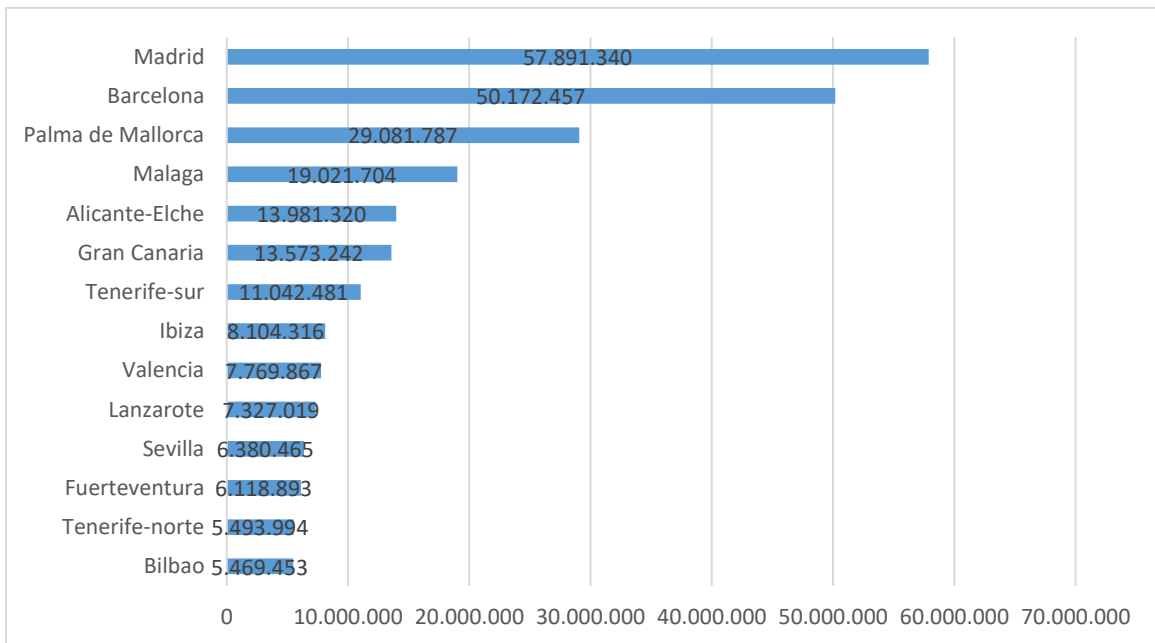
retos de esta actividad y los cambios e innovaciones que se están produciendo, resumiendo todo ello en tres cuestiones principales:

- Destinos urbanos turísticos inteligentes.
- La importancia de la correcta gestión en los destinos de turismo de negocios.
- La sostenibilidad y accesibilidad.

El perfil del turista de negocios es muy interesante para los destinos, pues se trata de un visitante de gran poder adquisitivo con un gasto medio mayor que el del turista de vacaciones. Para acoger este tipo de turismo y de visitante, las ciudades tienen que contar con:

- Infraestructuras de calidad.
- Ambiente seguro.
- Oferta hotelera y de restauración de calidad.
- Sistema tecnológico actualizado a las demandas de cada momento, para poder ofrecer las facilidades oportunas para este tipo de turismo que suele estar muy conectado a las nuevas tecnologías por necesidades profesionales.

*Gráfico 6: Tráfico pasajeros en principales aeropuertos españoles*



Fuente: AENA, 2018.

Se prevé que los destinos urbanos españoles mantengan una tendencia ascendente a lo largo de los próximos años, gracias a un crecimiento del turismo MICE y a la llegada de turistas internacionales en comparación con los destinos litorales.

En el último informe *Mercado Hotelero en España: destinos urbanos más competitivos de 2017* de la consultora Christie&co publicado en julio de 2018, se muestran las principales ciudades españolas respecto al número de turistas que alojan:

*Tabla 2: Ciudades turísticas más competitivas España*

	<i>OCUPACIÓN</i>	<i>ADR</i>	<i>REVPAR</i>
<i>BARCELONA</i>	79%	128€	102€
<i>SAN SEBASTIÁN</i>	72%	128€	92€
<i>MADRID</i>	76%	96€	72€
<i>MÁLAGA</i>	78%	90€	70€
<i>SEVILLA</i>	75%	90€	67€
<i>BILBAO</i>	74%	84€	62€
<i>VALENCIA</i>	70%	77€	54€

Fuente: Christie&Co, julio 2018

Según dicha consultora, se trata de las ciudades turísticas más competitivas a nivel estatal que llaman el interés de los principales responsables del sector turístico, tales como empresarios hoteleros, inversores y operadores, que buscan estar presentes en dichos destinos.

Para resaltar la importancia que tiene el turismo urbano en España, cabe destacar que entre las siete ciudades analizadas en el informe de Christie&Co, recibieron alrededor de 24,3 millones de viajeros en 2017, lo que representa más del 23,5% del total de viajeros recibidos en España en ese año (Christie & Co, 2018).

### 3.2 Creación de políticas turísticas responsables en las ciudades españolas

El turismo urbano en España empezó a crecer a gran ritmo a partir del año 2015, y actualmente sigue en auge en las principales ciudades españolas, las cuáles se han consolidado como grandes núcleos generadores de actividad económica, creatividad, innovación y el consiguiente interés por parte de los turistas en su oferta. Por ello, en 2016 Exceltur decidió llevar a cabo el proyecto UrbanTur, donde analizó las 22 ciudades españolas de mayor relevancia turística a través de 62 indicadores, encargados de reflejar los aspectos más importantes de su competitividad turística. Dicho programa se llevó a cabo con el fin de plantear el turismo en las ciudades como una fuente de prosperidad económica que puede proporcionar mejores resultados empresariales, creación de empleo y riqueza para los residentes locales.

Según este estudio, los aspectos responsables del aumento de la demanda turística en las ciudades son:



- Mayor interés por parte de los turistas por conocer el estilo de vida, las propuestas culturales y de ocio, y la oportunidad de vivir nuevas experiencias en los diferentes núcleos urbanos.
- Enriquecimiento de la sociedad en España y otros países europeos con la consiguiente posibilidad de viajar más y gastar más dinero en sus viajes, gracias a la recuperación económica tras la crisis.
- Agenda cultural actualizada y competente que ofrece las últimas tendencias culturales, exposiciones y otras actividades de ocio en las principales ciudades españolas.
- Amplia y reconocida oferta gastronómica de la mano de chefs mundialmente conocidos que cuentan con restaurantes con estrellas Michelin en las principales ciudades españolas.
- Crecimiento de la conectividad aérea y abaratamiento del transporte con la aparición de líneas aéreas de bajo coste, tarifas y ofertas más competitivas en otros medios de transportes, y más líneas de conexión ferroviaria entre los núcleos urbanos en España.
- Aparición de nuevas tendencias como el caso del *bleisure* que consiste en viajes de negocio que se alargan para dejar tiempo para el ocio de los empresarios y profesionales en las ciudades que visitan. Este tipo de viajes nace como consecuencia de la mejora económica global y la reactivación de los núcleos urbanos.

Por tanto, para lograr una mayor competitividad turística, las ciudades tienen que contar principalmente con los siguientes factores que son la clave para su desarrollo y posicionamiento como destinos urbanos potenciales:

- Capacidad de atracción a través de una oferta de ocio y cultura de calidad.
- Oferta de productos de negocio a través de la celebración de congresos de renombre en las ciudades.
- Oferta competitiva propuestas turísticas del entorno urbano y de la vida local.
- Accesibilidad y movilidad.
- Gobernanza y gestión estratégica del turismo.

Según el informe de UrbanTur, los principales esfuerzos de las políticas turísticas de las ciudades deben estar *“centrados en la creación de productos turísticos y su adecuado y profesionalizado marketing y comercialización en los mercados. Su presencia refuerza la necesidad de una gestión turística cada día más transversal y estratégica que integre con visión sostenible de medio plazo al conjunto de actores públicos y privados, desde la mayor prioridad política, como uno de los principios fundamentales defendidos por EXCELTUR”* (Exceltur, 2017).

Algunos de los desafíos más importantes del turismo urbano es la implantación de políticas turísticas que aseguren la sostenibilidad de la actividad turística en las ciudades mediante la preservación del comercio local, la puesta en valor de los recursos culturales, y el respeto y la consideración de las opiniones de los ciudadanos en la toma de decisiones claves para el turismo

de dicho destino. Por tanto, los retos a los que se enfrentan los núcleos urbanos se pueden dividir de la siguiente manera:

1. La gestión del crecimiento turístico en relación con la capacidad de carga de la ciudad, evitando así situaciones de congestión percibida y masificación de los centros de mayor atractivo turístico.
2. La gestión de la movilidad urbana y la generación de ejes de interconexión modal mediante sistemas de transportes más ecológicos y eficientes ante los nuevos retos ambientales y la congestión del centro de las ciudades.
3. La gestión tecnológica de la dimensión turística de la ciudad y la relación con sus visitantes gracias a la inversión tecnológica: apuesta clara por ser un destino inteligente o *Smart city* para mejorar la propuesta de experiencias que percibe el turista y favorecer su interacción con la ciudad.
4. La extensión territorial turística local mediante la generación de nuevos polos de atracción con una oferta interesante para los visitantes, y así potenciar el posicionamiento turístico de la ciudad y ayudar a descongestionar sus centros históricos.
5. Fomento de la participación ciudadana en la gestión turística de la ciudad para conseguir una buena relación entre turistas y locales.

