

# Estrategias para hoteles independientes en Barcelona

Pedro Luis Blesa Crucefix  
pblesa@uoc.edu  
10 de enero de 2017

**Trabajo Final de Grado**  
**Ámbito de especialización: Dirección General**

**Memoria final**

---

**Curso 2016/17, semestre 1**



## Índice

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
1. Actualidad hotelera en Barcelona .....	11
1.1. Evolución de las visitas turísticas .....	11
1.2. Perfil del turista .....	13
1.3. Evolución de la estructura hotelera .....	14
2. Análisis del negocio hotelero .....	16
2.1. Modelos de decisión general del turismo y su aplicación a los hoteles .....	16
2.2. Factores de decisión del cliente .....	17
2.3. Actividades y elementos clave del servicio .....	21
2.3.1. Modelos de calidad de servicio .....	22
2.3.2. Análisis de los elementos clave del servicio hotelero .....	25
2.3.3. Otros aspectos a tener en cuenta sobre la calidad del servicio .....	26
2.4. Actividades críticas del postservicio .....	27
2.5. Síntesis esquemática .....	29
2.6. Importancia y papel de las redes sociales en el negocio hotelero .....	31
2.7. Implicaciones éticas y sociales en los hoteles .....	32
3. Estrategia para hoteles independientes .....	33
3.1. Contexto económico y social y sus implicaciones para los hoteles.....	33
3.2. Análisis de los competidores .....	37
3.2.1. Concepto de competencia .....	37
3.2.2. Análisis de los apartamentos turísticos .....	38
3.2.3. Análisis de los grupos hoteleros .....	40
3.3. <i>Benchmarking</i> de hoteles alrededor del mundo .....	41
3.4. Componentes estratégicos para hoteles independientes .....	43
3.5. Aplicación estratégica.....	47
<b>Conclusiones</b> .....	<b>50</b>
<b>Valoración</b> .....	<b>51</b>
<b>Autoevaluación</b> .....	<b>52</b>
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>52</b>



## **Estrategia para hoteles independientes en Barcelona**

Pedro Luis Blesa Crucefix (pblesa@uoc.edu)

Grado en Administración y Dirección de Empresas

### **Resumen**

En este trabajo se ha explorado la participación actual de los hoteles independientes dentro del sector del alojamiento en Barcelona. Puesto que, además de las expansiones de los grandes grupos hoteleros, tienen el reto de competir también ante novedosos modelos emergentes como las viviendas de alquiler turístico, que están teniendo un buen atractivo entre las nuevas tendencias de consumo del mercado. La capital catalana es una de las ciudades más visitadas de Europa que atrae cada año a un gran número de turistas internacionales, características que la hacen interesante para esta investigación, que puede ser aplicable posteriormente a otras grandes ciudades.

Los hoteles independientes no son un segmento obsoleto, disponen de elementos diferenciadores que tienen cabida perfectamente dentro del contexto económico actual, sin embargo, para que esto pueda ser una realidad, es preciso atender a las características cambiantes del mercado. En esta investigación se ha tomado como referencia la comparativa de un *benchmarking* de hoteles alrededor del mundo que muestra cómo están apareciendo ideas espectaculares y revolucionarias dentro del sector del alojamiento. Para entender la motivación de estas innovaciones, en primer lugar, se ha propuesto el análisis de un modelo de negocio hotelero de tres fases: la etapa de captación de clientes, el servicio hotelero en concreto y las actividades estratégicas postservicio. A continuación, se ha explorado la actualidad del contexto económico y social e investigado a los dos grupos de principales competidores, los emergentes apartamentos turísticos y los grandes grupos hoteleros.

Como resultado de esta investigación, se han extraído una serie de veintidós componentes estratégicos como potenciales herramientas para los hoteles independientes. Estos hoteles son negocios con las capacidades para explotarlos, con características diferenciadoras y cubren, en cierta medida, las necesidades del mercado que sus competidores tienen dificultades para satisfacer.

Para finalizar se ha realizado un breve ejemplo de estrategia, inspirada en trece de estos componentes propuestos, perfectamente aplicable a un hotel independiente en Barcelona. También se ha hecho mención a la teoría estratégica *Ocean Blue*, que actualmente despierta mucho interés.

Se concluye que dichos componentes estratégicos pueden ser de gran utilidad en este segmento de hoteles, sin embargo, es preciso una mayor investigación en cada uno de ellos para medir su impacto en el negocio. A partir de esta investigación se anima a otros académicos a desarrollar estas ideas, así como a alentar a los profesionales del sector, sean inversores, gerentes o empleados, a considerar estos aspectos de su industria, que pueden contribuir a entender mejor su mercado.

### **Palabras clave**

Estrategia de hoteles, componentes estratégicos de la hotelería independiente, hoteles en Barcelona, futuro de los hoteles.

## **Abstract**

The purpose of this investigation has been to analyse the current role of the independent hotels within the accommodation field in Barcelona. As they must compete against the continues growth of big hotel groups, as well as new emerging models such as touristic apartment rentals, that are having certain attractive within the new markets consumer trends. The Catalan capital is one of Europe's most visited cities, attracting each year a great number of international tourists, characteristics that make it an interesting place for this research, that may be applicable in the future to other big cities.

Independents hotels are not an obsolete segment, they hold certain differentiation elements that are well adaptable into the current economical context, but for this to be a reality, they must consider some of the new market trends. During this research we have seen through an international Benchmarking, the rise of amazing new hotel concepts that are revolutionizing the accommodation field. To understand the encouragement of these innovations, as a first step we have proposed a tree stage business model for hotels based on the following phases: Clients attracting stage and the forces driving their hotel decisions, the hotels service as it happens and a set of post-service strategic activities. The following part of this work has been about exploring the current economic and social context and examine their two main groups of competitors, the emerging touristic apartments and big hotel groups.

As a result, we have extracted up to 22 components, which can be valuable elements for the independents hotels strategies. These hotels are business that have the capabilities to explore them, they hold differentiation assets and, cover in some way some of the gaps in the markets needs that their competitors struggle to satisfy.

As a culmination of this investigation, we have proposed a short example of strategy, perfectly applicable for an independent hotel in Barcelona, inspired by thirteen of the extracted strategic components. We have also made mention to the rising concept of "ocean blue" strategy, that has been awaking a certain interest at present.

As a conclusion we can say that these strategic components can be very useful to this hotels segment, but further research is need in order to measure the impact in their business. From here, we encourage other academic researches to develop each one of these ideas, as well as granting field professionals, weather they are investors, managers or employees, certain aspects of their industry, that may contribute to understanding their market better.

## **Keywords**

Hotel strategy, strategic components for independent hotels, Barcelona hotels, hotels future.

## INTRODUCCIÓN

En España, dentro del sector turístico, los hoteles destacan por su representatividad y convierten al país en uno de los más visitados del mundo con una elevada tasa de pernoctaciones. Concretamente este estudio se basa en los hoteles de la ciudad de Barcelona, que es el segundo destino con mayor número de pernoctaciones del país (detrás de Madrid) y el sexto de Europa [1].

Para esta ciudad, el sector hotelero es muy importante, ya que satisface gran parte de la demanda de alojamiento para turistas y también impulsa la creación de empleo. Además, en los últimos años las plazas hoteleras se han incrementado y han ocasionado un aumento excesivo de camas, hecho que provoca porcentajes de ocupación porcentuales modestos y que, a la vez, afecta a los precios [2].

Por un lado, Barcelona se ha visto recientemente afectada por el crecimiento de la demanda y oferta de apartamentos turísticos, motivado especialmente por la mayor facilidad de gestión que estos presentan, fruto de las oportunidades de nuevos intermediarios en el ámbito digital como son AirBnb, HomeAway y HouseTrip [2]. Los clientes de estos establecimientos se sienten más atraídos por esta modalidad dado su reducido coste, mayor espacio y, en ocasiones, su localización y el carácter local de la experiencia [17].

Los apartamentos turísticos suponen un novedoso negocio que afecta a los hoteles. El 57% de los profesionales del sector en Barcelona predice que su hotel se verá afectado por el incremento de los apartamentos turísticos (Christie+Co, 2015). A su vez, también tiene implicaciones socioeconómicas en la ciudad ya que su oferta, más asequible, incentiva el turismo *low-cost* que puede afectar a la imagen de la marca de Barcelona. En este tema en concreto, Barcelona se está viendo más afectada que Madrid [2].

Por otro lado, la industria hotelera está cada vez más estructurada entorno a las grandes cadenas. Estos grupos tienen una fuerte imagen de marca, mayor capacidad de servicio y, por lo general, una mayor profesionalización. Debido a esta tendencia, desde hace algún tiempo es cuestionado el futuro de la hotelería [3].

Otro de los retos en los que se centra el sector hotelero es en la adaptación a la era digital, que ofrece tanto ventajas como desventajas. Las numerosas fuentes de información de las que actualmente dispone el consumidor influyen en las estrategias de marketing y, de usarse correctamente, pueden propiciar beneficios adicionales. Sobre todo, en los procesos de decisión basados en valorizaciones y reputación, la dependencia de la intermediación electrónica y la importancia de la presencia en las redes sociales. En este contexto, una revisión de los trabajos realizados en torno a aquellos factores que pueden influir sobre los beneficios en la era de la digitalización (Diana-jens y Rodriguez, 2015) permitirá identificarlos para su posterior análisis.

## Objetivos

La finalidad del trabajo es analizar el modelo de negocio actual de los hoteles, estudiar cuáles son las actividades críticas para satisfacer al cliente y cómo distintos modelos pueden aportar conceptos novedosos que pueden servir para diseñar estrategias de adaptación al consumidor, manteniéndose así competitivos.

Objetivos específicos:

- Investigar las actividades clave del modelo de negocio de la hotelería.
- Analizar cómo el efecto de la imagen digital puede beneficiar al rendimiento de un hotel.
- Realizar un *benchmarking* internacional descriptivo sobre la viabilidad de distintos modelos de negocio hotelero en Barcelona.

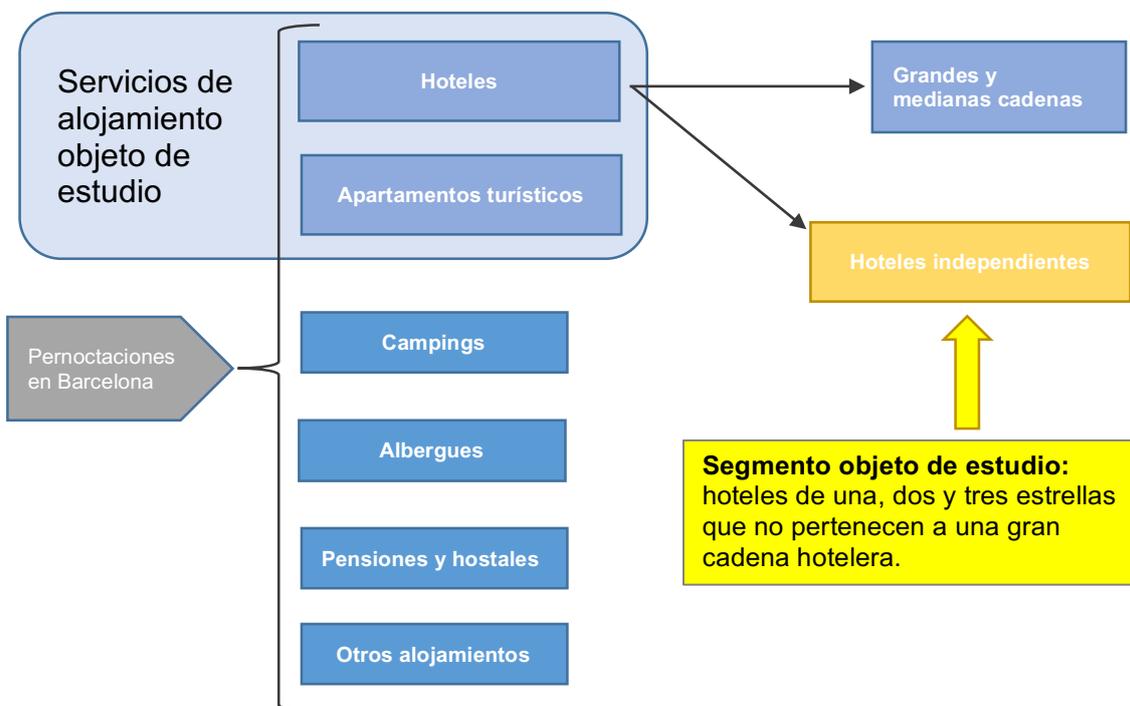
- Analizar la composición del perfil del turista en Barcelona para evaluar las distintas estrategias que se pueden llevar a cabo.
- Explorar posibles elementos estratégicos de los hoteles independientes.

### Alcance del proyecto

Existen dos tipos de alojamientos hoteleros en España: clase oro (hoteles) y clase plata (hostales). Esta investigación se centra en los primeros, concretamente en los hoteles independientes, que no pertenecen a las grandes o medianas cadenas. En torno a ese segmento hotelero existen dos amenazas que provienen, por un lado, del crecimiento de los apartamentos turísticos y, por el otro, de las grandes cadenas hoteleras que, con su marca y reputación, se están expandiendo [24].

Geográficamente, el trabajo está relacionado con la ciudad de Barcelona, que es uno de los puntos más visitados de España y Europa, aunque algunas partes del estudio pueden ser aplicables a otras localidades (Figura 1).

Figura 1. Segmento objeto de estudio.

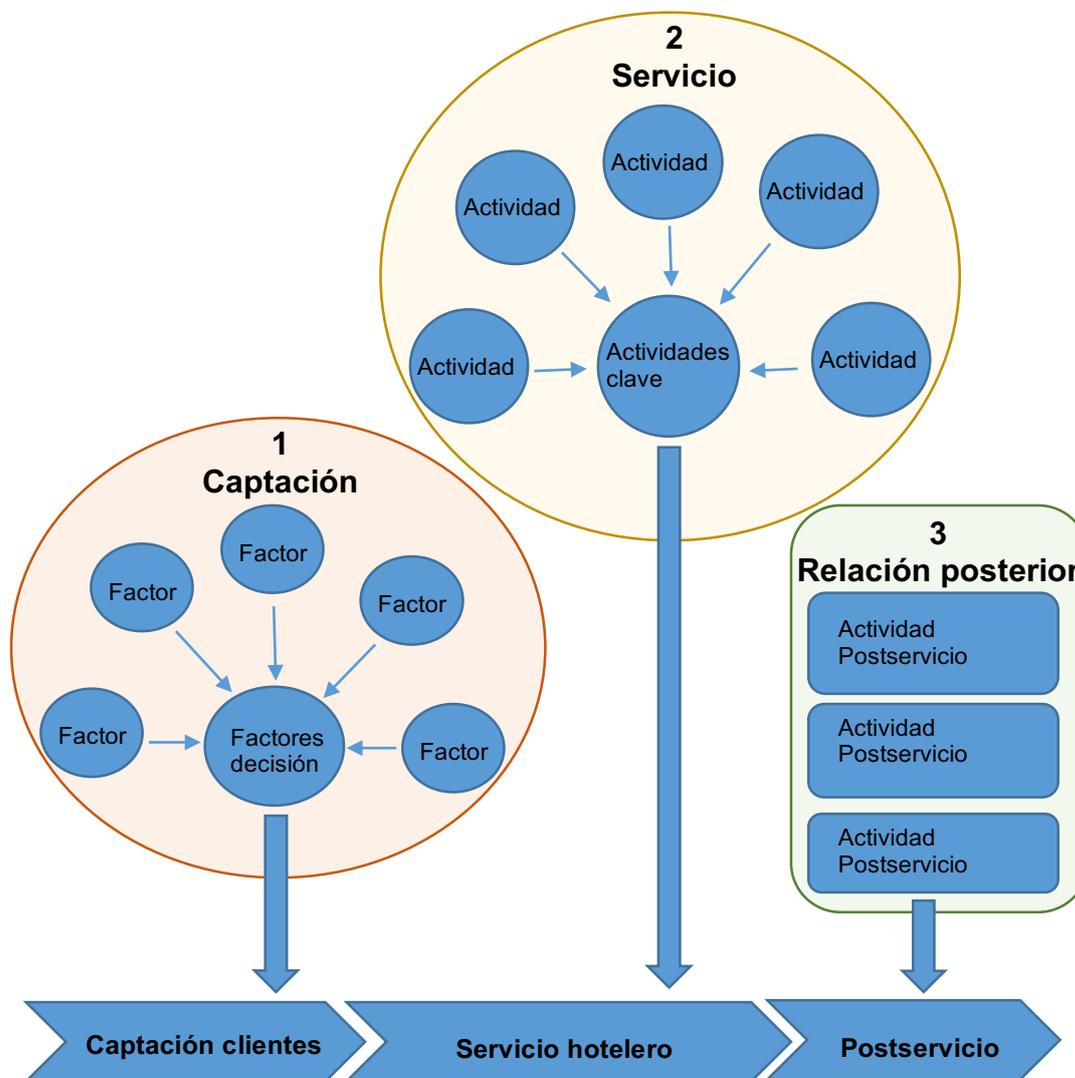


Fuente: Elaboración propia

### Metodología

Para llevar a cabo el análisis descrito se utilizarán las técnicas de visión por procesos adaptadas al negocio hotelero, dividiéndose en las tres etapas que recoge la Figura 2.

Figura 2. Las tres fases del negocio hotelero que se utilizarán en esta metodología de investigación.



Fuente: Elaboración propia

El método consiste en analizar cada una de estas etapas individualmente a través de estudios de mercado del sector hotelero, bibliografía y un análisis cualitativo de la actualidad. Obteniendo conclusiones sobre los factores influyentes en la decisión del mercado y los elementos del servicio más críticos, los cuales influyen en la satisfacción de los objetivos del negocio. En la Figura 3 se proyecta una idea de los objetivos de cada fase de análisis del negocio hotelero.

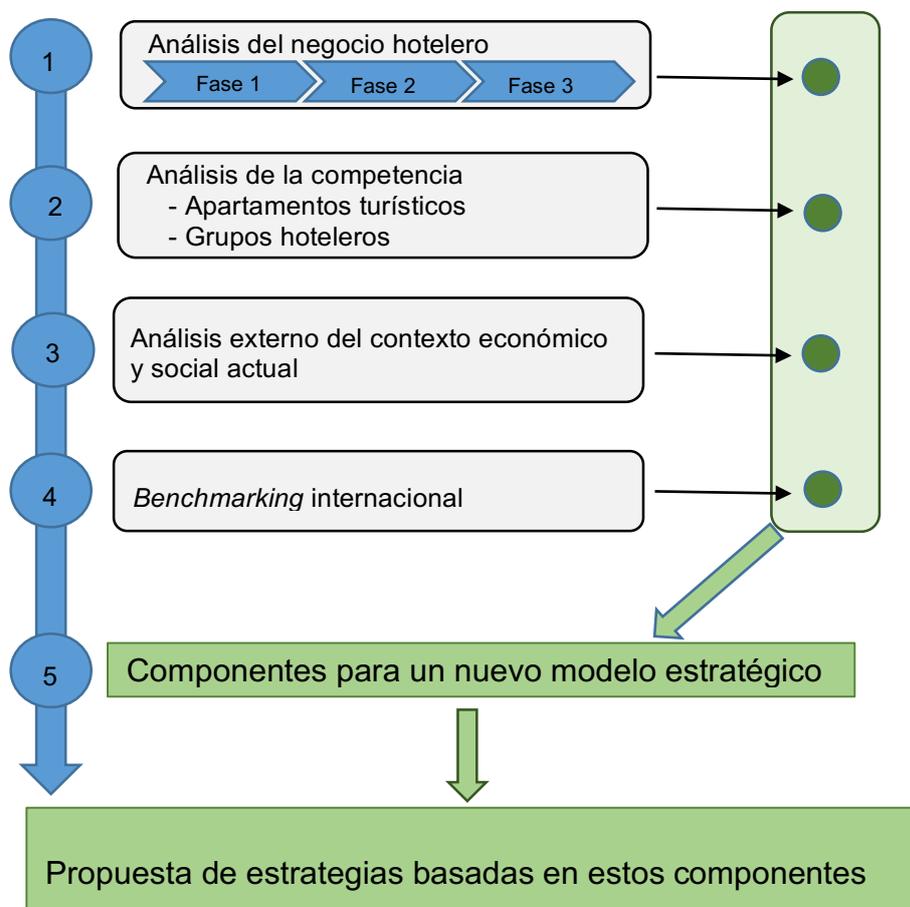
Figura 3. Definición y objetivos del análisis de cada fase de la investigación.