En este contexto, se hace necesaria una estrategia capaz de gestionar el turismo en las grandes ciudades que se lleve a cabo a través de políticas sostenibles y responsables con el destino, conservando la esencia de éste y asegurando una buena convivencia entre locales y turistas. Lo detalla la autora Elena Herrero en el siguiente artículo sobre el desarrollo turístico en las ciudades, del que se destacan las siguientes afirmaciones:

*“Nuestro país tiene que estar a la altura de las demandas de los turistas extranjeros. Éstos, como decíamos, van a valorar cada vez más las ciudades por encima del Turismo vacacional, y también la sostenibilidad. Según un informe reciente de la ONG Sustainable Travel International titulado Why Going Green Pays Off? la sostenibilidad está de moda. La mayoría de los viajeros en EE. UU., un 60%, viajan con más frecuencia, gastan más dinero por viaje, y se alojan por más días cuando los destinos ofrecen prácticas y experiencias sostenibles, según dicho informe. Se añade además que los millenials se encuentran más asociados al modelo de sostenibilidad turística y que el mercado de la sostenibilidad en el viaje es mucho más amplio de lo que quizás parezca a priori. La sostenibilidad, por tanto, puede convertirse en el punto de encuentro, en la solución entre los aparentemente intereses contradictorios entre ciudadanos residentes y turistas.”* (Herrero, 2016).

Para la autora, es imprescindible que los organismos encargados de la gestión del turismo del destino construyan una estrategia a largo plazo de acuerdo con los intereses y opiniones de los propios residentes del destino, y que posteriormente se defina un modelo turístico urbano de calidad para cubrir las necesidades de una sociedad cada vez más activa, influyente, informada y

exigente. Para ello es preciso abordar dos grandes cuestiones que sirven de punto de partida para avanzar hacia una estrategia de legitimidad social y una política turística sostenible:

1. Escuchar y analizar la opinión pública, entendiendo sus intereses e inquietudes hacia el turismo en sus ciudades. Es preciso además analizar datos, seguir las recomendaciones de organizaciones internacionales y tomar ejemplo de las prácticas de otros países que sean referentes de este tipo de turismo.
2. Buscar denominadores comunes entre los distintos ámbitos del sector turístico. Es importante que las empresas españolas acuerden luchar por una misma causa que ayuden a potenciar el sector en las ciudades, por encima de sus intereses particulares.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) señala que el crecimiento del turismo urbano exige que el sector garantice políticas y prácticas que tengan un impacto sociocultural positivo y reduzcan al mínimo los efectos negativos de esta actividad. Algunas de las medidas planteadas por la OMT y recogidas en el informe *Overtourism. Comprender y gestionar el aumento del turismo urbano más allá de las percepciones*, es promover la dispersión de visitantes del centro de las ciudades hacia otras áreas, segmentar a los visitantes o incentivar la desestacionalización. El documento cuenta con 11 estrategias y 68 medidas propuestas para ayudar a comprender y gestionar el aumento de visitantes y también propone crear experiencias que beneficien tanto a las comunidades locales como a los visitantes.

*Authenticity*, es una propuesta muy interesante para afrontar este problema. Se trata de una plataforma online creada en Barcelona en 2014 con presencia en 50 países que promueve el turismo responsable en las ciudades con alto impacto social. Ofrece experiencias que ponen en contacto a visitantes con emprendedores y entidades locales comprometidas con la mejora de la ciudad, que proponen una visión distinta y solidaria del destino.

Se trata de una colaboración de entidades muy variadas, desde ONGs a empresas sociales, o incluso empresas turísticas que compartan el compromiso social y medioambiental, y que a su vez están en consonancia con las metas de desarrollo sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU), como se muestra en su manifiesto reflejado en la ilustración 4. Las actividades se basan en conocer el estilo de vida que se lleva a cabo en la ciudad, conocer la gastronomía local y también hacer actividades responsables con el medio ambiente que ayuden a fomentar la concienciación global tanto de residentes como de turistas. Según la cofundadora de la plataforma, Elena Rodríguez Blanco, *“más allá del turismo responsable, el objetivo es impulsar una cultura de responsabilidad, de sensibilidad a la hora de viajar”* (Porrás, 2018).

Ilustración 4: Manifiesto Authenticitys



Fuente: Página web Authenticitys, 2014.

## 4. Diversificación y personalización de los hoteles urbanos

### 4.1 Nuevo perfil de la demanda

Muchas instituciones y empresas turísticas están interesadas en identificar y atraer al turista cosmopolita, ya que se considera un segmento estratégico y rentable para los destinos por su gran poder adquisitivo y predisposición a conocer nuevas culturas y costumbres. Turespaña ha organizado y participado en distintas jornadas para abarcar este tema, y se ha propuesto trabajar para incrementar el número de turistas cosmopolitas que visitan el país para mejorar la rentabilidad del sector y poder ofrecer un turismo más sostenible y de mayor calidad.

Para atraer este tipo de turismo, es importante llevar a cabo una campaña de comunicación e imagen clara y sostenida en el tiempo, que posicione a las ciudades de España como iconos de turismo urbano, como es el caso de París o Londres. En la jornada *Turista Cosmopolita: nuevas oportunidades de negocio* que organizaron Turespaña y Turisme Comunitat Valenciana en mayo de 2018, se indicaban algunas de las claves para captar el turismo cosmopolita (Turisme Comunitat Valenciana, 2019), que se resumen a continuación:

- La diferenciación y selección de público objetivo.
- Gestión integral y gobernanza colaborativa con los ciudadanos del destino para adaptar oferta y destino.
- Uso de tecnología avanzada para una gestión más eficiente.
- La personalización de la experiencia.
- La conectividad del destino.

Los viajeros ya no son solo turistas, hoy en día se convierten en exploradores de nuevas experiencias que buscan la autenticidad en los destinos y descubrir nuevas vivencias que hasta el momento no habían conocido en otros lugares. Se trata de una tendencia que la industria turística y hotelera tiene que traducir en experiencias innovadoras, asegurando la satisfacción del cliente y la fidelidad a la marca. Para llevar a cabo las experiencias que reflejen los valores de la marca, los hoteles tienen que intentar entender el perfil del cliente, lo que le estimula y le motiva.

Según la publicación de Tecnohotel en 2018, *Los viajeros ya no son turistas, son exploradores en busca de experiencias*, el perfil de este tipo de viajero se caracteriza principalmente por los siguientes factores:

- Prepara, se informa y organiza sus propios viajes, incluso antes de elegir un destino concreto. A los viajeros exploradores les gusta investigar sobre diferentes alternativas y saber cómo es cada destino y qué tipo de experiencias ofrece.
- Viaja a lo largo de todo el año. Realiza un gran número de viajes que son de menor duración, fuera de temporada y sus motivaciones son muy diversas, desde una visita a amigos, escapadas románticas o viajes por trabajo *bleisure*.
- Busca alojamientos flexibles, céntricos y rodeados de buena oferta gastronómica y cultural.
- Busca vivir experiencias únicas en el destino. Aventuras de viaje inmersivas que combinen el aprendizaje, el descubrimiento y un efecto sorpresa hasta ese momento desconocido. En lugar de sumarse a visitas organizadas con un grupo, prefieren interactuar con la gente local y conocer otras alternativas más auténticas.
- Apuesta por las experiencias gastronómicas típicas del destino ya que es la mejor forma de conocer la cultura local y de familiarizarse con las tradiciones y hábitos del lugar.
- Aprecia los hoteles que cuenten con espacios vitales y sociales. Una oferta que atraiga a parte de los clientes a locales del destino con una organización de eventos y actividades interesantes.
- Valoran la atención personalizada y cercana en los hoteles, a parte de la oferta de servicios de calidad el toque humano es un factor básico y muy valorado.
- Marca tendencias de viaje y es sensible a la preservación medioambiental, apoya el turismo responsable y sostenible (Tecno Hotel, 2018).

Al mismo tiempo, el turista cosmopolita aporta beneficios estratégicos al destino como:

- Desestacionalización.
- Incrementa la rentabilidad del destino.
- Contribuye a la sostenibilidad.
- Marca tendencias de viaje, comparte sus experiencias a través de redes sociales y páginas de valoración.

En este ámbito, la tendencia del turismo *bleisure*, tiene una gran importancia para los destinos urbanos y proviene del acrónimo inglés *business + leisure*, y consiste en añadir un componente de ocio a los viajes de negocios. Se trata de una tendencia creciente y supone una gran oportunidad para agencias de viajes, hoteles, empresas de restauración y otros agentes del sector turístico, ya que el viaje de incentivos ya no dura un solo día, sino que se extiende a varios días para que los empleados puedan disfrutar de actividades de ocio en el destino y conocer la ciudad en profundidad. En España, de los cuatro millones de turistas que visitaron el país en enero de 2019, 300.000 lo hicieron por motivos laborales con un incremento del 26% según INE respecto al mismo mes del año anterior. El turismo de negocios genera en España 13 millones de euros al año y este tipo de turista gasta un 32% más que el viajero convencional (EC Brands, 2019).

Las empresas están utilizando esta nueva tendencia como un incentivo laboral entre sus empleados, para fortalecer los valores entre empresa-empleado y aumentar la productividad. Gracias a los viajes de negocios los trabajadores muestran una satisfacción mayor, trabajan mejor, tienen menos estrés y aumentan su productividad, por tanto, el turismo *bleisure* se puede reconocer como un elemento motivador y compensador, y a la vez una estrategia de fidelización de los empleados.

Según un estudio realizado por Expedia, *Unpacking Bleisure Traveler Trends* (Expedia Group, 2018), el perfil del turista *bleisure* se caracteriza por:

- Ser un viajero frecuente, el 38% viaja cada dos meses normalmente.
- Suele viajar solo en la mayoría de los casos, pero dependiendo de la duración del viaje puede ser acompañado a veces por familiares y amigos.
- Los trabajadores proceden principalmente del ámbito de las finanzas, tecnología, sanidad, administraciones públicas y educación. Las conferencias se convierten en el motivo principal de la visita, seguidas de reuniones comerciales para crear un equipo más sólido.
- Es un tipo de viajero curioso, inquieto y dinámico.
- Buscan estar conectados y seguir con su estilo de vida en el destino. Se trata de la búsqueda de un equilibrio entre la realización profesional y bienestar personal.

- Apuestan por buscar lugares destacables y con buena valoración por parte de otros viajeros, conocer la cultura y gastronomía local.
- Generalmente, este tipo de viajero se corresponde con persona jóvenes entre 25 y 35 años que son conocidos bajo el término *millennials*. Destacan por su carácter flexible, uso de la tecnología y por su buena relación con las redes sociales y páginas de valoración para elegir los sitios que desean visitar.
- Suelen realizar viajes domésticos, de corta duración entre 2 y 3 días.

Con todo ello, los hoteles urbanos han de adaptar su oferta a este nuevo tipo de viajero que está en continuo crecimiento, y consecuentemente, de gran relevancia para el turismo urbano. Se trata de un tipo de cliente que realiza un gasto mayor asumido en gran medida por la empresa (alojamiento, dietas, desplazamiento). Para ello, el hotel tiene que pasar de ser un mero proveedor de alojamiento a poder ofrecer una amplia gama de servicios de calidad con cabida para experiencias gastronómicas, culturales, deportivas, de interacción social y de bienestar.

Un alojamiento destinado a recibir este tipo de clientes debe ofrecer un tratamiento personalizado acompañado de la máxima conectividad, nuevas tecnologías y utilización con las redes sociales y disponer de:

- *Lobbies y lounges* para reuniones y encuentros de negocio.
- Terrazas y zonas de ocio agradables que se conviertan en puntos de encuentro social y desconexión.
- Servicio gastronómico de calidad y horarios amplios.
- Diseño moderno y práctico, donde convive tradición y vanguardia en edificios clásicos restaurados.
- Tecnología de última generación y adaptada a las necesidades de los clientes.
- Oferta deportiva interesante con buenas instalaciones.
- Ubicación céntrica y rodeada de una oferta cultural interesante.

#### 4.2 Diferenciación y personalización de la oferta en los hoteles

Ante una incipiente creación y renovación de la planta hotelera en las ciudades, es necesario llevar a cabo un estudio sobre los puntos fuertes y las principales características de cada hotel para conseguir una diferenciación clara del establecimiento y destacar sobre la competencia. Algunos de sus puntos más importantes es contar con una buena infraestructura, diseño característico y que lleve una política acorde con su público objetivo.

Para llevar a cabo la personalización del hotel es clave el factor humano de la empresa, tiene que contar con competencias transversales y capaces de adaptarse a un entorno cambiante. Para ello, la dirección del hotel y el departamento de recursos humanos deben destinar una gran parte de sus esfuerzos a programas de formación de los empleados de la empresa, y potenciar valores como el compromiso, el orgullo de pertenencia y el interés en la consecución de objetivos. De esta manera se facilita que la experiencia del cliente sea excelente, y que el empleado preste un buen servicio a raíz de la filosofía y los valores de la empresa que se le han inculcado en los programas de formación.

#### 4.2.1 Big data

Para conocer las necesidades y exigencias de los clientes, es necesario llevar a cabo una segmentación del mercado y saber a quién deseamos dirigirnos en profundidad. Es preciso para ello tener una gran cantidad de datos sobre la demanda para poder saber hacia dónde dirigir los esfuerzos e inspirar con una política propia y personal a los visitantes mediante la hipersegmentación e hipersensibilización.

Los turistas cada vez consultan más información en internet acerca de los destinos que van a visitar y de los servicios que buscan contratar. Existe un gran crecimiento de buscadores de reservas online, comparadores de precios, webs de reseñas e intercambio masivo de archivos en las redes sociales. Toda esa información se digitaliza y va dejando rastro de los gustos y preferencias de los posibles clientes y mediante el *big data*, es posible ayudar a las empresas a personalizar sus servicios y anticipar las tendencias de consumo.

No se trata de recopilar una gran cantidad de datos, sino de obtener información de calidad gracias a la interpretación de esos datos por parte de los analistas, para tener una visión clara de qué se necesita extraer de la información proporcionada. Para María Garaña, vicepresidenta de Microsoft Business Solution para EMEA, las tres claves del *big data* son:

1. La visualización, es decir, conseguir simplificar la información que se obtiene mediante el *business intelligence*, ofrecido por las empresas tecnológicas a los gestores de empresas turísticas para simplificarles la tarea de entender los datos que se analizan para conocer a su cliente.
2. Trabajar con estándares para conectar los nuevos desarrollos a los que ya existen.
3. La importancia del trabajo humano como actor principal para tratar los datos y la información, y no basarse únicamente en identificarlos con herramientas tecnológicas. (Hinojosa, 2017)

La empresa innovadora española *Smartvel*, ha desarrollado una tecnología mediante *big data* que ofrece una “agenda viva” de los destinos turísticos, y ofrece sus soluciones a empresas turísticas



(hoteles, aerolíneas). Recopila información de multitud de fuentes sobre lo que está pasando en una ciudad determinada y a continuación, la clasifican, ordenan y localizan sobre mapas digitales que integran a las webs o aplicaciones de los clientes de los hoteles.

Según Mateus Coelho, director general en España y Portugal de *SiteMinder*, empresa que desarrolla aplicaciones de *big data* para hoteles, *los viajeros de hoy buscan una experiencia memorable, por lo que el hotel que disponga de big data tendrá la oportunidad de fortalecer la lealtad a su marca y mantener una relación directa con sus huéspedes, aumentando las posibilidades de que repitan* (Pulido, 2017).

#### 4.2.2 Marketing hotelero e identidad corporativa en los hoteles

El sector hotelero español es extremadamente competitivo, los hoteles tienen que llevar a cabo políticas diferenciadoras para destacar sobre el resto, y una de esas políticas es el marketing hotelero a través de la creación de una marca propia. La marca permite a las empresas establecer una identidad única y diferenciada y un buen posicionamiento de marca contribuye a crear lazos, afinidad con los valores de los clientes, y a generar vinculación y fidelidad entre el cliente y la empresa.

Comunicación + coherencia = confianza

Por tanto, un hotel que cuente con una marca que prometa y defienda unos valores y los comunique, siempre con coherencia, es un hotel en el que los clientes confiarán. Es tarea del marketing hotelero construir una estrategia de marca lo suficientemente consistente para poder competir en ese entorno. Algunos de los puntos que deben implementar los hoteles para conseguir construir o reforzar su marca mediante una estrategia de marketing son:

1. La diferenciación, que es lo que determina la misión, visión y valores del hotel. Se trata de la filosofía y los atributos que harán que un hotel destaque sobre el resto, atraiga y sea único e inimitable. Una buena manera de diferenciarse es a través de la especialización, ofertando productos y servicios con un valor añadido a unos clientes potenciales bien definidos.
2. La definición, responsable del posicionamiento estratégico del hotel, y de los atributos de su oferta y sentimiento de pertenencia de sus trabajadores. Una vez clara la diferenciación, es posible volver a definirse como marca, y proyectar la nueva imagen deseada; este término se conoce como rebranding e implica un esfuerzo por crear una nueva gestión y nuevas políticas, estrategias de marketing y de identidad visual.
3. La comunicación, que es la encargada de explicar y analizar el posicionamiento del hotel para determinar cómo se percibe psicológicamente la marca entre los clientes potenciales. Es imprescindible el control de la gestión comunicativa del hotel y tener en cuenta todas

las estrategias de comunicación para lograr que la interacción con el cliente sea personal y cercana. Todo ello ha de ser coherente con los valores definidos previamente y dirigido a un segmento determinado mediante medios de comunicación social como redes, *email*, página web del hotel o video marketing.