	1 Captación	2 Servicio	3 Relación posterior
<b>Definición</b>	El momento previo al servicio, en el que el objetivo es atraer clientes.	Momento en que se está prestando el servicio, es decir, la estancia del cliente en el hotel.	Las actividades postservicio, las cuales tienen como finalidad obtener información sobre la estancia y así tratar de ganar la fidelización del cliente.
<b>Objetivos a investigar</b>	Investigar qué factores influyen en la selección un hotel.	Detectar las actividades y características que inciden en la satisfacción general del cliente y las que impactan negativamente en el negocio.	Proponer métodos para obtener el <i>feedback</i> del cliente y mantener el contacto con él.
<b>Ejemplo</b>	El factor de localización es importante como también lo es la reputación del establecimiento, entre otros.	Los servicios que ofrece cada establecimiento y las características específicas de las instalaciones.	Las redes sociales suponen una importante fuente de comunicación posterior al servicio para muchas actividades.

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, el análisis se desarrollará globalmente, después se centrará los apartamentos turísticos y, por último, en las grandes cadenas de hoteles, que son los dos competidores principales de los hoteles independientes. Seguidamente se analizará el entorno macroeconómico del sector y un *benchmarking* internacional para obtener ideas estratégicas. Tras este encuadre analítico se identificarán y expondrán una serie de componentes estratégicos propuestos para el beneficio del segmento de hotelería independiente y, de esta forma, extraer conclusiones sobre cómo construir sus estrategias en base a estos elementos propuestos (Figura 4).

Figura 4. Representación del método de investigación.



Fuente: Elaboración propia

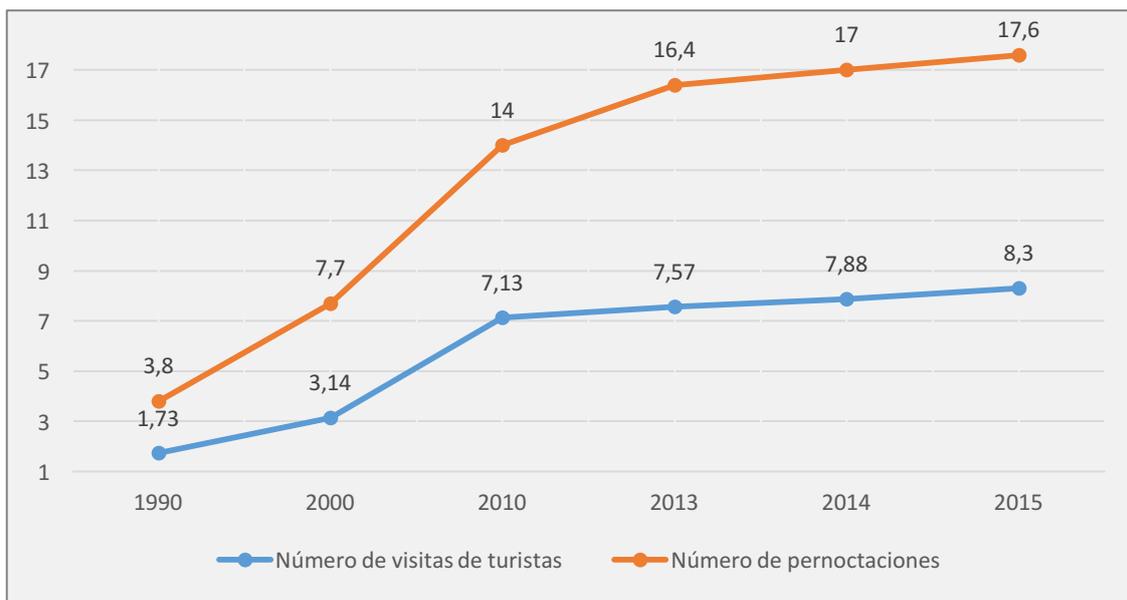
## 1. ACTUALIDAD HOTELERA EN BARCELONA

Para empezar esta investigación es conveniente atender a la evolución y estructura actual de los hoteles en Barcelona, asimismo contemplar el perfil del turista que frecuenta la ciudad condal.

### 1.1 . Evolución de las visitas turísticas

Cada año Barcelona recibe a más de siete millones de turistas que realizan aproximadamente diecisiete millones de pernoctaciones. Hasta llegar a esta cifra, la ciudad ha obtenido un incremento exponencial de visitas en las últimas décadas. El Gráfico 1 muestra esta evolución a partir de la víspera de los juegos olímpicos de 1992.

Gráfico 1. Evolución del número de visitas de turistas y pernoctaciones anuales en Barcelona entre 1990 y 2015 (en millones).

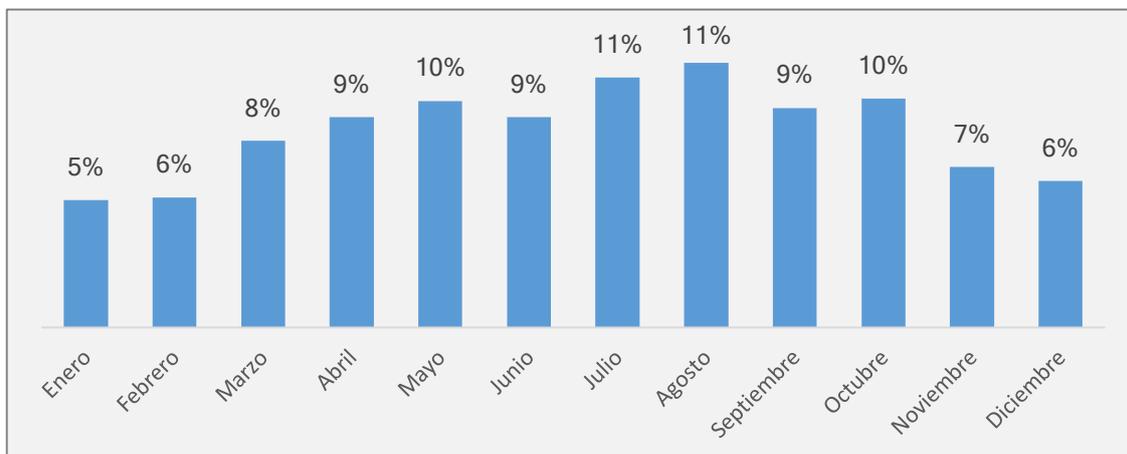


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Barcelona Hotel Association.

El incremento empezó tras los juegos olímpicos, ya que un gran evento de este tipo actúa como escaparate a nivel internacional, estimulando las visitas de turistas. Marcó un antes y un después pero, en el contexto actual, lo más destacable es el enorme crecimiento emergido desde principios de siglo. La explicaciones a este fenómeno se encuentran sobre todo en la revolución del transporte (en especial las líneas de ferrocarril y vuelos de bajo coste) que ha facilitado los viajes de turistas, pero también en el cambio de la demanda, con diferentes formas de vida y mentalidad, que ha ocasionado un fuerte desarrollo del turismo urbano. Adicionalmente, sobre esta evolución han aportado su influencia las iniciativas de promoción que promueve la ciudad; las contribuciones de distintos organismos (como el Consorcio de Turismo de Barcelona) y numerosos eventos que se desarrollan en la ciudad como el Fórum de 2004 o el encuentro anual de la Mobile World Congress (Batista et al., 2007).

En Barcelona, el 76% de las pernoctaciones en los hoteles se realizan entre Marzo y Octubre y, a diferencia de Madrid, la ciudad no sufre una bajada de la demanda en verano, en gran medida, gracias a su oferta como destino atractivo de sol y playa [4]. El Gráfico 2 muestra una distribución de las pernoctaciones a lo largo del año.

Gráfico 2. Distribución de las pernoctaciones a lo largo del año 2014



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Barcelona Hotel Association.

## 1.2. Perfil del turista

Se define como turista a toda aquella persona que se traslada a un punto geográfico distinto de su residencia habitual, permaneciendo al menos veinticuatro horas y realizando, como mínimo, una pernoctación durante su estancia. En caso de no pasar la noche en el destino y permanecer en el mismo menos de veinticuatro horas, se le denomina excursionista.

En Barcelona, el turista que hace uso de los hoteles es mayoritariamente joven, con un rango de edad entre los dieciocho y cuarenta y cinco años, los cuales suelen pernoctar una media de 2,1 noches, con las vacaciones como principal motivación de su viaje, seguido de causas profesionales. La Tabla 1 recoge datos y otras características tanto de los turistas que hacen uso de un hotel como del total de los visitantes. En el año 2015 se observa como dato destacable el crecimiento del turismo masculino y los viajes profesionales, que se identifican como los perfiles más representativos en el uso de los hoteles.

Tabla 1. Perfil del turista en Barcelona (en porcentajes) entre 2012 y 2015.

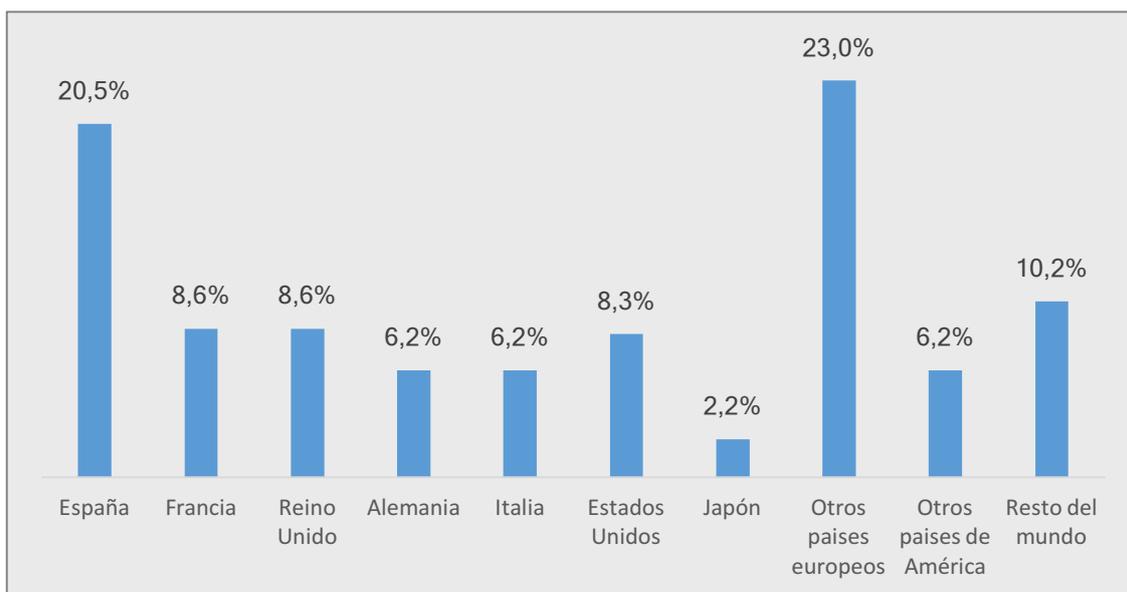
Perfil	Turista en hoteles				Total turistas	
	2012	2013	2014	2015	2014	2015
<b>Sexo</b>						
Hombres	58,7	58,3	63,3	64,8	56,8	60,4
Mujeres	41,3	41,7	36,7	35,2	43,2	39,6
<b>Motivo del viaje</b>						
Profesional	41,0	40,9	39,6	35,7	24,1	22,2
Vacaciones	50,4	50,6	52,5	55,8	62,3	64,8
Personales y otros	8,6	8,5	7,9	8,5	13,6	13,0
<b>Grado repetitividad</b>						
1a visita	-	52,7	47,4	46,8	48,5	47,0
2a visita	-	13,7	13,0	13,5	13,7	13,5
3a visita o más	-	28,3	38,9	39,3	36,7	39,0
<b>Medio de transporte</b>						
Avión	74,4	76,1	78,6	80,0	73,7	75,9
Ferrocarril	12,5	9,5	12,2	9,8	14,2	11,2
Coche	7,4	9,4	5,5	6,6	6,2	6,2
Otros	5,7	5,0	3,7	3,6	5,9	6,7
<b>Estancia media</b>	2,1	2,2	2,2	2,1	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ayuntamiento de Barcelona.

Un dato muy importante en Barcelona es el del turista internacional ya que en 2014, tan solo el 21% de los visitantes de la ciudad tenían residencia en territorio nacional. Casi el 80% de los clientes de los hoteles en Barcelona eran extranjeros, lo que evidencia la diversidad cultural de la ciudad.

Entre el turista internacional destaca la fuerte presencia de británicos, franceses y estadounidenses, pero también provenientes de un amplio abanico de países. El Gráfico 3 refleja esta evidencia con un 53% de turistas europeos y un 27% del resto del mundo. Entre el turismo asiático destaca los viajeros de Japón, con algo más de un 2% [5].

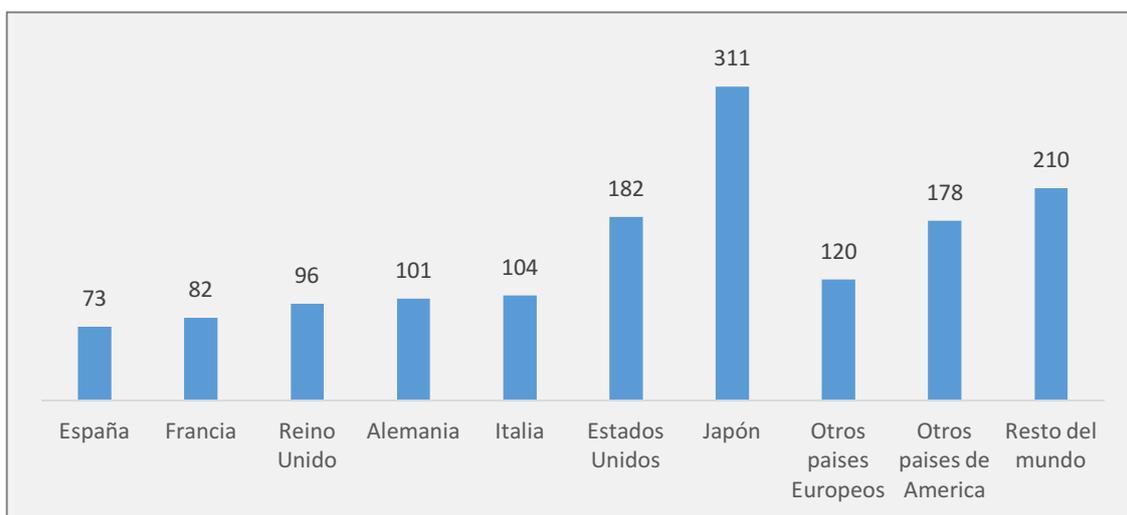
Gráfico 3. Distribución de los clientes de hoteles por nacionalidad en 2014..



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Institut d'Estadística de Catalunya.

En cuanto al gasto en turismo por nacionalidad (Gráfico 4), los asiáticos y, en concreto los japoneses, con una cultura distinta a la europea, son los que más gastan en España. Si bien el mercado chino está emergiendo en los últimos años, los turistas japoneses, que solo representaron un 2% del total en 2014, gastaron una media de 311 euros diarios, muy por encima del resto. Este atractivo mercado ha llevado a muchos empresarios a adaptar sus servicios para atraer clientes nipones incluyendo traducciones al japonés y ofertas de restauración adaptada [6]. No obstante, es preciso mencionar que otras nacionalidades con un menor gasto medio representan un porcentaje mayor en el total del turismo.

Gráfico 4. Gasto medio diario por nacionalidad del turista en España en 2014 (euros/día).

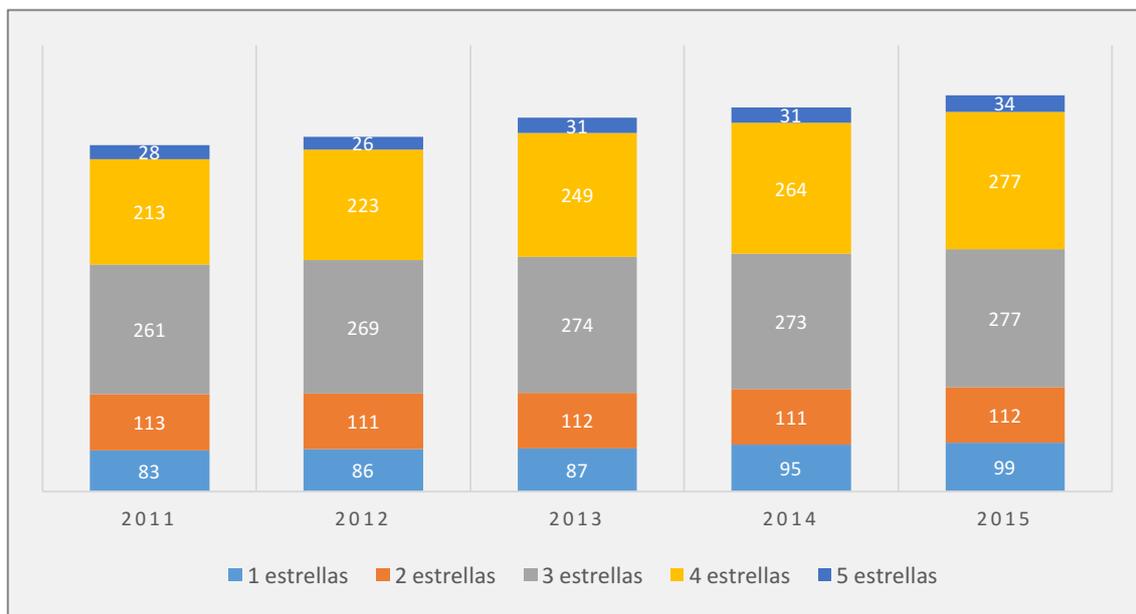


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de barcelonaturisme.com.

## 1.2 . Evolución de la estructura hotelera

El número de establecimientos hoteleros en Barcelona y su distribución por categorías se recoge en el Gráfico 5. La mayor parte de los hoteles de la ciudad son de tres y cuatro estrellas y estos últimos son las que más han crecido desde 2011.