Por otra parte, una estrategia de marketing clave para enfocar los objetivos del hotel hacia las expectativas del huésped, es el *Customer Journey* (camino del comprador). Se basa en diseñar, conocer, y optimizar el recorrido que hace un huésped desde que le surge la necesidad de alojarse en un hotel hasta que acaba reservando. Es una manera efectiva de conocer los clientes y diseñar el camino que conduzca a su satisfacción total, permite conocer los puntos de contacto entre huésped y hotel, las motivaciones del viaje y cuanto suele durar la estancia.

Un hotel no debe ser únicamente un lugar donde hospedarse con un precio competitivo, ha de entenderse como un conjunto de experiencias, valores y promesas de Marca que llevan a la especialización del hotel en un entorno turístico diferencial (Razak, 2017).

#### 4.2.3 La personalización en los hoteles

Personalizar es reconocer que los huéspedes tienen necesidades individualizadas y preferencias diferenciadas y que reaccionarán dependiendo del servicio prestado y la atención recibida por el personal del hotel. Los hoteleros han tomado conciencia de la importancia de ofrecer un servicio de calidad y conseguir la fidelización del cliente, pues hoy en día su experiencia puede llegar a cualquier página de opiniones y ello puede beneficiar o afectar al hotel.

El proceso de personalización afecta a cualquier etapa de la experiencia del cliente, desde incluso antes de que llegue al hotel hasta la finalización de la estancia en el registro de salida, como último contacto antes de que abandone el alojamiento. Para crear una experiencia de alto nivel para los clientes es importante:

- Conocer al cliente antes de que llegue al hotel, a través del *big data* si ha hecho la reserva online.
- Tratarle de forma especial e individualizada. Detalles como felicitarle el día de su cumpleaños, conocer sus preferencias gastronómicas o alergias, etc. Pequeños detalles como estos hacen sentirse al cliente especial, y es una razón de peso para volver a un lugar donde se le ha tenido en cuenta.
- Crear un ambiente de familiaridad. Con clientes habituales, conseguir que la habitación esté a una temperatura agradable cuando llegue (la última que dejó en su última visita) y con su emisora de TV o radio preferida ya elegida. La familiaridad es crear vínculos y los vínculos crean fidelidad.

- Evolucionar a la vez que el cliente. Las personas evolucionan y su situación personal cambia con el tiempo, es importante saber cómo tratar a cada persona en un momento determinado y dependiendo de quién va acompañado.
- Analizar la valoración del huésped y actuar en consecuencia. Analizar los comentarios y encuestas de los huéspedes acerca de su estancia, es un factor clave para hacer mejoras tanto operativas como de infraestructuras y mejoras de la propiedad.

Tomar estas medidas en consideración es el primer paso para mejorar la experiencia al cliente en los hoteles. Hay que basarse en una política centrada en el huésped y sus necesidades para así identificar las posibles mejoras para conseguir la fidelización de huéspedes, una mejor posición en los rankings de opiniones y, en definitiva, ser más competitivos (Martínez, 2017).

## 5. Nuevas tendencias en los hoteles urbanos en España

A raíz de todas las pautas comentadas anteriormente, los hoteles urbanos han ido evolucionando en España para ofrecer una oferta de mayor calidad, una personalización cada vez mayor y satisfacer a un cliente mucho más exigente y conectado al mundo tecnológico. Las ciudades se reinventan y con ellas los hoteles, por ello es importante estar a la altura del resto de ciudades europeas y contar con hoteles que apuesten por el diseño, la gastronomía de alto nivel y por unas políticas en su gestión sostenibles y comprometidas con el medio ambiente a través de los avances tecnológicos.

A continuación, se expone cada una de las tendencias comentadas, contando cada una de ellas con varios ejemplos de hoteles representativos en las ciudades españolas con un entorno urbano que cada vez atrae a más turistas.

### 5.1 Hoteles *boutique*

Hoy en día los hoteles han dejado de ser solamente alojamientos de paso dedicados principalmente al descanso, para convertirse en lugares experienciales donde uno puede encontrar diferentes espacios dedicados al disfrute y al ocio, donde se organizan una gran serie de eventos, reuniones, experiencias gastronómicas, etc. El cliente puede desenvolverse de forma cómoda y placentera como si estuviera en su hogar, y al mismo tiempo contar con espacios para relacionarse con los demás clientes del hotel, o incluso con residentes locales que acuden a los eventos organizados.

Este cambio de concepto en los espacios del hotel ha venido acompañado de una evolución en la decoración que se encuentra en el mismo. Los diseñadores de interiores y arquitectos juegan un papel esencial en dar vida a las distintas estancias haciéndolas únicas y diferentes entre sí y siendo los responsables de implantar las últimas tendencias en decoración y estilo a los hoteles. En este sentido, la innovación es un aspecto clave y una de las señas que identifican un hotel, por tanto,

se busca la especialización mediante espacios con personalidad que le recuerden al huésped dónde ha estado y pueda diferenciar los hoteles según cómo le ha inspirado la decoración y el estilo de cada habitación y estancia.

En la segunda edición de *Madrid Hotel Week*, organizada por El Corte Inglés Empresas dentro de su programa Renueva Hotel, diferentes profesionales como interioristas y arquitectos fueron reunidos para hablar sobre la importancia del diseño en el sector hotelero y compartir innovadoras propuestas y consejos enfocados a su mejora. En este encuentro los interioristas coinciden en la idea de que los espacios no pueden seguir contando con una decoración neutra, la cual ya está obsoleta y es impersonal, sino que hay que dar la bienvenida a la especialización, espacios con fuerte personalidad, y a la importancia de los hoteles como marco del destino. Al mismo tiempo, se ha hablado sobre la importancia de los espacios comunes del hotel, que serán cada vez más extensos y adaptados como punto de encuentro con los demás huéspedes, y las habitaciones, que contarán con una decoración original e innovadora con un espacio más reducido y con avances tecnológicos que mejoren la experiencia del huésped. (Hinojosa, 2018).

Para que un hotel sea considerado *boutique*, tiene que cumplir una serie de requisitos:

- El número de habitaciones en los hoteles *boutique* es más reducido, suelen contar con pocas habitaciones y cada una de ellas está decorada con mucho esmero y de una forma individualizada.
- Tienen personalidad y son únicos. Los hoteles *boutique* son espacios a menudo excéntricos, que cuentan con una personalidad propia, y suelen presentar diferentes temáticas. La mayoría muestran su personalidad a través del diseño y del tipo de detalles que tienen con sus huéspedes.
- Diseño y creatividad. Tanto la decoración como la arquitectura del hotel son fundamentales y son un símbolo de distinción, a menudo, diseñadores interiores reconocidos son los encargados del diseño del hotel y aparecen en revistas pioneras del sector. Suelen presentar un alto sentido de la estética y del diseño y crean un ambiente íntimo que conecta con un público determinado. Las habitaciones están decoradas de forma individual, las materias y accesorios que se utilizan en ellas son de gran calidad.
- Ubicación. Suelen encontrarse en las zonas urbana y céntricas de las ciudades, en áreas con una gran influencia cultural; o bien en zonas que empiezan a considerarse de interés, donde los turistas puedan acceder fácilmente a museos, galerías, conocidos restaurantes o zonas de compras. A menudo, dichos hoteles han sido fruto de la reconversión de edificios emblemáticos o casas antiguas de la ciudad con un valor estético, artístico y arquitectónico.
- El servicio que reciben los clientes en este tipo de hoteles es muy cercano y altamente personalizado. Es un aspecto fundamental, que se lleva a cabo a través de pequeños detalles y que persigue principalmente, la creación experiencia única para el huésped.

- La gastronomía en estos alojamientos suele ser un aspecto clave. Suelen contar con restaurantes de alta calidad y en los que disfrutar de una atmósfera íntima y relajante que también atraen al público local.
- Cultura. Los hoteles boutique están implicados con la cultura de la ciudad, mediante la organización de eventos que promuevan el interés de los clientes por conocer iniciativas locales y apoyarlas.
- Los clientes que acuden a este tipo de hotel buscan vivir una experiencia única, dan importancia al diseño y a los pequeños detalles, eligen espacios poco convencionales y tienen inquietudes culturales. En definitiva, les gusta sentirse especiales y recibir un trato personalizado, huyendo de la monotonía de las cadenas hoteleras (Hotelsdot, 2018).