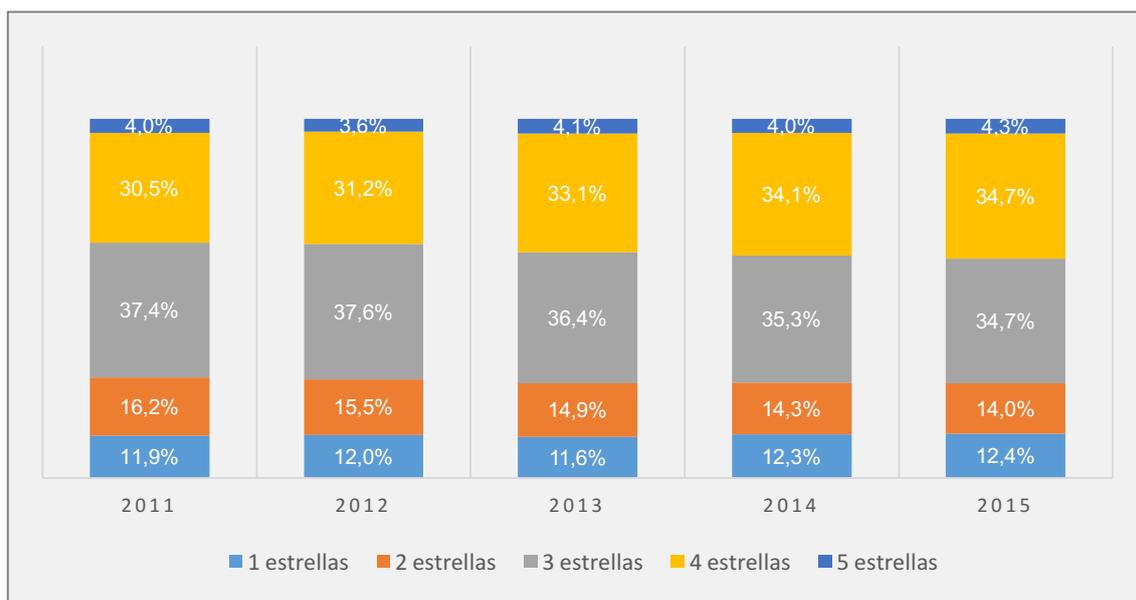
Gráfico 5. Evolución del número de establecimientos hoteleros por categorías en Barcelona entre 2011 y 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

El Gráfico 6 muestra la composición porcentual de estos establecimientos por categoría en los últimos años. Se observa que los hoteles de tres y cuatro estrellas han ido incrementando su participación hasta llegar a representar más de un 70%, en particular, los de cuatro estrellas son los establecimientos que más han crecido.

Gráfico 6. Evolución de la composición porcentual de establecimientos hoteleros por categoría en Barcelona entre 2011 y 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

A pesar del incremento experimentado en el número de establecimientos en estos cinco años, algunos expertos afirman que Barcelona tiene la necesidad y capacidad de incluir un mayor número de hoteles de cinco estrellas [7]. Sin embargo, la inversión en nuevos establecimientos actualmente se encuentra frenada por la moratoria de suspensión de licencias para los servicios de alojamiento [8].

Como en gran parte de las grandes ciudades del mundo, los grupos hoteleros están muy presentes en Barcelona, los más destacados son los citados en la Tabla 2.

Tabla 2. Número de hoteles por cadenas hoteleras en Barcelona en 2016.

Grupo hotelero	Número de hoteles en Barcelona capital
Husa	21
Catalonia Hotels	20
NH Hotels	13
Nuñez i Navarro	9
Grupo Garagallo	8
Derby	6
H10	6
Hcc	6
Hespería	5
Sol Meliá	5
Majestic	4
Silken	4
Medium	4
Otros	60

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de bcnhotels.com.

## 2. ANÁLISIS DEL NEGOCIO HOTELERO

Los hoteles forman parte de un sector turístico en el que pueden aparecer diferentes modelos de negocio según sus características y contexto competitivo. En este contexto, por ejemplo, no es lo mismo un servicio hotelero en la costa, que en la montaña o en el centro de una ciudad. Las estrategias de cada organización son los resultados de ofrecer servicios orientados hacia las diferentes necesidades de cada mercado objetivo.

Sin embargo, todos los hoteles siguen un mismo patrón imprescindible: primero atraen a los clientes y posteriormente proporcionan los servicios prometidos. Se aprecia también una tercera fase de postservicio que, a pesar de no ser tan indispensable como las anteriores, tiene un gran peso estratégico en el funcionamiento eficaz de la mayoría de los negocios hoteleros.

El entender la industria hotelera requiere examinar por separado cada una de estas etapas que componen su modelo. Los siguientes apartados están destinados a analizar estas tres fases.

### 2.1. Modelo de decisión general del turismo y su aplicación a los hoteles

En Turismo, la decisión del alojamiento se ve influida por distintas variables como las personas acompañantes, las actividades y puntos de interés, el itinerario del viaje, la duración, el periodo del año, el estilo de vida personal o el medio de transporte utilizado, entre otros (Decrop, 2010, pág. 37).

En cualquier caso, el futuro huésped de un hotel tiende a escoger, consciente o inconscientemente, una serie de determinaciones desde el momento en que toma la decisión de realizar un desplazamiento hasta los momentos posteriores a su finalización (Decrop, 2010, pp. 23-25). En la Figura 5 se presenta una secuencia de subdecisiones a lo largo de varias etapas de un viaje turístico, propuesta desde hace tres décadas por Van Raaij y Francken (1984).

Figura 5. Modelo secuencial de toma de decisiones turísticas de Raaij y Francken (1984).

SECUENCIA DE SUBDECISIONES				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Decisión genérica	Búsqueda de información	Toma de decisión compartida	Actividades durante la estancia	Satisfacción posterior

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Decrop (2010), basándose en las aportaciones de Van Raaij y Francken (1984).

En esta secuencia tenemos:

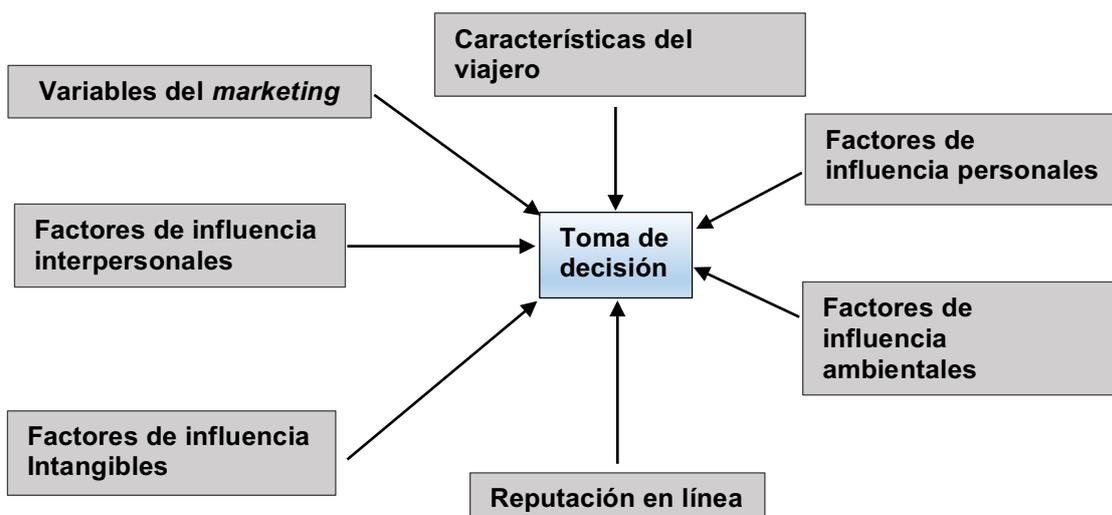
- (1) El momento de la toma de decisión de viajar.
- (2) La búsqueda de información, cuya metodología depende en gran medida de los rutinarios procesos propios de cada individuo.
- (3) La elección de una opción entre las distintas alternativas que satisfacen las necesidades del individuo.
- (4) Las decisiones que se realizan durante la experiencia turística.
- (5) La percepción sobre el servicio llevará a una serie de decisiones posteriores, que pueden ser positivas o negativas y que pueden influir en las futuras decisiones del individuo.

A partir de este modelo secuencial centramos el análisis del siguiente apartado en los factores de decisión del cliente, que concentran las tres primeras subdecisiones de esta secuencia.

## 2.2. Factores de decisión del cliente

En esta fase inicial el individuo toma la decisión de qué servicio de alojamiento va a contratar. Las variables que influyen en la elección dependerán de muchos factores, dos de los más importantes son las variables del marketing que comunica cada alternativa y las características del viajero (Decrop, 2010, pág. 27). Adicionalmente inciden otros factores de influencia como son los factores personales, interpersonales, ambientales, intangibles y recientemente la reputación en línea. La Figura 6 representa estos factores que analizamos individualmente.

Figura 6. Resumen de factores que influyen en la toma de decisión específica de dónde alojarse.



Fuente: Elaboración propia a partir del contenido propuesto por Decrop (2010) y TripAdvisor en su TripBarometer (2015) para el caso de la reputación en línea.

- **Factores de influencia personales**

En esta categoría se distinguen dos grupos (Decrop, 2010, pág. 38):

- **Factores personales primarios.** Son los datos demográficos (edad, género, profesión e incluso en algunos casos la nacionalidad), la personalidad e imagen de sí mismo, el humor del momento o los sentimientos del individuo.
- **Factores personales secundarios.** Se refieren a los recursos del individuo (económicos, temporales o cognitivos), la experiencia, la implicación en la planificación, etc.

- **Factores de influencia interpersonales**

Viajar en solitario, en pareja, familia o con un grupo de amigos tiene peso en la decisión final y, además, hay que tener en cuenta la influencia de cada individuo en las decisiones del grupo (Decrop, 2010, pág. 43).

- **Factores de influencia ambientales**

En este conjunto se consideran cinco factores que inciden sobre la decisión del turista (Decrop, 2010, pág. 51):

- **Factores geográficos.** El clima puede determinar la elección. Por ejemplo, durante los meses de verano se puede preferir un hotel con piscina y zonas abiertas mientras que en periodos invernales se aprecian más los servicios interiores.
- **Factores políticos.** Actos (como los de terrorismo, por ejemplo, que han reducido el turismo en determinadas zonas afectadas) pueden condicionar que el viajero evite ciertos hoteles en determinadas localizaciones.
- **Factores económicos.** El ciclo económico tiene influencia en la capacidad de pago y las oscilaciones de los tipos de cambio también tienen consecuencias.
- **Factores socioculturales.** Algunos grupos étnicos y religiosos pueden tener necesidades especiales tales como restaurantes con comida específica, zonas oratorias o el deseo de permanecer en un entorno cultural específico.

- **Factores tecnológicos.** El uso que se hace de la red para tomar una decisión (como la posibilidad de reservar o tomar decisiones basadas en valorizaciones a través de recursos en línea), así como de las características técnicas que se esperan de los establecimientos (acceso a red wifi, por ejemplo), constituyen aspectos que pueden influir en la decisión del turista.

- **Variables del marketing**

Partiendo de que uno de los objetivos del *marketing* es proporcionar al cliente lo que demanda, en la hotelería destacan los servicios que se ofrecen alrededor del servicio de alojamiento; son muchos los elementos y pequeños detalles que pueden suministrar, aunque el nivel de uso o percepción de utilidad de los mismos no siempre es igual de destacable.

Para entender algunos de los aspectos que influyen en estas decisiones, se ha recurrido a los datos de una encuesta sobre los clientes hoteleros realizada por Coach Omnium (2012): un estudio de mercado, realizado en París, sobre los clientes tanto nacionales como internacionales. Para una información más detallada sobre la metodología y los aspectos del estudio que se han tenido en cuenta, ver el (ver Anexo 2).

Las principales conclusiones interesantes que se obtienen de este estudio son las diferencias en la manera de escoger un hotel según el motivo del viaje: las grandes cadenas acaparan la mayor parte de las decisiones entre los viajes profesionales mientras que los hoteles independientes tienen mejor influencia en los desplazamientos privados.

A la hora de tomar la decisión, se considera importante que el hotel disponga de una página web propia. Sin embargo, en muchas ocasiones se reprocha la falta de información y fiabilidad en el contenido de la misma. El uso de estas fuentes digitales es más frecuente en los jóvenes, dado el escaso acceso relativo a la red de los individuos mayores de cincuenta y un años.

La localización, el precio y la categoría son los criterios más influyentes en la elección de un hotel por primera vez, siendo esta última menos importante en los casos de búsqueda espontánea, en los que la disponibilidad y aspecto exterior del establecimiento se suman a las dos primeras como aspectos más determinantes en la decisión. Para el cliente repetitivo entran en juego otros factores como la afinidad a la marca o el grado de conocimiento de las alternativas disponibles [9].

Las certificaciones hoteleras son importantes pero según el estudio no son un elemento significativo para quienes los escogen que, por lo general, desconocen sus normas y valores. Sin embargo, sí se identifica como un factor influyente entre las opciones del consumidor la tenencia de una política de respeto medioambiental.

- **Factores de influencia intangibles**

Entre las variables que influyen en la decisión del cliente, existen también influencias difíciles de cuantificar y que no se pueden determinar con exactitud. Destacan tres factores intangibles a la hora de escoger un hotel (Ruiz Janó, 2009, pág. 31):

- **Imagen de marca.** Es el reflejo inconsciente de la personalidad, identidad y cualidad que posee el hotel, las cuales son perceptivas y pueden diferir entre individuos. En la industria hotelera se pueden encontrar principalmente tres tipos de marca:
  - Unipersonales, relacionadas con el propietario o promotor del establecimiento
  - Temáticas
  - Empresa turística (NH Hotels, Husa, Accor...)
- **Precio.** Es habitualmente el reflejo del valor perceptivo de las compras: el consumidor suele relacionar precios más altos con un mejor servicio.

- **Localización.** La ubicación en determinados puntos otorga una posición privilegiada. Actualmente es un elemento clave de éxito para muchos emergentes apartamentos turísticos en los que es posible, entre otras opciones, pasar la noche en la Torre Eiffel, en un barco en los canales de Venecia o dentro de la casa de un famoso.

- **El impacto de la reputación online**

Los resultados del estudio anterior de Coach Omnium (2012) muestran que el 85% de los clientes acuden a Internet para escoger su hotel. Esta cifra es mayor entre los jóvenes que, al ser usuarios intensivos de la red prevén un incremento constante del uso de esta herramienta. Otro dato de este mismo estudio es la falta de fiabilidad de la información de las páginas web (41%), así como la carencia de la misma (61%) o la dificultad para encontrarla (35%) (Anexo 2).

Ante ello, los sitios web de valorizaciones hoteleras, las nuevas funcionalidades de las redes sociales y de las *Online Travel Agents* (OTA) constituyen herramientas que en la actualidad han cobrado mucha relevancia. Las más destacadas difieren entre regiones mundiales y entre los diferentes mercados, tal como recoge el Gráfico 7.

Gráfico 7. Recursos en línea más populares con contenido en forma de valorizaciones sobre hoteles en 2013.



Fuente: Market Metrix, reviewer sites, "it's a regional thing" (2013).

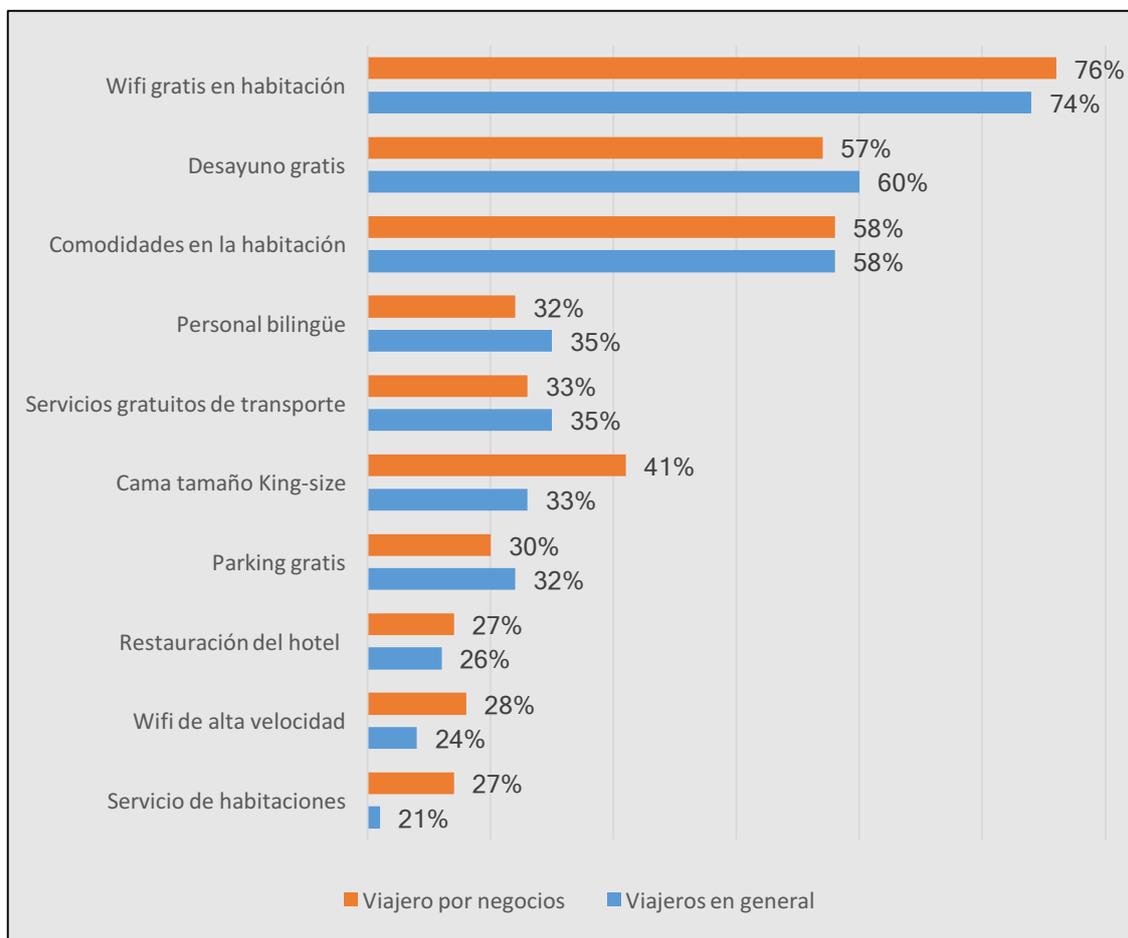
No es una sorpresa que TripAdvisor lidere este ranking en las tres zonas analizadas. De hecho, en su informe global, TripBarometer Global Report (2014) afirma que tres cuartas partes de los viajeros utilizan su portal para encontrar inspiraciones para su próximo viaje. En el mismo informe destaca el precio como factor más importante para escoger un tipo de alojamiento. Sin embargo, los hoteleros afirman que las opiniones en línea tienen un impacto mayor (TripBarometer, 2014). El ranking lo completan las redes sociales y las OTA, lideradas por Booking.com y Hotels.com, las cuales difieren en importancia entre los diferentes mercados (Booking.com es líder en Europa mientras que en América y Asia tienen un grado de notoriedad mucho más baja).

Un nuevo estudio realizado por Coach Omnium (2013) sobre la manera en que los clientes compran en Internet, reveló que el 41% los encuestados consulta páginas de valorizaciones para conocer los comentarios sobre los hoteles y tan solo el 6% duda de la fiabilidad de este recurso.

• **Otras informaciones sobre elementos que influyen en la decisión del hotel**

TripAdvisor, en su informe global TripBarometer (2015), hace referencia al impacto de las comodidades específicas en las reservas de habitación. Distingue entre dos grupos de perfiles: el viajero general y el viajero de negocios. El Gráfico 8 resume el impacto de la disposición de estas comodidades.

Gráfico 8. Comodidades específicas más consideradas en las reservas de un hotel (2015).



Fuente: Elaboración propia a partir de información de TripAdvisor en su informe TripBarometer (2015) Global Report.

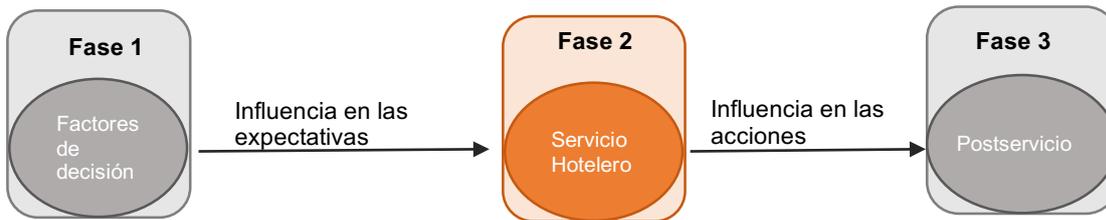
Entre las distintas comodidades, la red wifi y el desayuno gratuito son, respectivamente, las más destacables, tal y como señalan los estudios de mercado [2].

**2.3. Actividades y elementos clave del servicio**

Tras la decisión del cliente, la segunda fase de esta investigación se centra en el momento del servicio hotelero, la cual, tal y como proyecta la Figura 7, es una etapa estrechamente relacionada con la anterior y posterior de dos maneras:

- Por un lado, hay que tener en cuenta las expectativas de calidad del individuo, que están condicionadas por numerosos factores que influyeron en la fase previa de decisión.
- Por el otro, la calidad percibida de estos servicios influirá en sus acciones postservicio (recomendar o no el establecimiento a su círculo, una puntuación positiva o negativa en la red, etc.)

Figura 7. Relación entre la fase del servicio hotelero y las anterior y posterior.



Fuente: Elaboración propia.

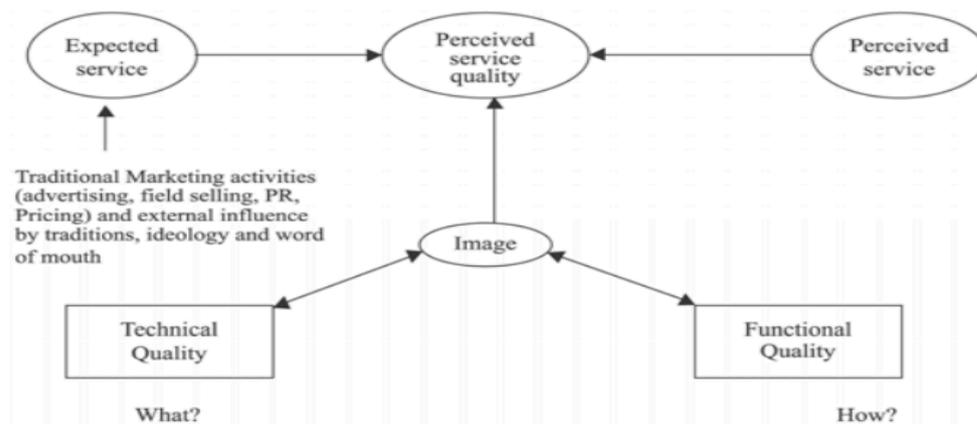
### 2.3.1. Modelos de calidad de servicio

La calidad del servicio es un elemento clave en el modelo del negocio hotelero. Sin embargo el concepto difiere notablemente entre los usuarios y se relaciona con la percepción individual, condicionada por diversos factores. Muchos autores coinciden en que la calidad real es la diferencia entre la percepción de lo recibido y las expectativas previas. Por lo tanto, en cierto modo, es el cliente quien decide el grado de calidad del servicio.

Dos trabajos llaman la atención al respecto.

1. Por un lado, Grönroos (1984), que encabeza la escuela norteamericana, aporta un modelo basado en una tridimensionalidad de la calidad del servicio, que representamos en la Figura 8 y tiene tres componentes destacables:
  - La calidad técnica (el qué). Al referirse al servicio que los clientes han recibido, Grönroos considera que este es un aspecto de carácter objetivo.
  - La calidad funcional (el cómo). Tiene que ver con la forma en que se ha prestado el servicio.
  - La imagen. Refiriéndose a la imagen que el cliente tiene sobre la organización y que se desarrolla por medio de la experiencia previa o las estimulaciones de las comunicaciones de marketing a las que el individuo ha estado expuesto.

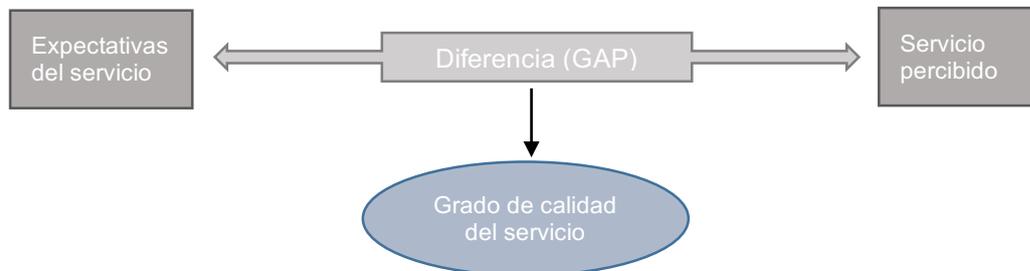
Figura 8. Esquema de la tridimensionalidad en la calidad del servicio de Grönroos.



Fuente: Grönroos (1984).

- Otra aportación interesante es el de la escuela norteamericana de calidad del servicio, encabezada por Parasuraman et al. (1985, 1988), creador del modelo SERVQUAL que se basa en que la calidad de servicio puede ser medida como la diferencia entre las expectativas del servicio esperado y la percepción de lo recibido (Figura 9).

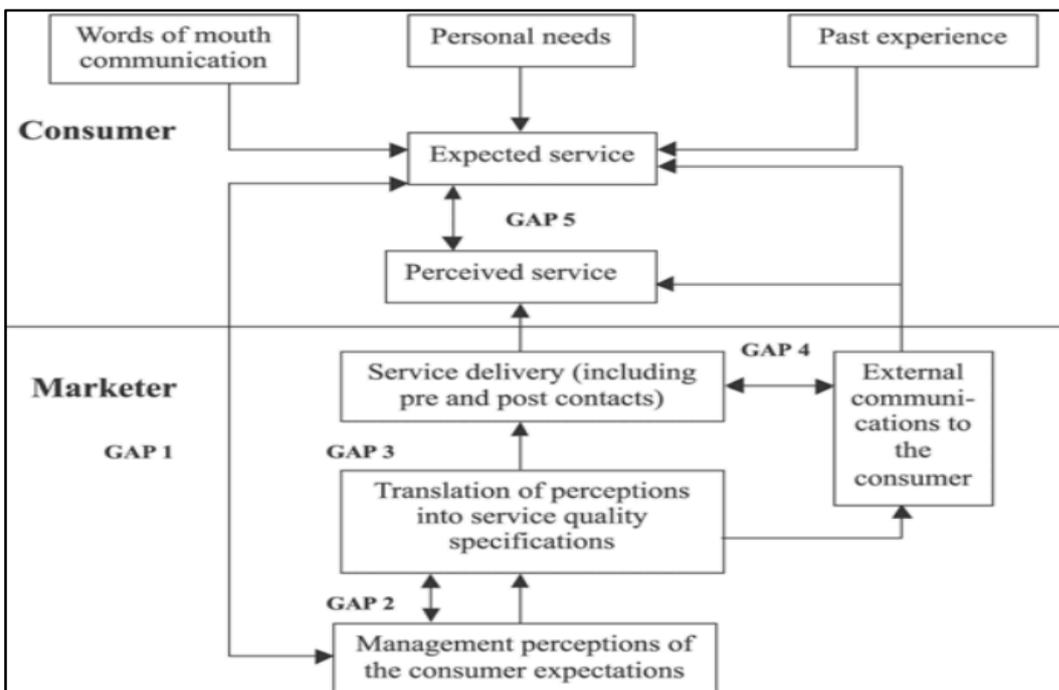
Figura 9. Método de medición del grado de servicio en el modelo de Parasuraman et al.



Fuente: Elaboración propia.

Estos autores consideran la diferencia como un desajuste que denominan *GAP* e identifican cinco tipos, representadas en la Figura 10.

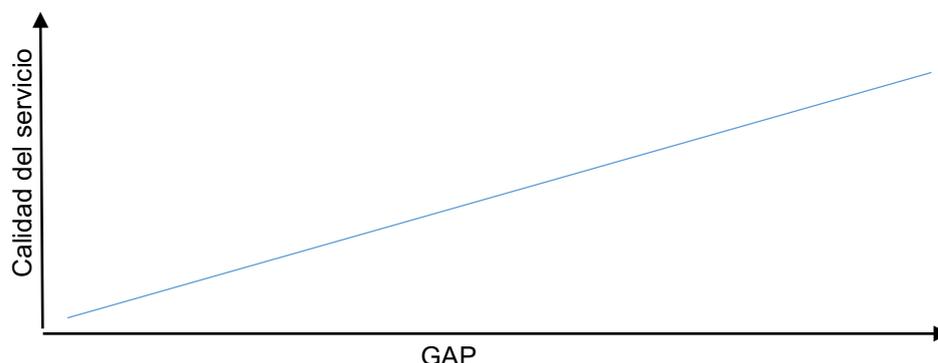
Figura 10. Modelo SERVQUAL de calidad de servicio.



Fuente: Parasuraman et al. (1985)

En cuanto a estos desajustes (*GAP*), a mayor diferencia mayor calidad del servicio (Figura 11).

Figura 11. Efectos del incremento del desajuste (GAP) según el modelo SERVQUAL.

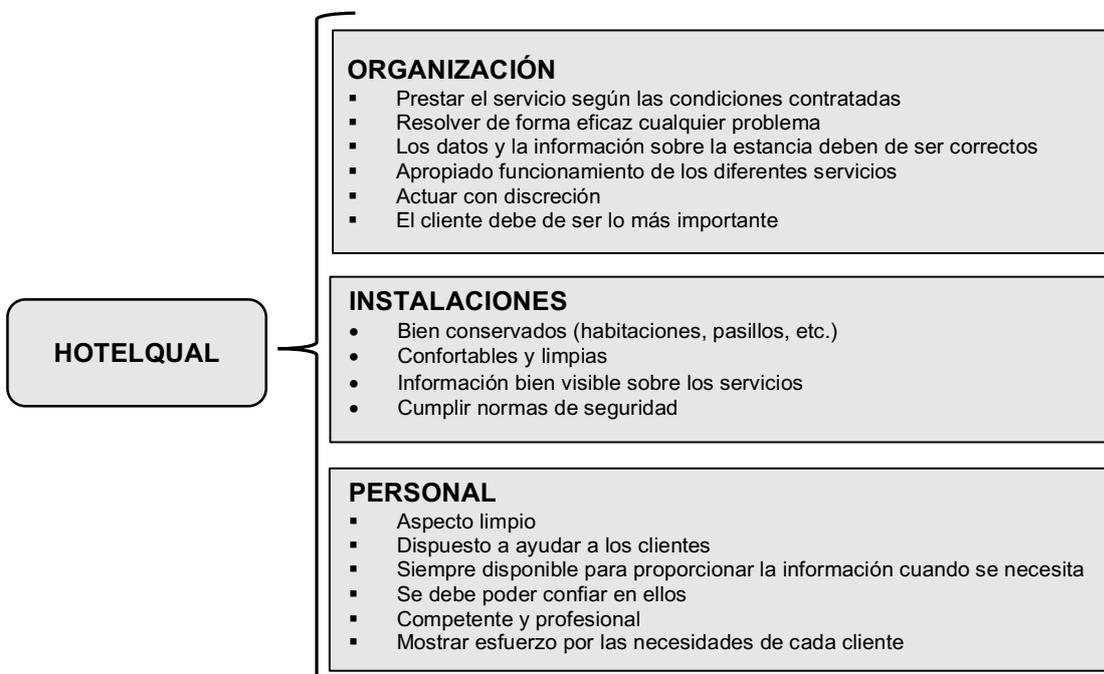


Fuente: Elaboración propia.

El modelo SEQUAL identifica cuatro factores que condicionan las expectativas de los clientes: el “boca a boca”, las necesidades personales, las experiencias pasadas y las comunicaciones externas que recibe el sujeto. Como se puede apreciar en el modelo, el GAP 5 es el que generalmente define la diferencia ente lo esperado y recibido y, este a su vez es dependiente de los cuatro GAP restantes. Cuanto mayor sean estos GAP, mayor será la calidad del servicio.

Este modelo se utiliza mucho en los estudios de satisfacción de los usuarios de los servicios. Una adaptación del mismo al sector hotelero en concreto, es la que ofrecen Falces, Sierra, Becerra y Briñol, conocida como HOTELQUAL (*Hotel Quality*), representada en la Figura 12. Estos autores, consideran que la calidad en un hotel tiene tres dimensiones destacadas: el personal, las instalaciones y la organización, compuestos por sus propios elementos clave [10].

Figura 12. Modelo de calidad HOTELQUAL y sus elementos clave.



Fuente: Elaboración propia a partir del contenido del modelo HOTELQUAL de Falces, Sierra, Becerra y Briñol [10].

### 2.3.2. Análisis de los elementos clave del servicio hotelero

Un modo de conocer los elementos y servicios que más inciden en la satisfacción global de un hotel es explorar Booking.com, líder de reservas en línea de hoteles en Europa. Al mismo tiempo, también es la que más valorizaciones de usuarios genera por parte del mercado (ver Gráfico 7). Las notas de valoración global de los hoteles en esta fuente están calculadas en torno a siete factores que Booking.com considera vitales para valorizar la calidad de un establecimiento hotelero:

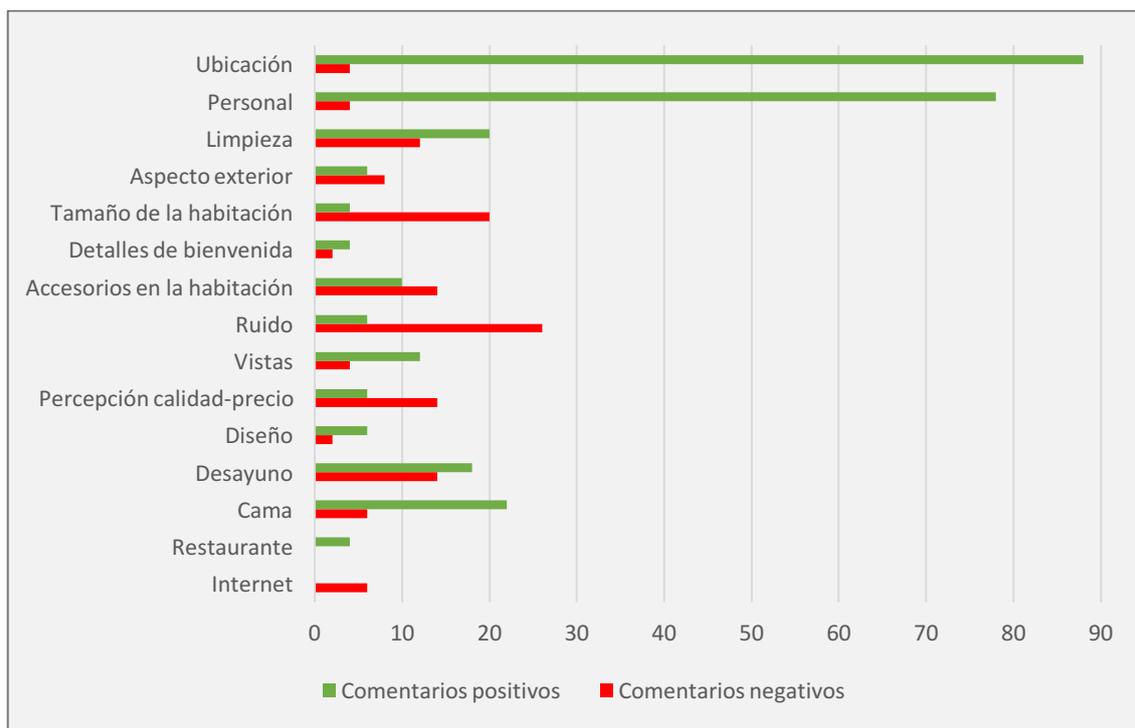
- Ubicación
- Limpieza
- Confort
- Instalaciones y servicios
- Personal
- Relación calidad-precio
- La calidad de la conexión a la red wifi (así como su pago o gratuidad)

Con el fin de realizar un análisis cualitativo sobre los factores más determinantes en sus puntuaciones, se ha investigado la calidad percibida por los miembros de la comunidad de Booking.com en 50 hoteles de Barcelona. La metodología para seleccionar los establecimientos ha sido la siguiente:

1. Se han escogido de cada categoría (entre una y cinco estrellas) los cinco hoteles con mayor puntuación y los cinco con menor.
2. Para cada uno de ellos se ha anotado la puntuación general y la de cada elemento de calidad que Booking.com valora y que se han mencionado previamente.
3. A continuación, se ha revisado, para cada hotel seleccionado, los aspectos positivos y negativos destacados por cada uno de los últimos cinco comentarios de los usuarios.
4. Para finalizar, se han sumado los elementos que han ocasionado mayor y menor satisfacción.

Los resultados de la investigación se muestran en el Gráfico 9 (para una completa explicación sobre la metodología, muestra y resultados concretos, ver Anexo 1).

Gráfico 9. Elementos con mayor número de comentarios positivos y negativos en Booking.com de los hoteles seleccionados y basados en las cinco últimas valorizaciones de cada una.



Fuente: Elaboración propia con datos disponibles en el Anexo 1.

No es de extrañar que la ubicación sea el factor más comentado positivamente pero, además, de esta investigación se pueden deducir algunas otras ideas interesantes. Por ejemplo, hay elementos que producen mayores comentarios negativos que positivos dado que la satisfacción en estos servicios no incrementa tanto la calidad como sí la disminuye su incumplimiento. Tal es el caso de las reclamaciones por un ambiente silencioso, el tamaño de la habitación, o los accesorios, como se aprecia en el Gráfico 9.

La calidad de la habitación del hotel tiene mucha relevancia entendiéndose como el servicio básico sobre el que se sostiene el negocio. Para un conocimiento más profundo de este aspecto se ha recurrido una vez más al estudio sobre los clientes de hoteles de Coach Omnium (2012), en concreto en la segunda sección donde se encuesta a los clientes sobre la satisfacción en las habitaciones, cuya información completa se encuentra detallada en el Anexo 2.

Los resultados del estudio de Coach Omnium (2012) muestran que en las habitaciones los clientes aprecian, de mayor a menor importancia, la limpieza, calidad y tamaño de la cama, el espacio del cuarto de baño, las comodidades, el espacio disponible y la decoración. Otorgan una gran consideración a la disponibilidad de un espacio de trabajo y a los armarios, así como a la presencia de sábanas y almohadas adicionales. El dispositivo que más frecuentemente se utiliza es el televisor, seguido del teléfono y el despertador.

### 2.2.3 Otros aspectos a tener en cuenta sobre la calidad del servicio

Son numerosos los estudios que se están llevando a cabo para determinar qué detalles impactan en la calidad. A continuación se resumen algunos de estos elementos, que serán de utilidad para esta investigación en apartados posteriores.

## El diseño

Estudios como el de Daniel Carev (2008) han dado valor a la hipótesis de que el diseño es un factor que influye en la experiencia del cliente y, por lo tanto, en sus satisfacción.

## La tecnología móvil

A pesar de que en la hotelería su uso todavía no es muy habitual (a excepción de los servicios de las OTA), un estudio realizado por MCDpartners en 2016 muestra que el mercado encontraría muy útil la implantación de la tecnología móvil en sus servicios. En este estudio, se entrevistaron a más de mil personas, clasificadas en tres grupos: las que viajan en familia, los que lo hacen en solitario o en pareja y, los viajes por negocios. En la Tabla 3, se muestra por orden de mayor a menor, la utilidad percibida de los encuestados sobre las diferentes funciones que se podrían realizar con un teléfono móvil en un hotel (Magnani Caruso Dutton, 2016).

Tabla 3. Resultados de la encuesta por parte de MCDpartners sobre utilidad del móvil en el servicio hotelero.