A continuación, es posible hacer un análisis de dos ejemplos de hotel *boutique* situados en un entorno urbano y que cuentan con el diseño de profesionales reconocidos en el sector:

#### 1. *Bless Hotel*, Madrid.

Diseñado por el interiorista Lázaro Rosa-Voilán, se trata de un hotel de diseño ubicado en la calle Velázquez, en pleno barrio de Salamanca en Madrid. Cuenta con 111 habitaciones donde el diseñador explica que han sido diseñadas con un concepto relajado y sin pretensiones, contando con detalles similares a un piso clásico de la zona. Se busca, por tanto, que el huésped que se aloje en el hotel se sienta como en una vivienda de lujo en el centro de Madrid, todo el interiorismo ha sido ideado con la intención de convertirlo en un hotel “disruptivo, histórico y divertido” garantizando de esta manera la identidad propia y el carácter “coleccionable” del hotel. El alojamiento, que ocupa el edificio del antiguo *Gran Hotel Velázquez*, cuenta con diversos espacios comunes donde las referencias son muy amplias y van desde la propia historia del edificio que puede verse en pequeños detalles que el diseñador ha dejado presentes, hasta inspiración en míticos locales madrileños. La decoración de todo el hotel es un guiño al estilo castizo, canalla y elegante del barrio de Salamanca.

En cuanto a los servicios que ofrece son de una gran calidad y presentan una personalización exclusiva en cada una de sus opciones:

Ilustración 5: Restaurante Etxeko



-Restaurante *Etxeko*: de la mano del reconocido chef Martín Berasategui que cuenta con 10 estrellas Michelin, ofrece una propuesta gastronómica impecable que reivindica los sabores tradicionales del País Vasco combinados con la gastronomía típica castellana de Madrid.

Fuente: página web Bless Hotel

Ilustración 6: Picos Pardos Sky Lounge



Fuente: página web Bless Hotel

Ilustración 7: Fetén Clandestine Bar



Fuente: página web Bless Hotel

- *Fetén Clandestine Bar* y *Picos Pardos Sky Lounge*: zonas comunes dedicadas al ocio y disfrute dónde, tanto clientes como locales, pueden disfrutar de cócteles exclusivos supervisados por su *Liquid Manager*, Alberto Fernández. También existe una bolera clandestina en el *Fetén* y para finalizar la oferta, *Velázquez 62,5 Boulevard*, es un pasadizo que ocupa la antigua entrada de carruajes y cuyo espacio acoge exposiciones y diversas actividades culturales
- Zona de bienestar, *Magness Soulful Spa*, espacio dedicado al cuidado del cuerpo y la mente que cuenta con dos cabinas de tratamiento a cargo de la empresa Tacha Beauty (Leyra, 2019).

## 2. Margot House, Barcelona.

Ubicado frente a las principales atracciones turísticas de la ciudad como la Casa Batlló, en pleno Paseo de Gracia este pequeño hotel boutique destaca por su exquisito gusto decorativo y la paz que transmite, dónde la discreción y la privacidad son sus grandes aliados. Todo ello se ha logrado gracias a su cuidado diseño de la mano de la decoradora Sandra Durany, junto al equipo de Vanskap Studio y Ambit, dónde juega un importante papel el uso de maderas claras, colores neutros pastel y piezas decorativas de autor como lámparas o alfombras.

Ilustración 8: Habitación Margot House



Fuente: Margot House

Ilustración 9: Zona común Margot House



Fuente: página web ELLE

Es un hecho relevante que Margot House cuente solamente con 9 habitaciones, con una capacidad máxima de 18 huéspedes en total. Todo ello, ayuda a que se trate de un hotel único y con un servicio exclusivo a cada uno de sus clientes, pues su objetivo principal es que éstos se sientan como en su propia casa a la vez que tienen al alcance de su mano todos los servicios necesarios para no preocuparse por nada y vivir una experiencia única. Algunos ejemplos de ello residen principalmente en el cuidado de los pequeños detalles como: las llaves personalizadas para cada habitación, los originales carteles de *not disturb*, servicio gratuito de té, cafés y pastas las 24 horas del día o una guía personalizada por los propios dueños del hotel con circuitos por la ciudad fuera de los circuitos tradicionales y masificados (Jiménez, 2015).

## 5.2 Hoteles gastronómicos, hoteles con estrella

El nuevo perfil del turista urbano también muestra un gran interés por la gastronomía durante sus viajes y participa activamente en las nuevas tendencias del consumo cultural. Es un viajero que busca la autenticidad de los destinos que visita a través de las propuestas gastronómicas existentes

y al que le preocupa el origen de los productos, por ello, la gastronomía debe tener personalidad para evitar convertirse en un producto vulnerable, deslocalizado y poco original.

España es un país pionero en gastronomía a nivel mundial y es un gran referente en el sector, pues cuenta con algunos de los mejores chefs del mundo que han sido galardonados y reconocidos mundialmente. Por ello la oferta gastronómica de los chefs más reputados genera cada vez más atractivo turístico para el destino y los hoteles se han visto obligados así, a evolucionar a espacios que ofrecen experiencias gastronómicas de calidad. Por tanto, son el escenario perfecto donde chefs reconocidos y clientes amantes de la gastronomía tienen su punto de encuentro.

Un estudio realizado por DINAMIZA Asesores en 2017, 'II Estudio de la demanda del turismo gastronómico en España', confirma la influencia del patrimonio gastronómico como factor decisivo en la elección del destino de los viajes de los turistas españoles e identifica ocho perfiles de turista gastronómico en función de sus preferencias a la hora de viajar y disfrutar de las diferentes opciones gastronómicas, algunos de ellos son:

- Turista gourmet, también conocido como comidista, experto en comida y vinos.
- *Foodie*, aficionado a la gastronomía en todas sus vertientes, publica en sus redes sociales todos sus descubrimientos.
- Personas amantes de la gastronomía, se dedican a ello y en sus viajes buscan inspiración para sus propios restaurantes.
- Turista responsable, se preocupa de la elaboración de los productos y que éstos sean locales de km0.
- Turista cocinillas, aficionado a la cocina que busca cosas diferentes para sus platos diarios.
- *Wine lover*, amante del vino y de las catas alrededor del mundo.

Por tanto, el turismo gastronómico no sólo atrae a turistas de calidad, con una mayor disposición al gasto en el destino y más respetuosos con la cultura local, sino que se ha convertido en un factor clave de competitividad de los destinos, desempeñando un papel importante en su posicionamiento e imagen (Dinamiza, 2017).

En cuanto a hotel gastronómico se refiere, se trata de un establecimiento que destaca sobre todo en su oferta culinaria, la cual suele ser de alto nivel y a cargo de chefs reconocidos y premiados con Estrella Michelin u otros tipos de premios por su excelente trabajo. Los hoteles también suelen ser de una categoría alta, con mucho encanto y una decoración y servicio excepcional.

Algunos ejemplos de este tipo de hoteles son:

1. *Hotel Único*, Madrid.

El encargado de la oferta gastronómica del hotel Único es Ramón Freixa, reconocido chef con 2 estrellas Michelin y 3 soles Repsol, lidera todo un equipo encargado de ofrecer una de las propuestas gastronómicas más creativas y vanguardistas de la ciudad de Madrid que se basa principalmente en:



*Ilustración 10: Menús Degustación*

**LA EXPERIENCIA**

20 instantes concebidos como historias en cada plato.

Precio por persona: 150

Con Maridaje de nuestro Sumiller (70): 220

**EL HOMENAJE: GRAN RFXM**

Un viaje suave y continuo por nuestro universo a través de 25 momentos.

Precio por persona: 180

Con Maridaje de nuestro Sumiller (90): 270

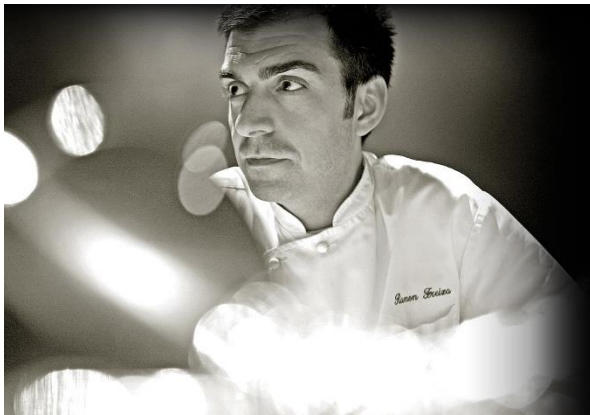
Fuente: Carta Hotel Único

- Extensa carta de platos exquisitos y elaborados cuidadosamente con los mejores productos y con un precio por plato que oscila entre los 40-50€.

Dos menús degustación con precio cerrado y maridaje. Se trata de la propuesta gastronómica más experiencial y elaborada dónde las personas amantes de la gastronomía pueden vivir una experiencia única.