Pregunta: ¿Con qué probabilidad utilizaría su teléfono móvil para las siguientes funciones?	Porcentaje de individuos que lo encontrarían útil
Para ver las comodidades ofrecidas y sus horarios (piscina, restaurante, etc.)	80%
Para obtener un mapa concreto de los lugares de interés	78% (83% Viajes en familia)
Para la facturación ( <i>check-in</i> ) automatizada, evitando pasar por la recepción a su llegada	73%
Para solicitar una salida retrasada ( <i>late check-out</i> )	73% (78% Viajes en familia)
Para obtener recomendaciones del conserje sobre lugares para visitar	68%
Como llave de la habitación	64% (71% Viajeros de negocios)
Para pedir servicio de habitación	62% (70% Viajeros negocios)
Para pagar su factura	61% (71% Viajeros negocios)
Para reservar un servicio de transporte con recogida en el hotel	55% (71% viajeros negocios)
Para sincronizarlo con el televisor de la habitación	43%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Magnani Caruso Dutton (2016).

La aplicación de la tecnología móvil en los hoteles está todavía en fase de desarrollo, pero augura un buen potencial diferenciador. Una de las iniciativas actuales en ese sentido, es la que está desarrollando la cadena Marriot, que ofrece a sus clientes la posibilidad de anticipar el *check-in* y *check-out* a través del teléfono móvil [13].

## 2.4. Actividades críticas del postservicio

Tras la estancia de un individuo en un hotel, se contemplan tres estrategias ventajosas:

1. Obtener retroalimentación, la cual puede ser negativa o positiva, pudiéndose presentar de tres maneras:

- Interna hacia el establecimiento hotelero.
  - Exterior hacia el círculo del individuo (“boca a boca”).
  - Digital (valorizaciones en la Red).
2. Lograr la fidelidad. Se persigue el compromiso del cliente con el establecimiento influenciando su retorno y/o la recomendación a su círculo.
  3. Recopilar datos. Se busca el acumular información sobre el cliente para finalidades de utilidad interna.

Estas tres actividades están estrechamente relacionadas y la retroalimentación se puede potenciar a través de un contacto posterior con el cliente por medio de la base de datos y esta, al mismo tiempo, puede servir como medio de fidelización.

A continuación se detallan cada una de estas actividades así como las estrategias más comúnmente aplicadas en la actualidad.

### **Retroalimentación (*feedback*)**

La implantación de una cultura de retroalimentación en las empresas tiene muchas ventajas. Con ella se crea un modelo de aprendizaje continuo a través del *feedback* de retorno del cliente, que es importante para entender las necesidades de los interesados [11].

Si esta retroalimentación se realiza internamente, supone una fuente de información para la gestión del hotel; si, además, se realiza externamente (tanto por medios digitales, como a través del “boca a boca” tradicional entre el círculo del individuo) supondrá una influencia en los factores de decisión del cliente. Esta última es muy importante ya que se estima que en 2016, un 86% de los viajeros escogieron su hotel basándose mayoritariamente en las valorización en la red (TripBarometer, 2016).

Se cree que el 12% de los clientes de los hoteles comenta su estancia en diversas fuentes de Internet (TripAdvisor y Booking en cabeza), tanto para las críticas positivas como para las negativas. No obstante, el 31% de los clientes prefieren ofrecer su opinión sobre la estancia directamente al hotel (Coach Omnium, 2013).

### **Fidelización**

La fidelización es una estrategia de *marketing* a través de la cual se obtiene la lealtad del cliente hacia la marca, por medio de recompensas progresivas relacionadas con su nivel de consumo.

En el contexto de este trabajo la fidelización tiene menos peso que en las grandes cadenas hoteleras, que cuentan con el factor marca como una ventaja que persigue el regreso del cliente ya sea en el mismo o en un destino diferente.

Los hoteles independientes, sin embargo, no se caracterizan por una marca global, por lo tanto, lograr la lealtad del cliente no se consigue tanto incitando su retorno como buscando la recomendación del establecimiento en su círculo. Una de las herramientas actuales perfectamente aplicable a este caso son los cupones de descuento, que pueden facilitar el regreso del cliente o el beneficio de otros clientes a quienes se lo han transferido. Estos cupones se pueden utilizar directamente en la página web del hotel o a través de diferentes portales dedicados a las reservas de hoteles, con las que se han pactado previamente este servicio [12].

### **Recopilación de datos**

El objetivo perseguido con la recopilación de los datos de los clientes es, por un lado, interno, para la gestión y aplicación de las características de su mercado objetivo (edad, fuente de reserva, necesidades, motivaciones del viaje etc.) en el departamento de *marketing*; por otro

lado, se trata de una fuente de contacto con el cliente que le permite al alojamiento anunciar sus promociones e iniciativas de fidelización, desarrollar una comunidad en las redes sociales, animar la retroalimentación tanto a través de medios digitales, etc.

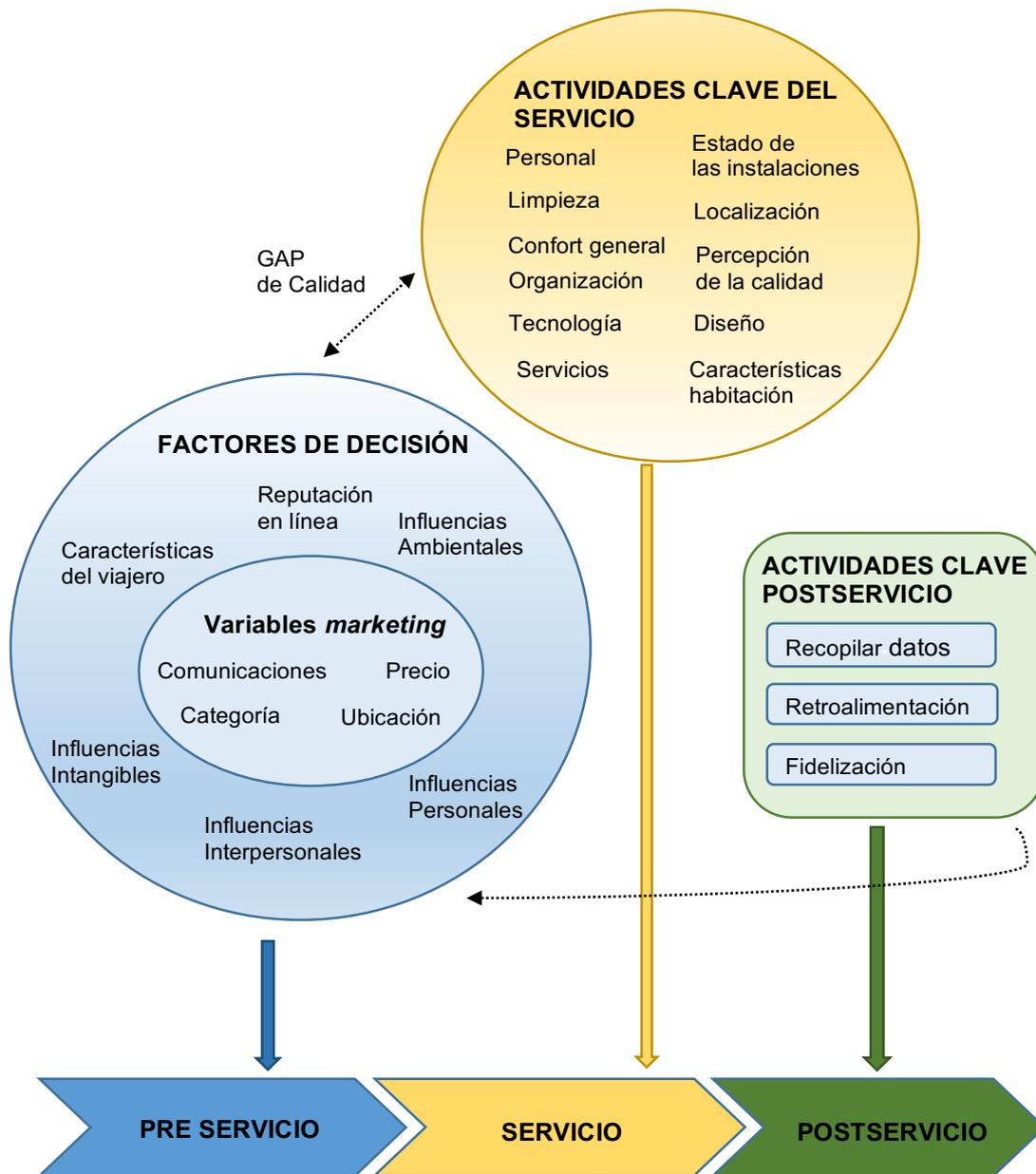
La recopilación de datos se suele realizar de manera previa a la estancia, en el momento en que concluye la reserva y tiene de aplicación en otras fases anteriores al final del servicio, por ejemplo, esta puede servir al mismo tiempo para reducir los tiempos de espera en la facturación (al disponer de unos datos iniciales).

En cualquier caso, en este tema en concreto, es preciso atender a las distintas leyes y consideraciones éticas con respecto a la recogida y manipulación de datos.

## **2.5. Síntesis esquemática**

A continuación se presenta en la Figura 13 un esquema resumen de las tres fases analizadas, así como de sus limitaciones.

Figura 13. Esquema de síntesis del análisis del negocio hotelero.



Fuente: Elaboración propia

### Limitaciones del análisis

Es preciso destacar que el análisis realizado aquí ha sido de carácter externo tomando para ello estudios de mercado, bibliografía, datos abiertos y otras fuentes de información relevante. La información interna radica en los profesionales hoteleros los que conocen mejor que nadie su mercado, disponiendo estos de una amplia información que puede complementar este estudio.

Este modelo es muy genérico y se adapta al hotel de una gran ciudad como Barcelona, en la que casi el 80% de las pernотaciones son realizadas por parte de extranjeros. Cada una de estas fases, seguramente tendrá disimilitudes en su aplicación en otras localizaciones. Por ejemplo, para un hotel en la costa, se apreciarán espacios más abiertos y servicios como los de piscina y otras actividades más lucrativas que culturales.

Las estrategias de captación de clientes son diferentes en cada subsector; por ejemplo, en las ciudades, el mercado suele acudir más a sus propios medios para escoger un alojamiento (OTA, búsqueda en Internet, etc.) mientras que otros ámbito de turismo suelen reservarse paquetes de viajes con el hotel ya seleccionado, algo muy común en la costa.

Algunos de los aspectos propuestos en esta investigación pueden cambiar a corto plazo, especialmente lo relacionado con la tecnología e innovación, cuyas características sufren cambios muy veloces. Por este motivo, no se han tenido en cuenta algunas de las cuestiones de las encuestas realizadas en los periodos mayores a tres años, debido a sus predictibles oscilaciones en un corto plazo temporal.

El análisis se ha desarrollado con base en recursos y fuentes de información internacionales, adecuándose al caso de Barcelona, por la alta tasa de variabilidad multicultural que ofrece. Este modelo genérico puede diferir entre nacionalidades y culturas.

Cada hotel es único, con sus elementos diferenciadores, con sus fortalezas y debilidades, de lo que deduce que cada caso concreto, no tendrá en cuenta todos los aspectos analizados a través de estos apartados.

## 2.6. Importancia de las redes sociales en el negocio hotelero

A pesar de la importancia que han tenido las redes sociales en muchos sectores, en la hotelería su implantación todavía no ha encontrado un puesto estratégico imprescindible. El estudio realizado por Coach Omnium en 2013 indicó que el 99% de los individuos entrevistados no encontraron la información que necesitaban sobre los hoteles a través de este método. Tan solo el 1% estaba inscrito como seguidor de una *fan page* propuesta por un hotel, en cuyos casos se trataba de clientes muy fieles con una alta tasa de retorno (Coach Omnium, 2013).

A pesar de que las redes sociales todavía no ofrecen datos sobre su eficacia en el negocio hotelero, invertir en las mismas interesa a los profesionales del sector buscando estrategias que supongan la creación de un contenido adictivo, seductor y creativo, que atraiga la atención de cliente (Coach Omnium, 2013).

Es preciso destacar que son herramientas que tienen cambios muy veloces; en pocos años se podría ver un incremento en las oportunidades que ofrecen al sector e incluso, aunque siguieran siendo escasas, podrían crear elementos diferenciadores con fines comerciales. Entre los hoteles que se exploró en el apartado 2.2.2, se observó que más de la mitad disponían de espacios propios en las redes sociales, aunque muy pocos ofrecían señales de dedicación constante y las más activas tenían como principal funcionalidad la de presentar el hotel. Estas estrategias son propias de los hoteles independientes en comparación con las grandes cadenas hoteleras que disponían de una fuerte presencia social digital pero con estrategias más ligadas al contexto global de su marca (si bien en algún caso ha aparecido la comercialización de una *fan page* sobre algún servicio en concreto de uno de sus hoteles en Barcelona, como un famoso bar con terraza o un restaurante prestigioso).

Las cuatro principales redes sociales de las que pueden sacar utilidad los hoteles son Facebook, YouTube, Twitter y Instagram. Entre los hoteles analizados en el apartado 2.2.2 que más invirtieron en las redes sociales, las dos primeras son las que más dominaban.

Las estrategias que pueden seguir los hoteles para aprovechar estas principales redes sociales se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Funciones destacadas para las comunicaciones de marketing de los hoteles.

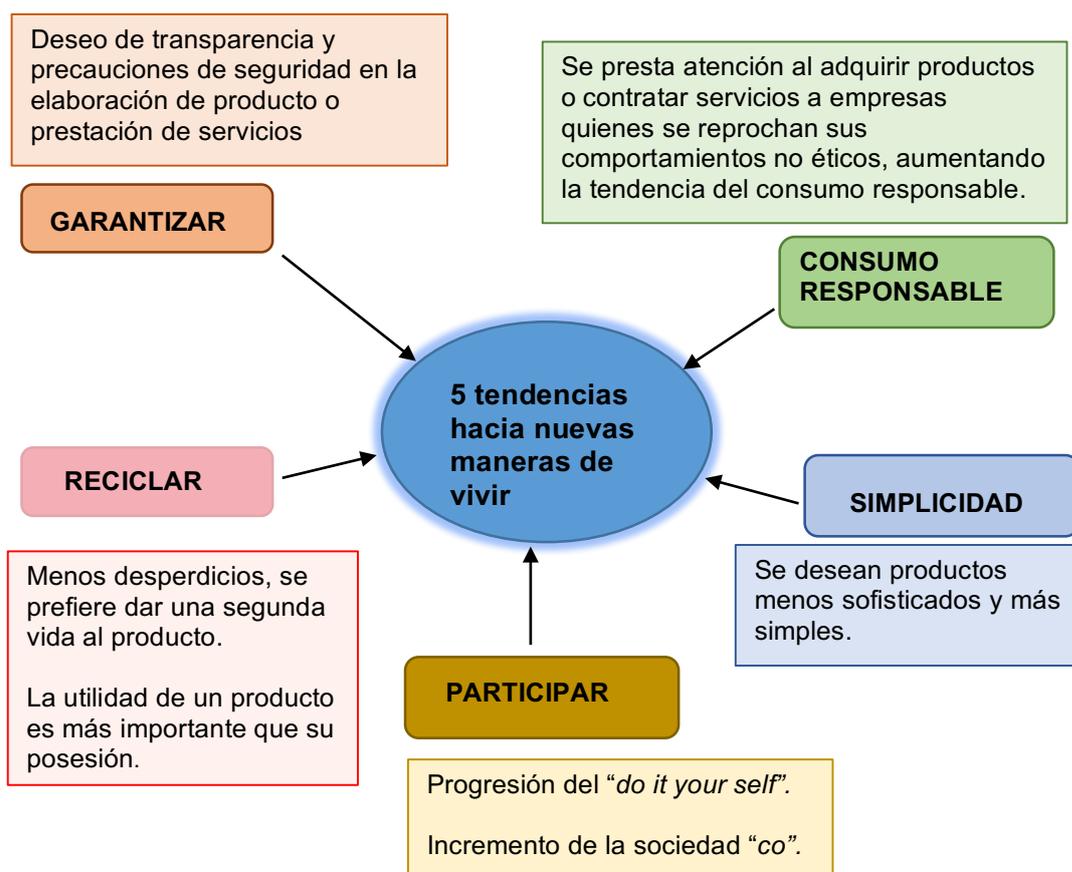
RED SOCIAL	FUNCIONES ESTRATÉGICAS APLICABLES A HOTELES
Facebook	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de incluir un enlace directo hacia un portal de reservas</li> <li>- Complementar información sobre el hotel</li> <li>- Crear comunidades</li> </ul>
YouTube	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación del hotel a través de videos</li> <li>- Retransmisiones en forma de mini documentales para crear historias alrededor del hotel que les den personalidad (<i>story telling</i>)</li> </ul>
Twitter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener actualizada a la clientela en el momento de su estancia</li> <li>- Servicio de atención al cliente</li> </ul>
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imágenes más realistas del establecimiento</li> <li>- Creación de <i>hashtags</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la misma investigación expuesta en el anexo 1.

## 2.7. Implicaciones éticas y sociales en los hoteles

Actualmente existen una serie de tendencias hacia un nuevo modelo de vida por parte de los ciudadanos (Gildas Bonnel, S., 2015). En la Figura 14, se resumen las mismas diferenciándolas en cinco grupos.

Figura 14. Tendencias hacia un nuevo modo de vida.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Gildas Bonnel, S. (2015)

Las ideas que se recogen en la Figura 14 se sustentan en doce pilares que las organizaciones están incitadas a incluir en sus estrategias: transparencia, conexión, simplicidad, colaboración, compasión, creatividad, contagio positivo, generosidad, perspicacia, positividad, compromiso y recursos sostenibles.

Estos nuevos modelos de vida tienen implicaciones en las estrategias que deben seguir los hoteles para mantenerse competitivos a largo plazo. En cuestiones como el respeto al medio ambiente, ya en 2012, el 78% de los individuos afirmaba en las encuestas que escogería un hotel con una política de respeto medioambiental antes que uno que no informa de tales acciones (Coach Omnium 2012, véase Anexo 2).

Si ningún hotel tomara medidas al respecto, no habría gran impacto en el sector pero esto no es ni mucho menos lo que está sucediendo. Sucedió así con el grupo NH Hotels, que publicó su compromiso de ofrecer servicios sostenibles, consistentes y eficientes [20]. Esta acción le sirvió para recibir el premio CEHAT como mejor RSC Hotelera en 2012, galardón que también recibiría dos años más tarde otro hotel de Barcelona: el Princess [25].

Es importante para los hoteles publicar y comprometerse con una RSC bien recibida por el mercado. Al mismo tiempo, ganar diferenciación al optar por estrategias con mayor responsabilidad en unos puntos concretos frente a otras organizaciones no los cubren.

Lo más común es que las empresas hagan publicidad de sus políticas de RSC en la prensa y en sus páginas web, sin embargo, también es importante su papel en las comunicaciones de *marketing*, puesto que supone una fuente importante de atracción. Los doce pilares arriba mencionados son los componentes que se recomienda incluir a las organizaciones en sus actos publicitarios y suelen aparecer de forma indirecta todos o simplemente algunos de ellos (Gildas Bonnel, 2015).

### 3. ESTRATEGIA PARA HOTELES INDEPENDIENTES

Tras analizar el negocio hotelero general, este apartado en concreto se relaciona con la estrategia para los hoteles independientes. Para ello se dejarán de lado los tradicionales análisis PESTEL y DAFO, puesto que tan solo se podrían definir de forma general los aspectos del entorno, no disponiendo de datos para analizar otros componentes internos. Además, hay que considerar que lo que pueden ser ventajas y desventajas para unos establecimientos, pueden ser todo lo contrario para otros.

Por este motivo esta investigación se centra en investigar una serie de componentes que, por diversos motivos, pueden ser aprovechados por la hotelería independiente.

Para definirlos, en los próximos apartados se complementará al anterior análisis del negocio hotelero, con el del contexto económico y social actual; se realizará un breve estudio sobre los puntos fuertes y débiles de los competidores y, por último, se elaborará un estudio comparativo (*benchmarking*) a nivel internacional sobre distintos conceptos novedosos de alojamiento.

#### 3.1. Contexto económico y social y sus implicaciones para los hoteles

La eficacia de las estrategias en las organizaciones dependerá, entre otros factores, del contexto macroeconómico del momento, además de los cambios sociales, los cuales pueden ofrecer tanto oportunidades como amenazas.

Desde el punto de vista de los expertos, las tendencias macroeconómicas actuales más importantes a tener en cuenta son las que se conocen con nombres como “la nueva económica” o “la nueva era económica”, en cualquier caso, se refieren a los cambios en el contexto económico a lo largo del siglo XXI (Sadles, 2003, pág. 28).

Algunos de los elementos clave de esta supuesta nueva economía, que están impactando las estrategias de las empresas, son (Sadles, 2003, pág. 38-41):

- La tendencia hacia la globalización de las organizaciones.

- El incremento de los valores intangibles en muchas actividades.
- El impacto de la tecnología en las oportunidades de las empresas, como sucede con las comunicaciones móviles, Internet y nuevos medios de comunicación.
- Una economía de conocimiento, más accesible que nunca, pudiéndose transferir velozmente a nivel global.
- La importancia del talento humano.
- Los nuevos modelos basados en el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa.

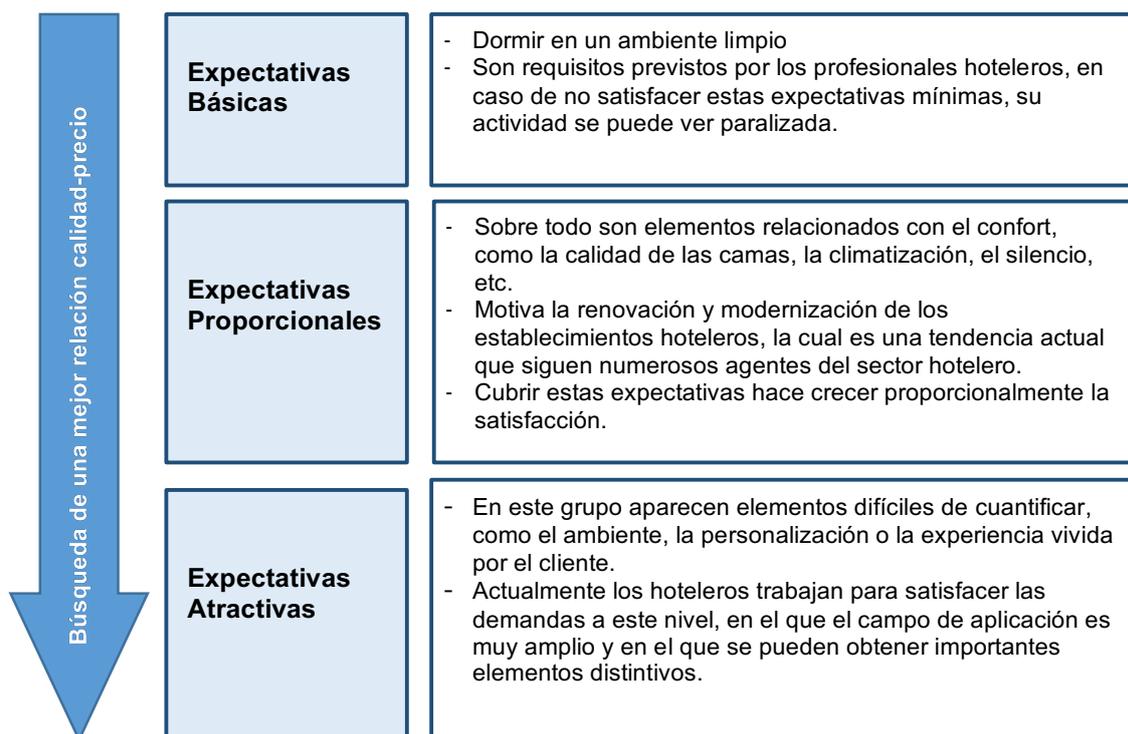
Los líderes de las organizaciones están bajo dos tipos de presión: por un lado, las influencias competitivas derivadas de su presencia en el mercado y, por el otro, la que ejercen los diferentes grupos de interés, que pueden ser tanto individuos u organizaciones asociadas, como interesados externos provenientes del gobierno o de la sociedad, reclamando mejoras en aspectos como la responsabilidad social corporativa (Sadles, 2003, pág. 41).

Con relación al Turismo, uno de las tendencias más importantes que está emergiendo es el que se conoce como “e-turismo”, que consiste en reservar todos los elementos de un viaje a través de Internet. El barómetro realizado por Fevad/Mediametre en 2014 mostró que los viajes y productos turísticos ocupaban el primer puesto de productos comprados en línea, representando el 62% de las transacciones en Europa y situándose por delante de los productos culturales y de ropa. Entre estos, los hoteles representaron el 31% de las adquisiciones a través de estos medios digitales, tan solo detrás de las compras de billetes de transporte (Xerfi research, 2015, pág. 33).

Las expectativas de los clientes hoteleros también son un aspecto que ha ido evolucionando. Se ha pasado de la simple búsqueda del mayor confort posible al deseo de encontrar un ambiente particular, en el que la experiencia es un claro componente de calidad. El consumidor está más enfocado hacia aspectos como la convivialidad, la originalidad, conectividad y del desarrollo sostenible (Xerfi research, 2015).

La Figura 15 ofrece un aspecto general de las expectativas de la clientela actual en los hoteles; estos van aumentando conforme se persigue una mejor relación calidad-precio (Xerfi research, 2015, pág. 38).

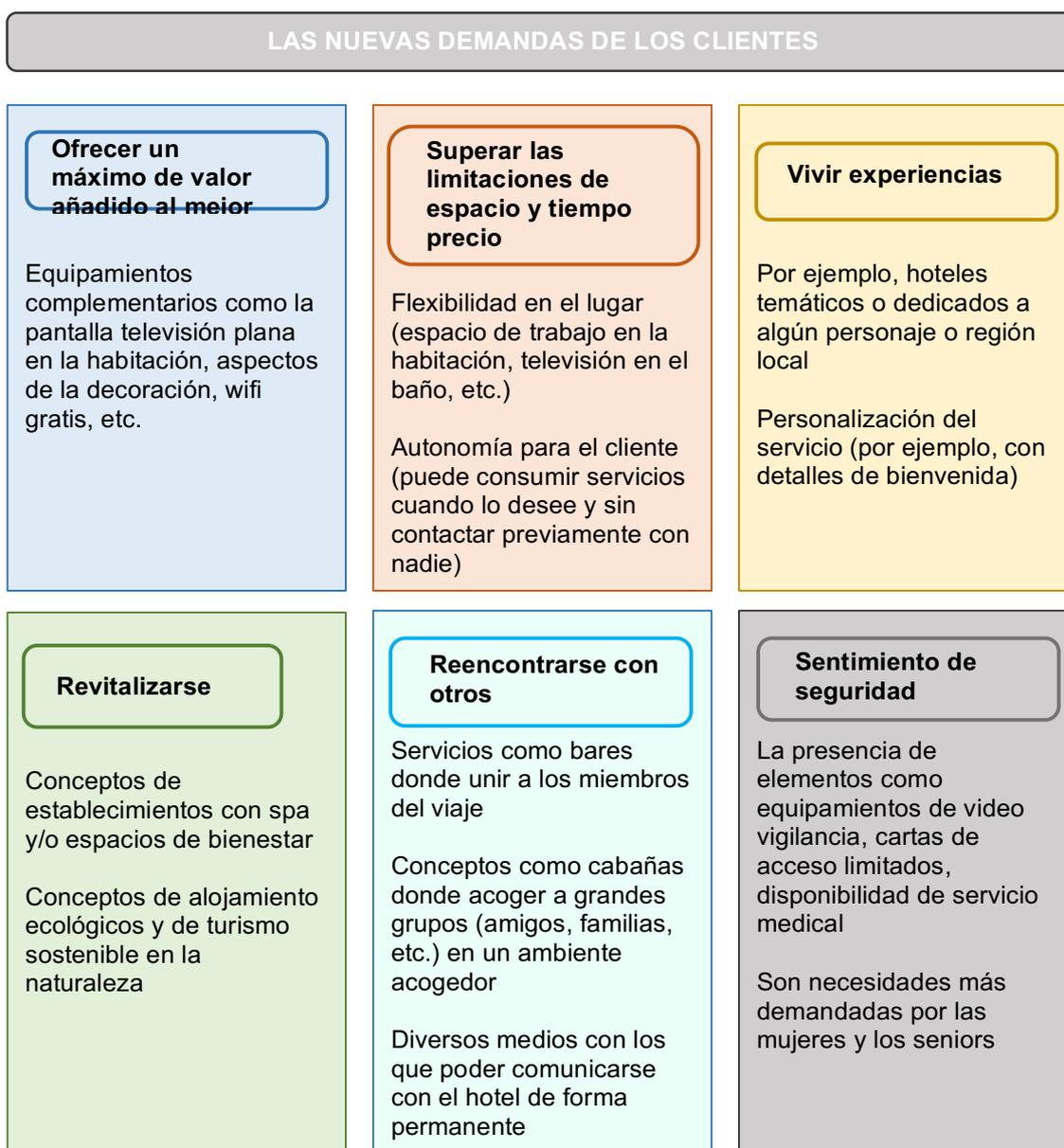
Figura 15. Diferentes tipos de expectativas en la hotelería.



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Xerfi research (2015, pp. 38)

Al mismo tiempo, es importante tener en cuenta las nuevas demandas que se distinguen en seis grupos, tal y como resume la Figura 16 (Xerfi research, 2015, pág. 38).

Figura 16. Seis nuevas demandas de los clientes hoteleros



Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Xerfi research (2015, pág. 39)

Otro aspecto que es preciso destacar es la aparición del turismo colaborativo que, sin una definición oficial, se sabe que es un modo de consumo que se basa en cuatro pilares: compartir, confianza, reputación y comunidad. El modelo colaborativo, declina a la hotelería tradicional ofreciendo atractivas novedades, como un precio más reducido, la facilidad de formar amistades con individuos locales o la experiencia de alojarse en un entorno puro del destino escogido (Xerfi research, 2015, pág. 45).

Los sectores de la hotelería que más se sienten afectados por el fenómeno de la economía colaborativa, son los de que están posicionados en un segmento económico. Estos consideran al novedoso modelo de alojamiento como una amenaza hacia sus intereses, además de acusar sus actividades de competencia desleal (Xerfi research, 2015, pág. 46).

## 3.2. Análisis de los competidores

Incluir a la competencia en el análisis externo es importante, sin embargo, igual de imprescindible es saber realmente quiénes son estos competidores y con qué objetivo se compite. Este apartado empieza con una definición de dos maneras de competir para, posteriormente, analizar los puntos fuertes y débiles de los competidores.

### 3.2.1. Concepto de competencia

Con el fin de obtener conclusiones sobre cómo se va a competir, tradicionalmente se recurre a la teoría de las ventajas competitivas donde se afirma que se compite en costes o en diferenciación. Bajo esta misma línea de pensamiento, que aportó en su día Michael Porter basándose en las ideologías del mismo autor, aquí se definen dos conceptos de competencia más adecuados para este caso (Magretta, 2011, pág. 39):

- Los que compiten por la primera plaza
- Los que compiten por ser únicos

La Tabla 5 resume ambos conceptos:

Tabla 5. Dos conceptos de competencia según Michael Porter.

BATALLA POR LA PRIMERA PLAZA	BATALLA POR SER ÚNICO
Buscan ser el número uno de su sector o segmento	Persiguen mejores resultados
Se centran en determinadas partes del mercado	Se concentran en los beneficios
Ofrecer los mejores productos a los mejores clientes	Responder a las necesidades de los clientes
Tratan de imitar a sus competidores	Persiguen una mayor innovación en comparación a la competencia
<b>JUEGO DE SUMA CERO</b> Es una constante competición que nadie acaba llevándose. Los que llegan a esta supuesta primera plaza en su mercado, tienen el reto de mantener ese puesto	<b>JUEGO DE SUMA POSITIVA</b> Hay varios ganadores entre varios competidores

Fuente: Magretta, 2011

Ante estas dos definiciones, los hoteles independientes deben perseguir el concepto de la unicidad, algo conveniente debido a que su tamaño y recursos son limitados en comparación a los grandes grupos hoteleros, por lo que presentan escasas opciones de optar a la primera plaza del sector. En contraste, los grupos hoteleros tienen unos estilos competitivos más variados y sus modelos se pueden adaptar sobre ambos conceptos.

La distinción entre estos dos conceptos es como el ejemplo de “la diferencia entre la batalla por el primer puesto en una competición deportiva (competir por la primera plaza) y, el tipo de competencia que existente en el mundo del espectáculo, donde diferentes artistas tienen características distintivas que atraen a diferentes públicos (competir por ser único)”, según Magretta (2011, pág. 38).

Los competidores de los hoteles independientes son tres:

- Otros hoteles independientes, cada uno con elementos estratégicos diferenciadores.

- Grandes grupos hoteleros, que cuentan con factores intangibles como el valor de su marca y una cartera de clientes fieles.
- Apartamentos turísticos, los cuales pueden ser de dos tipos:
  - Establecimientos reconocidos como apartamentos de uso turístico conforme la ley, quienes suelen tener la categoría de aparta-hotel.
  - El alquiler de viviendas de uso turístico, que son administrados por particulares que arriendan sus espacios disponibles a turistas. Estos han visto incrementada su actividad a través de servicios novedosos de intermediación, con AirBnb como principal proveedor cuantitativo.

### 3.2.2. Análisis de los apartamentos turísticos

Los apartamentos turísticos son un negocio que tiene dos dimensiones: por un lado, puede tratarse de particulares que alquilan sus viviendas para un uso esporádico, cuyas actividades están reguladas por la ley 29/1994, de 24 de noviembre de arrendamientos urbanos (LAU), pero con normas específicas en Catalunya al respecto; por otro lado, cuando la actividad de arrendamiento de alojamiento a turistas es continua, en cuyos casos se especifica cierto nivel mínimo de servicios, como servicio de lavandería y recepción, entre otros [14].

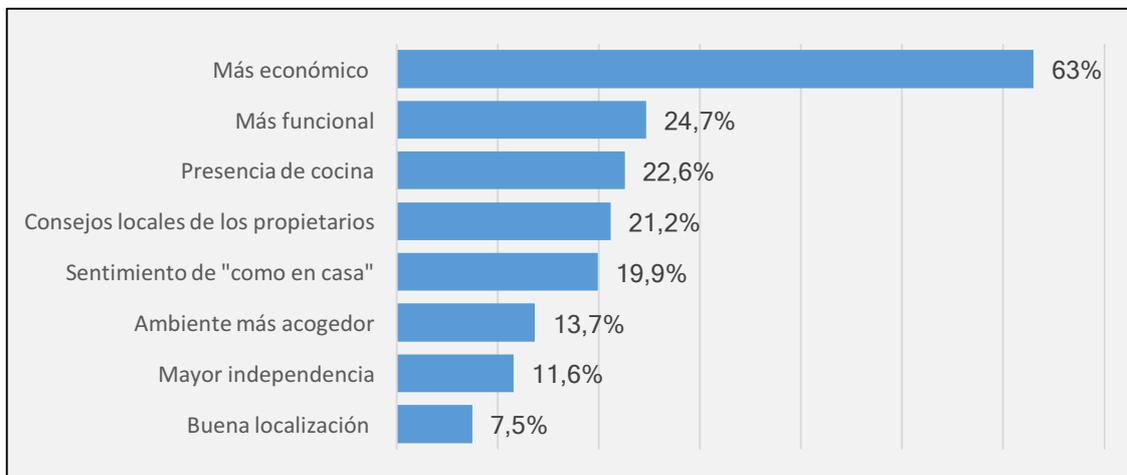
Los primeros son los que más preocupan actualmente al sector, puesto que pertenecen al emergente concepto de economía compartida y, además, cuentan con pocas barreras de entrada. A pesar de que en Catalunya la ley no permite el arrendamiento de viviendas sin licencia, las cuales actualmente han sido suspendidas, la actividad sigue teniendo una fuerte presencia en Barcelona [8].

AirBnb es el principal intermediario que ofrece estas viviendas para su uso turístico. Un estudio realizado por Coach Omnium estima que en 2016 alrededor de un 21% de los clientes de los hoteles son a la vez clientes de la *start-up* norteamericana, entre los cuales, el 79% tienen edades comprendidas entre dieciocho y treinta y cinco años y en el 93% de las ocasiones son viajes privados, no profesionales (Coach Omnium, 2016).

Las motivaciones que condicionan esta elección frente a la de un hotel están muy ligadas a la experiencia del viajero que puede vivir como un individuo local en el destino, ahorrar (puesto que son relativamente más baratos) y, en ocasiones, pasar estancias en localizaciones originales, como en un barco, castillo, molino, etc. [15].

Otras ventajas que los usuarios encuentran son el ambiente de acogida por parte de los propietarios de las viviendas y la sensación de estar “como en casa” en sus desplazamientos. El Gráfico 10 recoge las preferencias más importantes entre los clientes de AirBnb (Coach Omnium, 2016).

Gráfico 10. Las ventajas de AirBnb en comparación a un hotel por parte de los encuestados por Coach Omnium 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Coach Omnium (2016).

El precio se considera el elemento más ventajoso, seguido de una mayor funcionalidad (el uso de una red wifi local, espacios más adaptados para grupos grandes, etc.) y el acceso a una cocina.

Este modelo de negocio no es perfecto, también cuenta con desventajas que, en sus primeros años de vida, han ido apareciendo inconvenientes. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Desconfianza con respecto a las valorizaciones. Los clientes publican sus opiniones con cierta precaución, debido a que una opinión negativa puede incitar al propietario a responder de la misma manera en el perfil del individuo [16].
- Poca profesionalización. En un hotel se recibe un cierto estándar de servicio proporcionado por profesionales, en muchas ocasiones los individuos que arriendan a través de estos intermediarios no tienen, ni siquiera, tales conocimientos de calidad [16].
- Menor privacidad. Se debe asumir compartir espacios con desconocidos [17].
- Riesgos de discriminación. El arrendatario puede rechazar la solicitud tras ver el perfil del cliente, algo que no puede ocurrir en la reserva de un hotel [17].
- Desconfianza general. Nunca se puede saber con absoluta certeza lo que el huésped encontrará. Por el contrario, para un hotel existen numerosas imágenes y opiniones a través de un gran abanico de recursos (páginas web, valorizaciones en las OTA, etc.) [17]. En ocasiones al llegar al lugar el cliente puede llevarse la sorpresa de que no es lo que esperaba y sin opción a cambiar en el último momento, puesto que para realizar toda transacción es preciso atender a la confirmación de ambas partes [16].
- Sistema de reservas inseguro. El propietario puede cancelarla hasta en el último momento y el cliente tendría dificultades en encontrar una opción similar de forma inmediata [17].

A pesar de estas desventajas, uno de los factores de decisión del cliente es la experiencia previa, por lo que la fidelidad hacia estos modelos de alojamiento puede estar condicionada a sus primeras experiencias.