- El *Petit Menú*, una alternativa a la propuesta de los menús completos y con un precio más asequible, es la opción ideal a los que no quieren renunciar a la calidad y creatividad de un restaurante con 2 estrellas Michelin y está diseñado para degustarlo en 90 minutos.
- *The perfect brunch*, un plan diferente y delicioso para los planes de los domingos. Cuenta con alternativas que van desde zumos *detox* hasta huevos benedictinos o hamburguesas de buey, todo con un servicio excelente y un entorno único.

*Ilustración 12: Chef Ramón Freixa*



Fuente: Guía Repsol

*Ilustración 11: Degustación menú Hotel Único*



Fuente: página web Hotel Único

## 2. *Moments*, Hotel Mandarin Oriental, Barcelona.

El restaurante *Moments*, ubicado en el prestigioso Hotel Mandarin Oriental en Barcelona, cuenta con dos Estrellas Michelin. El equipo del restaurante está liderado desde el año 2009 por Raül Balam junto a su madre, la conocidísima chef Carme Ruscadella, galardonada con distintivos premios gastronómicos: el Premio Nacional de Gastronomía en 1998, la Creu de Sant Jordi en 2004 y la Medalla de Oro del Parlamento de Cataluña en 2013 entre otras Estrellas Michelin a lo largo de su carrera. Raül perfeccionó su carrera gastronómica en el restaurante Sant Pau, ubicado en Tokio y dirigido por sus padres a partir del año 2006, allí consiguieron transmitir la filosofía de la gastronomía creativa catalana al público japonés.

En cuanto a la oferta gastronómica del restaurante, se compone de una selección cuidada de productos de gran frescura y calidad que permita ofrecer platos bien preparados, que sean “especiales, creativos, saludables y exquisitos”, como confirman los chefs. Su objetivo principal es el de ofrecer una gastronomía excepcional, y su descripción sobre el restaurante es: *Le damos la bienvenida a una aventura gastronómica que comenzó hace 30 años en Sant Pau. Un viaje extraordinario, concebido a partir de nuestra devoción por los ingredientes de más alta calidad y de la creatividad, que ha evolucionado con el descubrimiento de nuevos sabores y tradiciones (como los tomados de Tokio) perfeccionados utilizando las innovaciones técnicas disponibles. Más que un homenaje, es nuestra filosofía. Le damos la bienvenida a Moments.* (Mandarin Oriental, 2019)

Ilustración 14: Raül Balam y Carme Ruscadella



Fuente: archivo de Restaurante Moments

Ilustración 13: Restaurante Moments



Fuente: página web Restaurante Moments

La propuesta gastronómica del restaurante se articula en un menú a la carta y el Menú Gastronómico de Degustación por 150 €.

### 5.3 Hoteles sostenibles

Hoy en día, la sociedad está cada vez más concienciada sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y opta por prácticas sostenibles y respetuosas con el entorno. Esta preocupación generalizada ha llegado también hasta los hoteles, pues los turistas deciden apostar por opciones *eco-friendly*, que se adapten a su forma de pensar y sus prácticas sostenibles.

Los hoteles sostenibles o ecológicos son aquellos que ofrecen calidad en su servicio a la vez que transmiten una preocupación por el medio ambiente mediante su gestión, centrada en utilizar políticas medioambientales que tienen como finalidad reducir su impacto en el entorno en el que se encuentran. Algunas de ellas son la utilización de calderas de biomasa, materiales reciclados como parte de la decoración o huertos sostenibles entre otros. También se han analizado en el Foro TurisTIC celebrado en Barcelona, varias tendencias para crear hoteles más sostenibles y son: la gestión integral del ciclo del agua, el consumo energético “casi cero” utilizando energías renovables y la financiación colectiva (*crowdfunding*). Según explica Jordi Solé, director de operaciones de *ECrowd*, “ya existen caso de financiación colectiva de eco-hoteles que son autosuficientes energéticamente, que no están conectado a la red eléctrica. Se alimentan con placas solares y no tienen que pagar el impuesto del sol. ¿La solución? A parte de la tecnología, la innovación en la financiación, a través de las aportaciones de 127 inversores particulares.” (Canalis, 2017).

Por tanto, la gestión sostenible en el sector hotelero ha dejado de ser una cualidad para algunos hoteles y ha pasado a convertirse en un factor obligatorio, además los principales turoperadores europeos se encargan de posicionar mejor y premiar a los hoteles que lleven a cabo practicas sostenibles con el medio ambiente como, por ejemplo, destacándolos en sus páginas webs para darles más visibilidad ante sus clientes. Un ejemplo claro, es el sistema *Travelife*, de la consultora *Binura Risk Intelligence*, que se encarga de autoevaluar las prácticas sostenibles de los hoteles mediante un *checklist* y es una herramienta para que los hoteles se familiaricen con los criterios impuestos, pero teniendo siempre sus propios sistemas de gestión sostenible. El responsable del Desarrollo de Negocios de la misma consultora, indica que además de las certificaciones que proporcionan a los establecimientos hoteleros cuando cumplen con sus obligaciones medioambientales, también es una manera de aportar un importante ahorro en energía y una mejora en la imagen de la marca personal del hotel y, por tanto, los beneficios para los propios clientes y los hoteles son excepcionales. (Vargas, 2016)

Los hoteles ecológicos y sostenibles se encuentran sobre todo en los entornos rurales y de naturaleza y son muy comunes en países exóticos como Indonesia, Vietnam y otros destinos parecidos pero cada vez son más comunes en las principales ciudades europeas. En los destinos urbanos de España encontramos:

## 1. Casa Bella Gracia

Se trata de un alojamiento situado en el barrio de Gracia en Barcelona. En su interior, se pretende crear una atmósfera de paz, armonía y silencio, donde el cliente pueda relajarse y sentirse tranquilo en medio del ajetreo de la ciudad.

*Ilustración 15: Baño*



Fuente: página web Casa Bella

*Ilustración 16: Interiores*



Fuente: página web Casa Bella

*Ilustración 17: Habitación*



Fuente: página web Casa Bella

El hotel destaca por haber sido completamente rehabilitado siguiendo estrictos criterios de sostenibilidad, son los siguientes:

- Uso energías renovables: El agua caliente se calienta aprovechando el calor que genera la producción de aire acondicionado y la calefacción, impulsados por una máquina VRV con recuperación de calor de máxima eficiencia energética.
- Reciclaje de aguas: Se recicla el agua de la ducha y del lavabo de una forma totalmente biológica, sin uso de químicos, para llenar las cisternas del WC, ahorrando así aproximadamente 80.000L de agua al año.
- Eficiencia energética: buenos aislamientos térmicos (con productos naturales como el corcho) utilizados en paredes, tabiques interiores y suelo y los cerramientos con carpintería de aluminio y cristales aislantes. Gracias a ello ha obtenido una calificación B de nivel de eficiencia energética.
- Uso de materiales naturales, ecológicos, reciclados y de proximidad: "Productos con etiqueta ECO o BIO, con Declaración Ambiental de Producto (DAP) o provenientes de bosques sostenibles (PEFC), libres de compuestos orgánicos volátiles (COV), con contenido de material reciclado o de proximidad (KM0)."
- Bombillas LED en todo el edificio.
- Sistemas de regulación de la presión y caudal del agua para el ahorro de ésta.
- Oferta de productos de higiene personal y limpieza biodegradables.

## 2. The Hat

Es un hostel juvenil y moderno que se sitúa en el centro de Madrid, al lado de la Plaza Mayor. Es un concepto hotelero que mezcla el confort y la calidad de un buen hotel, ofreciendo las ventajas de un hostel donde los huéspedes se pueden relacionar y también acuden locales para disfrutar de su *rooftop* y sus instalaciones.

Ilustración 19: Habitación



Fuente: página web The Hat

Ilustración 18: Rooftop



Fuente: página web The Hat

También destaca por aspecto como el diseño y la sostenibilidad, se trata de un palacete del siglo XIX restaurado por el estudio de arquitectos Jesús Manzanares y con el interiorismo de Aaprile y que es considerado como un ejemplo de alojamiento sostenible en Madrid, siendo el primer hotel de la capital que utiliza una caldera de biomasa obtenida de los huesos de aceituna como fuente energética para proporcionar agua caliente y energía.

La iluminación de todo el edificio es de bajo consumo energético (bombillas LED), establece un sistema completo de gestión de residuos por separación y cuenta con una oferta gastronómica basada en comida orgánica y productos locales de proximidad (Europa Press, 2016).

## 6. Conclusiones

Después de haber analizado los resultados del turismo en España en el último año, su papel fundamental en la aportación de riqueza en el país y la generación de empleo se ha llegado a la conclusión que sigue siendo un sector en auge que cada vez tiende más a la especialización y la mejora de la calidad de su oferta.

El buen comportamiento del sector y la existencia de nuevas necesidades e inquietudes de la demanda se ha traducido en un crecimiento relevante del turismo urbano en España y de su planta hotelera. El gran número de hoteles y la renovación de estos, ha sido posible gracias a la recuperación económica del país y del mercado inmobiliario en las grandes ciudades acompañado de un gran interés por parte de grandes fondos de inversión en el sector hotelero español.