### 3.2.3. Análisis de los grupos hoteleros

En el apartado 1 de este trabajo ya se proporcionó una lista de los principales grupos hoteleros que operan en la ciudad; las más numerosas son Husa (21 hoteles), Catalonia Hotels (20 hoteles) y NH Hotels (13 hoteles). A continuación, se analiza la misión y visión de dos de estas.

El grupo Catalonia Hotels (HC) es una cadena de hoteles internacional con localizaciones en España y el Caribe. La organización considera como pilar de su servicio el ofrecer la mejor relación calidad-precio posible. En Barcelona, actualmente la misión del grupo tiene un destacable interés por rehabilitar edificios con un cierto valor histórico, situados en el centro de la ciudad, para instalar allí sus hoteles [19].

NH Hoteles es una cadena española con establecimientos situados en grandes ciudades europeas, su misión es la de centrarse concretamente en las personas y sostienen sus actividades sobre una serie de ocho valores. Segmentan sobre todo al viajero por negocios (pero también al urbano) y su visión es “que algún día, los viajeros se pregunten si hay algún NH en la ciudad” [20].

Estos grupos tienen como elemento estratégico la intangibilidad de su marca, un posicionamiento que han ido generando a lo largo del tiempo ciertas asociaciones que influyen en la elección de los viajeros. Sin embargo, en muchas ocasiones, estas mismas ventajas pueden resultar desventajas, por ejemplo, si es cierto que el consumidor actual desea vivir experiencias nuevas en sus desplazamientos (ver apartado 3.1), entonces puede preferir escapar la rutinaria estandarización que estos suelen ofrecer. El mismo ejemplo puede servir como ventaja, si un individuo en un desplazamiento por negocios considera que necesita un determinado ambiente y quiere minimizar sorpresas, entonces el valor de la confianza en un grupo hotelero puede ser primordial.

Algunas de las fortalezas y debilidades de los grandes grupos hoteleros son las siguientes [18]:

Fortalezas:

- Mayores recursos para invertir en investigación e innovación.
- Reducciones de costes por unificar algunas actividades.
- Acuerdos de intermediación con tour operadores y agentes de viajes, así como de acuerdos con empresas para sus trabajadores en desplazamiento continuo.
- Mayor profesionalización centralizada, cada departamento suele disponer de profesionales del servicio en concreto, permitiendo una mejor eficiencia en la ejecución de estas actividades. Además, el personal cuenta con mayores recursos de formación y desarrollo.
- Valor intangible perceptivo de su marca, que representa las expectativas del nivel del servicio esperado.
- La formación de redes de clientes fieles.
- Mayor capacidad para proponer destacados servicios e instalaciones (gimnasios, restaurantes, zonas de bienestar, etc.).

Debilidades:

- Tendencia a proporcionar un servicio estandarizado y poco personalizado.
- Suelen tener grandes problemas de control de calidad debido a la dispersión geográfica.
- La interdependencia entre los establecimientos de la imagen de marca, por ejemplo, el cierre o abandono de una, puede repercutir en la imagen de todo el grupo.

- Menor flexibilidad en la organización de sus tareas, por las necesidades de coordinación con el resto del grupo.

### 3.3. Benchmarking de hoteles alrededor del mundo

En este apartado se analizan distintos modelos estratégicos adoptados por hoteles internacionalmente. Se prestará un especial interés en el segmento económico, donde se predice una progresiva decadencia de los tradicionales albergues de juventud, los cuales se están viendo afectados por la gran diversidad de alternativas con valores similares y bajo coste (Xerfi research, 2015, pág. 31).

#### Hoteles de bajo coste

En las últimas décadas el alojamiento económico ha sido uno de los impulsores de los viajes, la hotelería económica representa en la actualidad el 38% de los hoteles en Europa (21% en términos de números de habitación). Este número de hoteles económicos varía entre países, pero según GHS (*Global hotel services*) se sabe que Francia, Reino Unido y España concentran el 75% de estos actores (Xerfi research, 2015, pp. 106). Es un segmento que ha sufrido algunas transformaciones en sus modelos debido a los cambios en el entorno económico y sociocultural, las cuales se explican brevemente en la Tabla 6.

Tabla 6. Cambios en el entorno de la hotelería económica.

El precio ya no constituye un factor suficientemente diferenciador	Las nuevas maneras de reservar trastornan el sector
- La aparición de nuevos modelos de alojamiento económicos, presiona a los responsables a buscar elementos diferenciadores alternativos	- Las plataformas de reservas en línea ofrecen acceso a una larga gama con distintas opciones de alojamiento y precios  - Nuevas funciones, como la visita virtual de los establecimientos, propician una mayor confianza al consumidor. Esta técnica en concreto, está siendo muy utilizada por los apartamentos turísticos
Evolución de las expectativas del consumidor	La llegada de nuevos competidores incrementa la presión
- Al poder comparar las diferentes ofertas, los consumidores se vuelven más exigentes, sobre todo en aspectos como el confort, equipamientos en las habitaciones y los servicios  - Buscan una mayor personalización, autenticidad y convivencia	- La hotelería económica ha perdido su liderazgo en precios, además deben competir al mismo tiempo con hoteles de categoría superior, que ofrecen casualmente precios asequibles

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el estudio de mercado sobre la hotelería económica de Xerfi research (2015).

En consecuencia, los profesionales de la hotelería económica han adoptado nuevos patrones estratégicos que se detallan en la Tabla 7:

Tabla 7. Nuevas estrategias adoptadas por los actores de la hotelería económica.

Adoptar conductas efectivas	Optar por una estrategia de marca
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacer las expectativas de convivialidad</li> <li>- Voluntad de hacer vivir una experiencia al cliente</li> <li>- Humanizar y diferenciar los establecimientos (elementos como la arquitectura o la decoración)</li> <li>- Optar por conceptos verdaderamente diferenciadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar una oferta atractiva, visible y notable en Internet</li> <li>- Estrategias del tipo marca paraguas, con nombre y signo asociados a marcas conocidas</li> <li>- Constitución de redes de hoteles independientes con políticas comerciales comunes</li> <li>- La utilización de estrategias como el <i>story telling</i> para dar personalidad a la marca</li> </ul>
Renovar y modernizar	Evolucionar los servicios y tarificaciones a la carta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en mejorar el nivel de confort de las habitaciones y sus equipamientos</li> <li>- Adopción de utilidades tecnológicas (wifi)</li> <li>- Satisfacer las exigencias en materias de seguridad</li> <li>- Integración de requisitos ecológicos en la construcción y/o explotación de los establecimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de nuevos servicios (restauración, salas deportivas, ayuda a las reservas turísticas, etc.)</li> <li>- Implantación de métodos de pago en función del consumo real del cliente: el precio de la estancia varía según las prestaciones realmente recibidas, como los días de servicio de limpieza, consumo de energía etc.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por el estudio de mercado sobre la hotelería económica por de Xerfi research (2015).

Como ejemplo de hoteles europeos que están adoptando una prestación de servicios con tarificaciones basadas en el consumo real, tenemos a Eklo y Nomad Hotels, dos nuevos conceptos de hotel con precios de entrada muy bajos, pero progresivos según el nivel de consumo; además ambos explotan sus actividades en un contexto ecológico (*eco-friendly*). El primero se caracteriza por unas tarifas muy reducidas y localizaciones en los alrededores de las grandes ciudades mientras que los Nomad Hotels tienen unas tarifas de entrada más elevadas pero localizaciones estratégicas más convenientes, entre las que destacan los aeropuertos y las principales estaciones de tren. Este nuevo concepto de hotel, creado por el grupo Oceánica, pretende segmentar la hotelería económica con interesantes servicios a la carta, como la personalización del tamaño de la habitación según las necesidades (número de personas), grandes espacios con servicios de restauración, bar, centro de negocios y salas deportivas, todas estas con la flexibilidad del acceso las veinticuatro horas al día. El gasto del cliente viene dado por el grado de consumo que realiza durante su estancia y las necesidades específicas que tenga (Xerfi research, 2015, págs. 101-105).

El modelo de hotel de Nomad es perfectamente aplicable a la ciudad de Barcelona donde el crecimiento de la actividad en el aeropuerto puede ocasionar la necesidad de más hoteles económicos en el futuro [22].

Grandes cadenas como Accor han dado una respuesta competitiva a estos conceptos de hoteles económicos. En concreto, este grupo ha segmentado aún más su estrategia de marca paraguas dividiendo a sus hoteles Ibis en tres marcas diferentes: el Ibis *Budget*, que segmenta el alojamiento *low-cost* y a los grupos de viajeros numerosos, el Ibis *style*, que ofrece un diseño

interior diferente en cada establecimiento persiguiendo así al público joven y, por último, el Ibis tradicional, que tiene más poder entre los viajes profesionales [23].

Otro grupo de hoteles económicos en expansión es el de EasyHotel, bajo el paraguas de la marca de la compañía aérea EasyJet. Estos hoteles están o pretenden estar en las ciudades donde la aerolínea tenga destinos, ofreciendo alojamiento relativamente más baratos a sus pasajeros (Xerfi research, 2015, págs. 101-105). Un concepto similar existe actualmente en Barcelona con el Hotel Vueling, explotado por el grupo Catalonia Hotels.

### **Hoteles y servicios de alojamientos no tradicionales**

Cabe destacar la reciente creación de un nuevo concepto de hotel en el que las habitaciones se convierten en cabinas de lujo muy bien equipadas que se pueden alquilar por horas. Los hoteles Yotel son el modelo más destacado de este novedoso concepto que actualmente se encuentran en los aeropuertos de Londres y Ámsterdam, atrayendo a los de pasajeros en transición viajera con necesidades de descanso temporal. La proyección de Yotel es la de expandirse a otros aeropuertos de Europa, así como hacia grandes ciudades de Estados Unidos, llegando a las 3.000 habitaciones en 2018 (Xerfi research, 2015, pág. 112).

La misma cadena Yotel acaba de abrir un concepto de hotel innovador en pleno centro de Nueva York, ofreciendo novedades tecnológicas como un robot que guarda las maletas, personalización de la cama de la habitación para aumentar la capacidad o ampliar el espacio disponible y caja fuerte especial para ordenadores portátiles, entre otras funciones originales [26] [27].

Otro ejemplo de alojamiento innovador es la creación de una nueva marca, JO%JOE, una idea del grupo Accor que va particularmente dirigida hacia las expectativas del perfil de los *millennials*. El concepto de alojamiento consiste en unos espacios localizados dentro de viviendas de uso urbano por parte de ciudadanos locales, en la cual existen habitaciones individuales con espacios comunes compartidos (los servicios de restauración, salas de televisión, etc.). Tiene como novedad el hecho de que los espacios comunes están abiertos tanto para los clientes como para la comunidad de vecinos del recinto y de esta manera se consigue una conexión entre el viajero y la comunidad local. Además, todo ello en un ambiente ecológico, de desarrollo sostenible y con diseños únicos en cada emplazamiento. Este modelo es como un cruce entre los tradicionales alberges de juventud, los apartamentos de uso turístico característicos de la economía compartida y un hotel. El plan de Accor para esta nueva marca es el de tener abiertos 50 establecimientos en 2020 a lo largo de París, Burdeos, Varsovia, Budapest, San Paolo y Rio [21].

### **Hoteles Boutique de lujo**

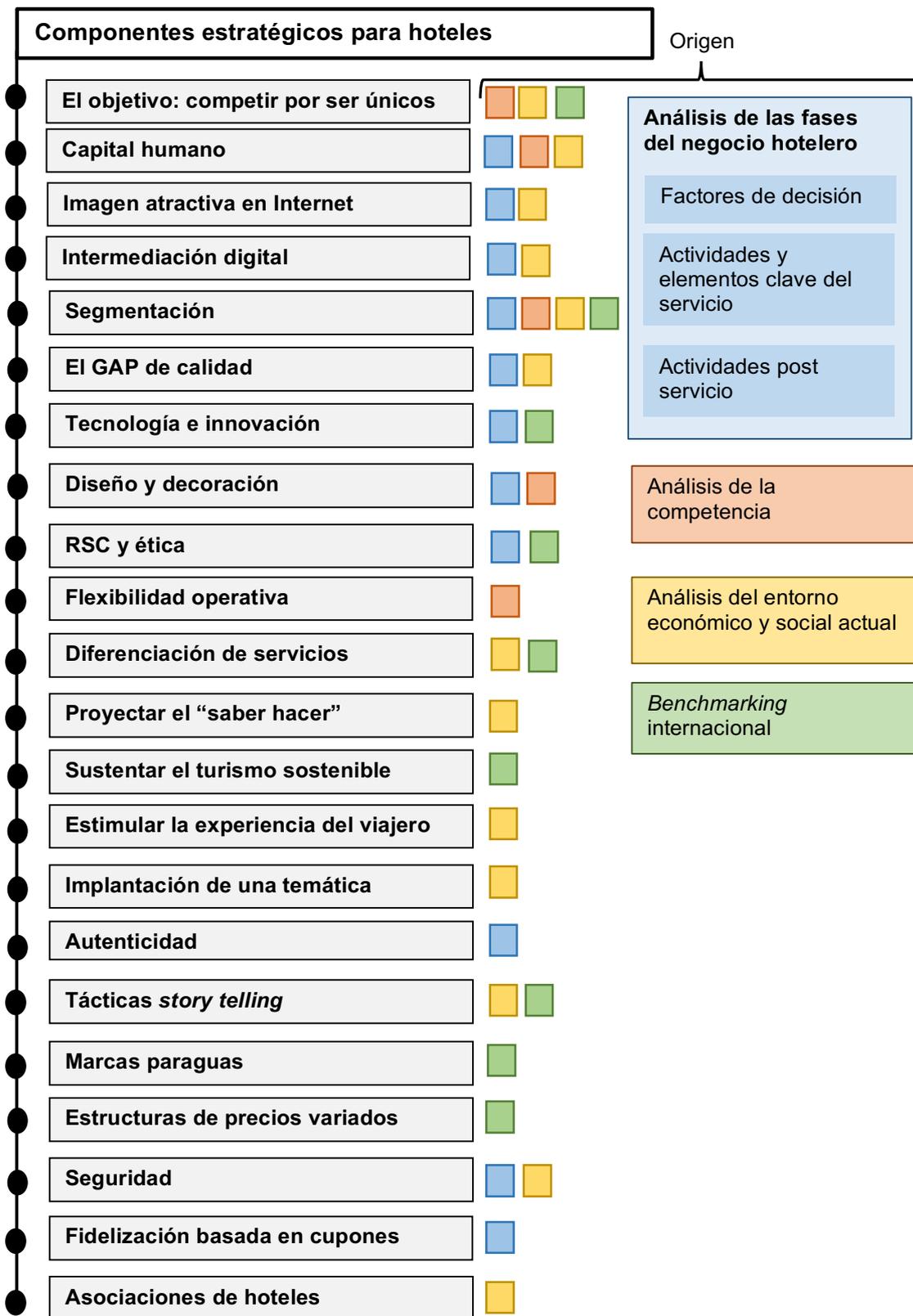
Un hotel puede generar ventajas a través de servicios especialmente personalizados como el de un bar o restaurante, esta ha sido la estrategia de Starwoods con el lanzamiento de su cadena de hoteles Boutique W. En cada uno de ellos tiene la presencia de un prestigioso *Chez (celebrity chezs)*. El objetivo del grupo con W, era la de lanzar una cadena hotelera que combinara la personalidad y estilo propio de un hotel independiente, con la fiabilidad, consistencia y expectativas de calidad del modelo de negocio de un gran grupo hotelero (minitel group limited).

## **3.4. Componentes estratégicos para hoteles independientes**

A lo largo de esta investigación se ha realizado el análisis de tres fases del negocio hotelero, así como del entorno actual, las fortalezas y debilidades de los principales competidores y un breve *benchmarking* de algunos novedosos conceptos de alojamiento que están penetrando en el mercado. A través de estas etapas, se han ido destapando una serie de elementos que pueden ser utilizados por los hoteles independientes en sus estrategias. Estos, pueden considerarse oportunidades que ofrece el contexto competitivo actual o activos que interesa desarrollar, en cualquier caso, aquí se van a denominar componentes, entendiéndose como aquellos aspectos que un hotel independiente tiene capacidad de incorporar a sus estrategias y, a partir de las mismas, disponer del potencial para crear valores diferenciadores de competencia.

En este apartado se presentan una serie de componentes estratégicos derivados de los diferentes análisis realizados a lo largo de este trabajo. En la Figura 16 se exponen junto con su origen en esta investigación y, posteriormente, una definición más completa de cada uno.

Figura 16. Componentes estratégicos para hoteles independientes y su origen de análisis.



Fuente: Elaboración propia

## **El objetivo: competir por ser únicos**

Puede que no tengan la capacidad para competir por ser el número uno de la hotelería en la ciudad, pero sí para crear una cierta diferenciación con respecto a otros hoteles. Ser incomparables significa desarrollar características que las hagan únicas y atractivas, llamando la atención del viajero. Entre otros, se pueden innovar en aspectos como la temática, el diseño o un activo en concreto (el bar, un restaurante de autor, localizaciones en un edificio histórico, etc.).

## **Capital humano**

El personal suele ser más descentralizado, sin estar especializado en un departamento en concreto. Al no seguir un servicio estandarizado como los grupos hoteleros, tienen cierta flexibilidad en la forma en que se relacionan con el cliente, permitiendo cierto grado de personalización de su experiencia. Si se cuenta con las personas correctas, estas pueden cubrir algunos de los atributos de las viviendas de uso turístico (AirBnb, HomeAway entre otras) como las de recibimiento y acogida.

## **Imagen atractiva en Internet**

Las encuestas han demostrado la enorme utilidad que hace el mercado de Internet en la selección de hoteles; se buscan numerosos medios para obtener información fiable del establecimiento (valoraciones, fotos realistas, información en *blogs*, etc.). Este componente trata de invertir en obtener ventajas de la casi imprescindible presencia en la red, convirtiéndola en una oportunidad de crear una imagen digital distintiva.

## **Intermediación digital**

Si bien en la mayoría de los casos la intermediación es imprescindible, grandes cadenas como Accor ya se han independizado de estos recursos y han creado sus propias redes. Los hoteles independientes no tienen las capacidades para clonar esta estrategia, son muy dependientes de la intermediación en la red, puesto que actualmente es a través de este medio que la mayor parte del mercado toma sus decisiones. Al igual que sucede con la imagen atractiva en la red, invertir en una buena apariencia en los recursos de intermediación digital, tiene más ventajas que inconvenientes.

## **Segmentación**

Los grupos hoteleros suelen ser más atractivos entre los viajes profesionales, alrededor del 70% de los clientes de los apartamentos turísticos son jóvenes menores de 35 años y/o grupos numerosos. Los hoteles independientes suelen ser más atractivos en los viajes privados, por lo que conviene crear un ambiente relacionado con el turismo de ocio. Al mismo tiempo se deben tener en cuenta los rangos presupuestarios para concluir en si es preciso segmentar al mercado *low-cost*, las gamas medias o las más altas.

## **El GAP de calidad**

Es valioso hacer un esfuerzo para ampliar la diferencia entre la calidad esperada y la recibida, esto se puede lograr con detalles o gestos adicionales no publicados en las promociones. Para lograrlo, es interesante tener en cuenta la Figura 15 del apartado 3.1, en la que se ejemplifica este incremento de diferencia al ofrecer servicio con características propias de un escalón superior al esperado por cliente.

## **Tecnología e innovación**

Ciertos servicios, como la red wifi en la actualidad, se consideran imprescindibles. Además se ha comprobado que el hecho de que sea de pago o no y, su buen o mal funcionamiento, incide en la percepción de calidad.