El turismo español ha dejado de ser conocido exclusivamente por su oferta de sol y playa, puesto que la demanda busca vivir nuevas experiencias y mezclarse con la cultura local de las ciudades. Hoy en día los viajeros buscan vivir experiencias auténticas y diferentes, descubrir cómo vive la

gente local, conocer la oferta gastronómica y local en las ciudades y, además, están dispuestos a dejar un gasto mayor en el destino.

Por tanto, la calidad de la oferta turística tiene que ser mayor y contar con un servicio a la altura de las nuevas exigencias y necesidades de los turistas. Además, la existencia de las redes sociales y de páginas de valoración obligan a que un alojamiento o restaurante, se esfuerce más en ofrecer un producto de alta calidad, diferenciado de la demanda y que sea capaz de crear una experiencia nueva para el cliente para obtener una mejor valoración.

Se suma además la incorporación del fenómeno de los viajes de negocio o turismo MICE, que ha tenido una gran repercusión en las principales ciudades españolas durante los últimos dos años. Los viajeros de este tipo de turismo demandan hoteles de gran calidad, que ofrezcan todas las facilidades necesarias para hacerles sentir como en casa.

Para que los hoteles puedan diferenciarse de la competencia y cumplir con las expectativas de sus clientes, deben de trabajar en la personalización y diferenciación de su oferta, así como elaborar un amplio estudio sobre las exigencias y necesidades del cliente que desean atraer (*big data*). También es clave la profesionalización y constante actualización de los conocimientos de sus empleados, para que puedan ofrecer un servicio de calidad a los clientes y estén familiarizados con las nuevas tendencias en el entorno urbano.

El estudio llevado a cabo de las nuevas tendencias que siguen la mayoría de los hoteles urbanos en las grandes ciudades españolas, permite observar que destacan los hoteles gastronómicos que cuentan con una alta calidad en su oferta, y algunos incluso con estrellas Michelin, los hoteles *boutique* o de diseño, que han sido obra de reconocidos arquitectos o diseñadores de interiores, y los hoteles que se diferencian por llevar a cabo una gestión respetuosa con el medio ambiente y ser considerados *eco-friendly*.

Gracias a la existencia de las diferentes tendencias en los hoteles y la especialización en la oferta de estos hacia una temática concreta, los clientes que tienen unos intereses específicos pueden encontrar en las ciudades un lugar donde sentirse identificados con la filosofía, gestión o el propio entorno del hotel en el que se alojan. De esta manera, viven una experiencia única que les permite diferenciar un alojamiento de otro en el que han estado y ser capaces de desembolsar un mayor gasto por un servicio de calidad y exclusivo.

## Bibliografía

- Canalis, X. (2017a). Hosteltur. *Airbnb, el fenómeno de la década*. [www.hosteltur.com/125121\\_airbnb-fenomeno-decada-pone-jaque-toda-industria.html](http://www.hosteltur.com/125121_airbnb-fenomeno-decada-pone-jaque-toda-industria.html) Consulta 5 junio 2019
- Canalis, X. (2017b). Hosteltur. *Tres tendencias para crear hoteles sostenibles*. [www.hosteltur.com/121612\\_tres-tendencias-crear-hoteles-sostenibles.html](http://www.hosteltur.com/121612_tres-tendencias-crear-hoteles-sostenibles.html) Consulta 28 agosto 2019
- Canalis, X. (2018). Hosteltur. *City trips superan vacaciones sol y playa*. [www.hosteltur.com/109318\\_loscity-trips-superan-por-primera-vez-a-las-vacaciones-de-sol-y-playa.html](http://www.hosteltur.com/109318_loscity-trips-superan-por-primera-vez-a-las-vacaciones-de-sol-y-playa.html) Consulta 9 junio 2019
- Canalis, X. (2019). Hosteltur. *Hoteleros de todo el mundo se unen contra Airbnb*. [www.hosteltur.com/128413\\_hoteleros-de-todo-el-mundo-se-unen-contra-airbnb.html](http://www.hosteltur.com/128413_hoteleros-de-todo-el-mundo-se-unen-contra-airbnb.html) Consulta 5 junio 2019
- Christie & Co. (2018). *Destinos urbanos más competitivos 2017*. [es.christie.com/christieMediaLibraries/christieSpain/PDFs-Publications/Mercado-Hotelero-en-Espana\\_Destinos-Urbanos-mas-Competitivos\\_2017.pdf?ext=.pdf](http://es.christie.com/christieMediaLibraries/christieSpain/PDFs-Publications/Mercado-Hotelero-en-Espana_Destinos-Urbanos-mas-Competitivos_2017.pdf?ext=.pdf) Consulta 15 junio 2019
- Christie&Co. (2019). *Análisis inversión hotelera España 2018*. [es.christie.com/es-es/news-resources/press-releases/febrero-2019/segun-el-ultimo-informe-de-christie-co,-la-inversi/](http://es.christie.com/es-es/news-resources/press-releases/febrero-2019/segun-el-ultimo-informe-de-christie-co,-la-inversi/) Consulta 30 mayo 2019
- Colliers International. (2018). *La inversión en reformas hoteleras y hoteles en construcción en España 2018*. [www2.colliers.com/es-ES/Research/HREFCON-2018H1-ES](http://www2.colliers.com/es-ES/Research/HREFCON-2018H1-ES) Consulta 1 junio 2019
- Dinamiza. (2017). *II Estudio demanda turismo gastronómico en España*. [dinamizaasesores.es/turismo/turismo-gastronomico/ii-estudio-la-demanda-turismo-gastronomico-espana-2/](http://dinamizaasesores.es/turismo/turismo-gastronomico/ii-estudio-la-demanda-turismo-gastronomico-espana-2/) Consulta 25 agosto 2019
- EC Brands. (2019). El Confidencial. *Bleisure: la nueva tendencia que está cambiando el sector turístico* [www.elconfidencial.com/viajes/2019-03-26/turismo-hoteles-bleisure-melia-tendencias-bra\\_1893302/](http://www.elconfidencial.com/viajes/2019-03-26/turismo-hoteles-bleisure-melia-tendencias-bra_1893302/) Consulta 23 junio 2019
- El País. (2019). *La guerra de los ayuntamientos contra los pisos turísticos*. [elpais.com/economia/2019/03/27/actualidad/1553710739\\_405023.html](http://elpais.com/economia/2019/03/27/actualidad/1553710739_405023.html) Consulta 5 junio 2019
- elEconomista. (2019). *Barcelona se carga el 95% de pisos turísticos* [www.eleconomista.es/economia/noticias/9735825/03/19/Barcelona-se-carga-el-95-de-los-pisos-turisticos-cierra-4900-desde-2016.html](http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9735825/03/19/Barcelona-se-carga-el-95-de-los-pisos-turisticos-cierra-4900-desde-2016.html) Consulta 5 junio 2019
- Europa Press. (2016). *The Hat, hotel más sostenible de Madrid*. [www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-the-hat-hotel-mas-sostenible-madrid-20160223180743.html](http://www.europapress.es/turismo/hoteles/noticia-the-hat-hotel-mas-sostenible-madrid-20160223180743.html) Consulta 28 agosto 2019
- Europa Press. (2019). *Hispania, socimi hotelera de Blackstone, dejará mañana de cotizar en bolsa*. [www.europapress.es/economia/noticia-hispania-socimi-hotelera-blackstone-dejara-manana-cotizar-bolsa-20190404192819.html](http://www.europapress.es/economia/noticia-hispania-socimi-hotelera-blackstone-dejara-manana-cotizar-bolsa-20190404192819.html) Consulta 30 mayo 2019

- Europapress. (2019). *España sella 2018 como su mejor año turístico con 82,8 millones de visitantes*. [www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espana-cierra-2018-828-millones-turistas-extranjeros-11-mas-nuevo-record-historico-20190201091503.html](http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-espana-cierra-2018-828-millones-turistas-extranjeros-11-mas-nuevo-record-historico-20190201091503.html) Consulta 25 febrero 2019
- Exceltur. (2017). *URBANTUR 2016. Monitor de competitividad turística de los destinos urbanos españoles*. [www.exceltur.org/wp-content/uploads/2017/06/URBANTUR2016-240517-documento.pdf](http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2017/06/URBANTUR2016-240517-documento.pdf) Consulta 5 junio 2019
- Exceltur. (2018). *Estudio sobre el empleo en el sector turístico español*. [www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf](http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/04/ESTUDIO-EMPLEO-SECTOR-TURISTICO-EXCELTUR.pdf) Consulta 2 junio 2019
- Exceltur. (2019). *Valoración turística empresarial de 2018 y perspectivas para 2019*. [www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Perspectivas-N67-Balance-del-a%C3%B1o-2018-y-previsiones-para-2019.pdf](http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Perspectivas-N67-Balance-del-a%C3%B1o-2018-y-previsiones-para-2019.pdf) Consulta 20 febrero 2019
- Expedia Group. (2018). *Unpacking bleisure. Traveler Trends*. [info.advertising.expedia.com/bleisure-travel-trends](http://info.advertising.expedia.com/bleisure-travel-trends) Consulta 23 junio 2019
- Gutiérrez, H. (2017). *El País. Las plazas en pisos turísticos superan a las de hoteles por primera vez*. [elpais.com/economia/2017/05/24/actualidad/1495627776\\_282170.html](http://elpais.com/economia/2017/05/24/actualidad/1495627776_282170.html) Consulta 2 junio 2019
- Herrero, E. (2016). *El desarrollo del turismo en las ciudades*. Nexotur, pág. 1.
- Hinojosa, V. (2017). Hosteltur. *Big data, clave para conocer a los clientes que queremos atraer*. [www.hosteltur.com/120558\\_big-data-clave-conocer-clientes-queremos-atraer.html](http://www.hosteltur.com/120558_big-data-clave-conocer-clientes-queremos-atraer.html) Consulta 25 junio 2019
- Hinojosa, V. (2018). Hosteltur. *Tendencias de futuro en diseño hotelero*. [www.hosteltur.com/109696\\_tendencias-de-futuro-en-diseno-hoteler.html](http://www.hosteltur.com/109696_tendencias-de-futuro-en-diseno-hoteler.html) Consulta 13 agosto 2019
- Hosteltur Economía. (2019). Hosteltur. *Summit Barcelona: cómo pasar de un modelo masificado a uno sostenible*. [www.hosteltur.com/127987\\_summit-barcelona-como-pasar-de-un-modelo-masificado-a-uno-sostenible.html](http://www.hosteltur.com/127987_summit-barcelona-como-pasar-de-un-modelo-masificado-a-uno-sostenible.html) Consulta 20 mayo 2019
- Hotelsdot. (2018). *Características de un hotel boutique*. [www.hotelsdot.com/es/blog/las-10-caracteristicas-de-un-hotel-boutique](http://www.hotelsdot.com/es/blog/las-10-caracteristicas-de-un-hotel-boutique) Consulta 13 agosto 2019
- INE. (2017). *Aportación del turismo en la economía española*. [www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576863)
- INE. (2018). *Encuesta de gasto turístico. 2018*. [www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1218.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/egatur/egatur1218.pdf) Consulta 20 febrero 2019
- Jiménez, A. (2015). *Hotel Margot House Barcelona*. [www.elle.com/es/living/elle-decoration/news/g697082/hotel-margot-house-barcelona/](http://www.elle.com/es/living/elle-decoration/news/g697082/hotel-margot-house-barcelona/) Consulta 15 agosto 2019
- Leyra, P. (Febrero de 2019). *GQ. Hotel Bless Madrid*. [www.revistagq.com/la-buena-vida/articulos/hotel-bless-madrid-experiencia-lujo/33081](http://www.revistagq.com/la-buena-vida/articulos/hotel-bless-madrid-experiencia-lujo/33081) Consulta 15 agosto 2019



- Mandarin Oriental. (2019). [www.mandarinoriental.es/barcelona/passeig-de-gracia/fine-dining/restaurants/catalan-cuisine/moments](http://www.mandarinoriental.es/barcelona/passeig-de-gracia/fine-dining/restaurants/catalan-cuisine/moments) Consulta 25 agosto 2019
- Martínez, R. (2017). Hosteltur. *Camino a la personalización en los hoteles*. [www.hosteltur.com/120487\\_camino-personalizacion-hoteles.html](http://www.hosteltur.com/120487_camino-personalizacion-hoteles.html) Consulta 28 junio 2019
- Molina, C. (2018). *CincoDías*. *La industria turística quita hierro a la caída de viajeros y prioriza el gasto*. [cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/24/companias/1537775429\\_247800.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/09/24/companias/1537775429_247800.html) Consulta 28 junio 2019
- Porras, C. (2017). Hosteltur. *Crecimiento del turismo urbano exige un nuevo modelo de ciudad*. [www.hosteltur.com/124224\\_crecimiento-turismo-urbano-exige-nuevo-modelo-ciudad.html](http://www.hosteltur.com/124224_crecimiento-turismo-urbano-exige-nuevo-modelo-ciudad.html) Consulta 9 junio 2019
- Porras, C. (2018a). Hosteltur. *El empleo turístico registró un incremento del 3,7% en verano*. [www.hosteltur.com/109629\\_el-empleo-turistico.html](http://www.hosteltur.com/109629_el-empleo-turistico.html) Consulta 2 junio 2019
- Porras, C. (2018b). Hosteltur. *El reto del turismo urbano: crear un plan eficaz para viajeros y residentes*. [www.hosteltur.com/109255\\_el-gran-reto-de-futuro-del-turismo-urbano-crear-un-plan-eficaz-para-viajer.html](http://www.hosteltur.com/109255_el-gran-reto-de-futuro-del-turismo-urbano-crear-un-plan-eficaz-para-viajer.html) Consulta 15 junio 2019
- Porras, C. (2019a). Hosteltur. *El turismo de congresos genera 6.000M de € en España*. [www.hosteltur.com/127017\\_el-turismo-de-congresos-genera-6000-m-en-espana.html](http://www.hosteltur.com/127017_el-turismo-de-congresos-genera-6000-m-en-espana.html) Consulta 8 junio 2019
- Porras, C. (2019b). Hosteltur. *España cerró 2018 con 82,6 millones de turistas extranjeros, un 0,9% más*. [www.hosteltur.com/126215\\_espana-cerro-2018-con-826-millones-de-turistas-extranjeros-un-09-mas.html](http://www.hosteltur.com/126215_espana-cerro-2018-con-826-millones-de-turistas-extranjeros-un-09-mas.html) Consulta 20 febrero 2019
- Porras, C. (2019c). Hosteltur. *El turismo genera 142.000 M €, pero reduce su crecimiento al 2%*. [www.hosteltur.com/126261\\_el-turismo-genera-unos-ingresos-historicos-pero-reduce-su-expansion-al-2.html](http://www.hosteltur.com/126261_el-turismo-genera-unos-ingresos-historicos-pero-reduce-su-expansion-al-2.html) Consulta 25 febrero 2019
- Porras, C. (2019d). Hosteltur. *Caixabank: cada vez son más las fortalezas del turismo en nuestro país*. [www.hosteltur.com/128533\\_caixabank-cada-vez-son-mas-las-fortalezas-del-turismo-en-nuestro-pais.html](http://www.hosteltur.com/128533_caixabank-cada-vez-son-mas-las-fortalezas-del-turismo-en-nuestro-pais.html) Consulta 20 mayo 2019
- Pulido, C. O. (2017). *CincoDías*. *Cómo conocer al huésped antes de que llegue al hotel*. [cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/06/companias/1499338713\\_406582.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/06/companias/1499338713_406582.html) Consulta 25 junio 2019
- Razak, A. (2017). Branfluence. *El valor de la Marca en el marketing hotelero*. [www.branfluence.com/estrategia-marketing-hoteles/](http://www.branfluence.com/estrategia-marketing-hoteles/) Consulta 28 junio 2019
- Tecno Hotel. (2018). *Los viajeros ya no son turistas, son exploradores en busca de experiencias*. [www.tecnohotelnews.com/2018/01/viajeros-exploradores-experiencias/](http://www.tecnohotelnews.com/2018/01/viajeros-exploradores-experiencias/) Consulta 22 junio 2019
- Turisme Comunitat Valenciana. (2019). *¿Qué es el turismo cosmopolita y qué no lo es?*. [www.turismecv.com/turismo-cosmopolita-que-es/](http://www.turismecv.com/turismo-cosmopolita-que-es/) Consulta 22 junio 2019

Vargas, Á. (2016). *Ser verde: del deseo a la exigencia*. [www.hosteltur.com/117609\\_ser-verde-deseo-exigencia.html](http://www.hosteltur.com/117609_ser-verde-deseo-exigencia.html) Consulta 20 agosto 2019

Vilarasau, D. R. (2018a). Hosteltur. *España recibirá 800.000 turistas menos y 3.000 M € más en gasto en 2018*. [www.hosteltur.com/109846\\_espana-recibira-800000-turistas-menos-y-3000-m-mas-en-gasto-en-2018.html](http://www.hosteltur.com/109846_espana-recibira-800000-turistas-menos-y-3000-m-mas-en-gasto-en-2018.html) Consulta 20 febrero 2019

Vilarasau, D. R. (2018b). Hosteltur. *Sostenibilidad y desestacionalización, ejes de nuevos productos turísticos*. [www.hosteltur.com/110175\\_sostenibilidad-y-desestacionalizacion-ejes-de-nuevos-productos-turisticos.html](http://www.hosteltur.com/110175_sostenibilidad-y-desestacionalizacion-ejes-de-nuevos-productos-turisticos.html) Consulta 9 marzo 2019