Las nuevas tecnologías ofrecen constantemente oportunidades de generar diferenciación, un ejemplo al que se ha hecho mención en este trabajo es cómo la aplicación del uso del móvil en

los hoteles puede aportar cierta utilidad al cliente. En ocasiones la implantación de pequeñas innovaciones atrae la atención del público, un ejemplo es el robot guarda maletas de Yotel en Nueva York, ya mencionado en el apartado 3.4.

### **Diseño y decoración**

A diferencia de las grandes cadenas, los establecimientos independientes tienen cierto margen de flexibilidad para crear un estilo propio y diferenciado, en muchos casos el diseño es un elemento distintivo.

### **RSC y ética**

A partir de los pilares de la responsabilidad social incluidos en el apartado 2.5, se puede afirmar que incluir estas en las comunicaciones aporta ventajas, atendiendo así a las nuevas tendencias en las preferencias del consumidor.

### **Flexibilidad operativa**

Las operaciones son menos estandarizadas y rutinarias, lo que incurre en la posibilidad de actuar de forma más ágil ante los cambios necesarios que vayan apareciendo y, de este modo, personalizar la experiencia de cada cliente sin la obligación de pasar por la aprobación a varios niveles, tal como sucede frecuentemente en el caso de las grandes cadenas.

### **Diferenciación de servicios concretos**

Si se cuenta con los activos necesarios, en Barcelona algunos de los servicios de hotel más diferenciados son los bares con terraza y vistas espectaculares, restaurantes con un cocinero reputado e instalaciones como piscinas o centros de bienestar (spa). Estas, además de crear una característica destacada y atractiva, pueden asimismo contribuir a las comunicaciones, puesto que los establecimientos de hostelería más reputados aparecen mencionados en numerosas fuentes como *blogs*, guías y páginas *web* especializadas.

### **Proyectar el “saber hacer”**

La implantación de una cultura de retroalimentación y la persistente recolección de información estimulan un profundo conocimiento del mercado objetivo concreto y, de este modo, se puede ir elaborando una sabiduría operativa difícil de reproducir por la competencia.

### **Sustentar el turismo sostenible**

Siguiendo las nuevas tendencias en el mercado, es atractivo incluir el concepto de turismo sostenible a la imagen del hotel. Aplicarlo en su totalidad es muy complejo para un establecimiento en la ciudad pero sí se puede encaminar la estrategia a aplicar algunos de sus valores dentro del modelo.

### **Estimular la experiencia del viajero**

Refiriéndose a la particular experiencia que vive el cliente durante su estancia, se ha examinado en apartados anteriores el valor que le otorga el contexto social actual. Se ha visto sobre todo que es más deseada en los viajes privados, por lo que es un elemento explotable para los hoteles independientes. Para lograrlo, el trato humano del personal tiene gran influencia, así como las particulares características del establecimiento.

### **Implantación de una temática**

Desarrollar un tema que propicie un aire distintivo al hotel, es una característica perfectamente aplicable a Barcelona; la ciudad cuenta con numerosas atracciones culturales, sobre las que basar una temática.

### **Autenticidad**

El mercado busca más lo auténtico y no lo que se reproduce repetitivamente, también se persigue un mayor realismo en las comunicaciones.

### **Tácticas *story telling***

Esta técnica de *marketing* consiste en crear un cuento alrededor de un servicio o producto en concreto. Un ejemplo de esto puede ser la relación de un establecimiento con un mito (“aquí se alojó el escritor...”) o la creación de una cronología propia (“construimos este hotel familiar inspirados en nuestros propios viajes”). Es una estrategia que pretende atribuir personalidad al establecimiento, la cual es un elemento llamativo que despierta la curiosidad en las comunicaciones.

### **Marcas paraguas**

En el *Benchmarking* internacional se ha visto por ejemplo cómo hoteles bajo el logo de EasyJet pueden generar asociaciones positivas.

### **Estructuras de precios variados**

Para esta tarea en concreto, ha aparecido la Figura del *revenue manager*, que tiene como objetivo la implantación de los precios más productivos posibles.

Algunas de las estrategias actuales es la de fijación de precios en base a las acciones de la competencia o, en función de la disponibilidad, también es destacable las tarifas progresivas en función del consumo real en las estructuras *low-cost*.

### **Seguridad**

Las necesidades de seguridad que demanda el mercado han de estar tanto presentes como visibles.

### **Fidelización basada en cupones**

Las cartas de fidelización como las que poseen las grandes cadenas no son aplicables en el caso de los hoteles independientes debido a que no cuentan con una alta tasa de retorno a nivel global. Sin embargo, se ha visto en el análisis de la fase de postservicio que existe la modalidad de cupones, de los cuales puede beneficiarse tanto el cliente como otra persona a la que se lo quiera ofrecer. Los beneficios pueden ser descuentos o determinadas preferencias en las próximas reservas.

### **Asociaciones de hoteles independientes**

Estos grupos se han ido creando con el objetivo de compartir conocimientos y de crear políticas comerciales conjuntas. Unirse a ellas proporciona a los profesionales de la hotelería independiente recursos para competir con las grandes cadenas.

## **3.5. Aplicación estratégica**

Aplicar todos los componentes descritos en la Figura 16 no es algo inalcanzable y dependerá, entre otras cuestiones, del hotel y las necesidades de su mercado objetivo.

Con el fin de clarificar la utilidad de las ideas expuestas en este trabajo, a continuación se presenta la aplicabilidad de algunos de estos componentes a la estrategia de un hotel independiente en Barcelona. Se trata de una demostración a través de una breve definición de

estrategia competitiva imaginaria, inspirada en trece de los componentes extraídos de esta investigación y las tres fases que han sido objeto de estudio.

### Método de captación de clientes

Los factores de decisión del cliente son numerosos; se ha visto que la localización y el precio son determinantes en la elección de un hotel, además de otros elementos de difícil reproducción como el valor de la marca. Pero un hotel independiente puede atraer a los turistas con valores diferenciadores como la creación de una experiencia distintiva y única. Para lograr esto, es recomendable ofrecer una imagen atractiva en Internet, que es a donde acude la mayor parte del mercado para comparar opciones. A continuación, se exponen, a modo de ejemplo, diferentes estrategias en esta etapa, basados en seis de los componentes de esta investigación.

- **Segmentación.** Los individuos suelen preferir los hoteles independientes frente a las grandes cadenas para sus viajes privados con fines turísticos. Se recomienda segmentar los viajes por ocio del turista mayoritariamente internacional, de edades entre 25 y 45 años. Este grupo de edad es el que más uso hace de Internet y está, además, expuesto a otras proposiciones estratégicas que se señalarán más adelante.
- **Ofrecer una imagen atractiva en internet** y hacer uso intensivo de los **intermediarios digitales**. Como ya se ha ido mencionando, aunque la red es donde más acude el segmento recomendado anteriormente para comparar y reservas hoteles, la estrategia debe perseguir la creación de una imagen que capte la atención del público. Con este fin, se recomienda las siguientes iniciativas, basadas en los patrones de comportamiento en la internet:
  - Los estudios muestran que el consumidor, al buscar su hotel en Internet, prioriza (por orden) los precios, la localización, los servicios y las fotos (Coach Omnium, 2015). Por esta razón la estrategia aquí es priorizar estas características en las comunicaciones a través de las diferentes fuentes empleadas en la red.
  - Orientarse a potenciar las valorizaciones en los distintos recursos digitales; estas opiniones de los usuarios son cada vez más determinantes en las decisiones, por tanto, disponer de este activo incrementará la imagen positiva del establecimiento.
  - Hacer uso de las redes sociales para complementar las informaciones. Se recomiendan portales como Instagram para ofrecer imágenes del hotel (las fotos son un factor bien demandado), YouTube para retransmisiones sobre visitas guiadas (amplia el realismo de la información) y Facebook para las comunicaciones.
  - Disponer de una página web cuidada con la información más demandada. Para conocer cuáles son los huecos en la información disponible se puede incluir una sección con un formulario para consultas que analice la información más requerida.
  - Promocionar una “historieta” que dé cierto ambiente al hotel. Esta iniciativa se conoce como una estrategia de *marketing story telling*. Puede ser, por ejemplo, el argumento de los propietarios del establecimiento sobre sus pasiones por la ciudad. El uso correcto de esta herramienta puede convertirse en comunicaciones virales en la red, a través de blogs, guías de viajes, artículos, redes sociales, etc.
  - Publicar las distancias medias hacia las atracciones más cercanas si la localización no es demasiado céntrica.
- **Diseño.** Al tener menos restricciones de estandarización en la presentación del establecimiento, este caso se puede recurrir a una decoración diferente, con un aire de carácter único (por ejemplo, un tema basado en la ciudad con cada habitación dedicada a una historia concreta de Barcelona).

### Servicio hotelero

Teniendo en cuenta el público objetivo propuesto anteriormente, así como las tendencias en sus expectativas, a continuación se formulan ejemplos que incluyen hasta seis de los componentes.

- **El capital humano.** Un perfil de personal compuesto por individuos con un buen grado de conocimiento local, que tengan actitud profesional pero al mismo tiempo un efecto informal. Se desea que sean un poco descentralizados, no tan concentrados en un departamento en concreto. Lo que se pretende es que los trabajadores aporten una experiencia más acogedora y ofrezcan recomendaciones al cliente sobre la ciudad desde el punto de vista de un local.
- La creación de un restaurante de cocina española, la cual ha de tratar de promocionarse hacia clientes exteriores del hotel. El objetivo es mejorar la experiencia del viajero segmentado, el cual llega con intereses culturales locales. Un restaurante exitoso y muy valorizado puede convertirse en un **distintivo elemento del servicio**.
- Invertir en **tecnología**. Al margen de la imprescindible conexión wifi, se puede crear diferenciación con utilidades como un servicio de conserje virtual solo accesible para los clientes a través del teléfono móvil o la utilización de la red social Twitter, en la que se puede actualizar varias veces al día las últimas novedades, actividades, condiciones meteorológicas, etc. Esta técnica que puede servir también para incitar a los clientes a participar en las redes sociales, que a su vez pueden crear una atractiva imagen virtual.
- El **GAP de calidad**. Mejorar el servicio merece la superación de las expectativas del cliente. Para lograr esto, se propone atender a la escala de expectativas del consumidor expuesta en la Figura 15 del apartado 3.1. El segmento tarjeteado para este caso puede estar localizado en el segundo escalón que muestra dicha Figura. Para ampliar la diferencia entre la calidad esperada y la percibida, se recomienda atender a elementos de personalización y **experiencia**, que son expectativas propias de un nivel más alto. En el éxito de consecución de dicho objetivo, el personal es un factor importante y tiene ventaja gracias a la mayor una **flexibilidad operativa**, con lo que se puede personalizar más la estancia para cada cliente.

### Actividades posteriores al servicio hotelero

Una pericia es crear una cultura que vea a cada cliente como una oportunidad, tanto para incitar su retorno como para aprovecharse de su retroalimentación, puesto que sus opiniones hacen mejorar a la organización. Para esta última fase, se recomiendan tres estrategias inspiradas en cuatro de los componentes:

- Formularios con fines de retroalimentación, enviados dos días después al cliente a través de su correo electrónico. El objetivo es conocer los puntos fuertes y las debilidades del hotel para crecer continuamente y crear un “saber hacer” distintivo.
- Al terminar la valoración del cliente a través del formulario, en el caso de que los resultados del *feedback* sean positivos, se puede incitar al cliente a compartir su opinión en diferentes recursos de la red tales como TripAdvisor. Si se detecta que es negativo, desistir de dicha iniciativa para contribuir al desarrollo de la imagen atractiva en Internet.
- Tras la respuesta a la retroalimentación del cliente, unos días después se puede enviar un cupón de descuento para su próxima estancia, el cual es también transferible. La **estrategia de los cupones** puede influir en el *feedback* del cliente; si se envía antes la valoración puede no ser realista sobre la estancia e impedir una visión clara de las debilidades reales del servicio. Por otro lado, influye en las valoraciones positivas en la red, en modo de agradecimiento.

### Teorías estratégicas modernas

Entre las teorías de estrategia de empresa, en este trabajo se ha querido prestar especial atención a la que nos proponen los autores Mouborgne y Kim en su obra *Ocean Blue Strategies*. Su línea de pensamiento esboza una metáfora en la que una organización puede identificarse

con un “océano rojo” donde los mercados están muy saturados y con numerosos competidores, productos o servicios que cada vez más similares y en el que las guerras de precios empiezan a aparecer. En esta situación, un pequeño cambio en el modelo de la empresa, puede dejar de lado a la competencia y saltar a un nuevo “océano azul” (Han, K. y Mauborgne, R., 2015).

Estas estrategias son aplicables a cualquier tipo de empresa, grande, mediana o pequeña. Algunos ejemplos de estrategias *Ocean Blue* son las del Cirque du Soleil y el Hotel Yotel en los aeropuertos, que tienen en común el basarse en negocios clásicos y, bajo el mismo concepto, crear un modelo diferente y actualizado, inspirado en el original (Han, K. y Mauborgne, R., 2015).

## **CONCLUSIONES**

En este trabajo se ha analizado tanto el negocio hotelero y su entorno social y económico como la apertura hacia la exploración de ideas y conceptos novedosos propios de diversos hoteles alrededor del mundo. Se ha centrado concretamente en el segmento de los hoteles independientes sobre el que mucho se cuestionan su futuro, puesto que la tendencia del sector se inclina hacia otras estrategias de agrupación que afloran y se mantienen gracias al valor intangible de una marca conocida, así como por la amenaza que supone el incremento en la demanda de los apartamentos turísticos. La respuesta ante esta cuestión es que la oferta de hoteles independientes sí que puede ser competitiva ya que hay numerosos segmentos de perfiles del consumidor. No obstante, para generar valor entre estas, es preciso competir por ser únicos y originales, teniendo en cuenta los deseos del mercado.

Para lograr esto se han definido una serie de componentes que se recomienda implantar en las estrategias a los hoteles independientes. Son los siguientes:

- El objetivo: competir por ser únicos
- Capital humano
- Imagen atractiva en Internet
- Intermediación digital
- Segmentación
- El GAP de calidad
- Tecnología e innovación
- Diseño y decoración
- RSC y ética
- Flexibilidad operativa
- Diferenciación de servicios concretos
- Proyección del “saber hacer”
- Sustento el turismo sostenible
- Estimulación de la experiencia del viajero
- Implantación de una temática
- Autenticidad

- Tácticas *story telling*
- Marcas paraguas
- Estructuras de precios variados
- Seguridad
- Fidelización basada en cupones
- Asociaciones de hoteles independientes

### Qué aportes tiene este trabajo

Las conclusiones de esta investigación tienen utilidad tanto en el ámbito profesional como en el académico. A continuación se resumen los diferentes caminos hacia donde se puede partir desde aquí:

- **En el ámbito profesional.** Existen dos grupos de profesionales de empresas dedicados a la hotelería independiente a quienes pueden ayudar:
  - A los gerentes e inversionistas. Por un lado, los primeros pueden desear investigar más en la importancia de estos componentes para aplicarlos a sus estrategias. Por otro lado, los inversores pueden obtener una idea inicial del contexto del mercado actual y, partiendo de las proposiciones de este trabajo, pueden pretender diseñar futuros hoteles con un encanto distintivo.
  - A los trabajadores del sector. Esta investigación se puede utilizar para conocer mejor a sus clientes y profundizar así en aspectos importantes para su trabajo.
- **En el ámbito académico.** Los componentes estratégicos propuestos son una idea de partida a partir de los cuales una investigación puede escoger alguno de ellos para investigarlo a fondo y buscar evidencias concretas sobre su impacto en el negocio hotelero.

## VALORACIÓN

Este trabajo ha sido una tarea muy laboriosa, al mismo tiempo que gratificante por el esfuerzo y dedicación que requiere.

A lo largo de los últimos meses he tratado de evitar procrastinar, sin embargo la dedicación al mismo ha sido mucho más excesivo de lo que imaginaba al matricularme. Pero no tan solo por la redacción e investigación tan exigente que precisa un trabajo de final de grado, la mayor parte de este tiempo se me ha consumido buscando ideas y proyectando el propio proyecto. Hay que tener en cuenta que nos encontramos ante el reto de construir un trabajo, cuya base es tan solo un tema, para definir su contenido, metodología y estructura, es preciso implicar nuestra creatividad, que conlleva algo de tiempo adicional. Por mi parte, a lo largo de los primeros meses, me he ido dando cuenta algunas de las ideas que tenía en la práctica que no eran viables, debiendo adaptarme cuando antes, buscando alternativas. Lo más difícil ha sido cumplir con los requisitos mínimos de la memoria, una revisión exhausta de cada sección en la que he corregido desde la gramática hasta las citaciones bibliográficas.

Lo cierto es que tengo que reconocer que es la primera vez en mi trayectoria académica que me enfrento a un trabajo de estas exigencias, considero que a pesar de las dificultades, he sabido adaptarme rápidamente. Tan solo me reprocho no haber dedicado los meses no lectivos para decantarme por un tema, algo que llevo su tiempo e incluso, modifique en varias ocasiones.

Otro obstáculo con el que me he encontrado ha sido el idioma, paso el día pensando en cuatro lenguas y de vez en cuando se me cruzan. Considero que mi nacionalidad no me define; en resumen soy Español, crecí bilingüe en Salou gracias a mi madre inglesa y padre español. Desde hace diez años resido expatriado y actualmente me encuentro actualmente en París, con lo que se me suma el Francés a mis conocimientos lingüísticos. La anécdota aquí es que estudiando en español y catalán, al mismo tiempo que trabajando en francés e inglés, al final lo que desde hace años ha sido para mí una virtud, se han convertido en inconveniente, incurriendo en un esfuerzo adicional.

Para finalizar, sea cual sea el resultado final de mi trabajo, quiero agradecer a quien ha sido mi profesor colaborador durante estos meses, Mario Tomba Panella, por su dedicación y trato personalizado.

## AUTOEVALUACIÓN

Este trabajo es un tema de gran interés en el sector turístico, concretamente en Barcelona las visitas de turistas se incrementan cada año y, como se ha visto, están apareciendo distintos modelos de alojamiento frutos de la evolución de las preferencias del consumidor.

La metodología de esta investigación ha servido para obtener una información de carácter cualitativa a través de cuatro medios, concluyendo en unos componentes que pueden ser de gran interés para las estrategias del segmento de los hoteles independientes. Sin embargo, es preciso destacar que cada hotel es único y tiene sus propios objetivos e intereses, falta información interna y la viabilidad de cada uno de los elementos propuestos, debe ser considerado individualmente.

A partir de las conclusiones del presente trabajo, el siguiente paso es explorar más cada uno de estos componentes que ha proporcionado esta investigación, es preciso ver en qué medida cada uno de ellos incide en los resultados, asimismo cuales son más importantes que otras y, en qué casos son recomendables y aplicables.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Batista, E., Buenamañana del Fresno, M., Cordero, I. y Martínez, D. (2007). ¿Por qué Barcelona? Análisis de la evolución del turismo en la ciudad. Trabajo de Economía Aplicada II para la Universidad Pompeu Fabra.

Benítez del Rosario, J. (2010). La calidad del servicio en la industria hotelera. Tesis doctoral para la universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Boutique hotels in the US (2011). Estudio de mercado sobre conceptos innovadores de *boutique hotels* en Estados Unidos. Minitel group Limited.

Carev, D. (2008). Guest satisfaction and guess loyalty for hotel industry. Tesis en la Rochester Institute of Technology (college of applied science and technology).  
<http://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1511&context=theses>

Coach Omnium (2012). Grande étude sur les clientèles hôtelières. Estudio de mercado sobre la clientela de los hoteles.

Coach Omnium (2013). Etude exclusive sur les clients d'hôtels & leurs actes d'achats sur Internet. Estudio de mercado sobre la forma en que los clientes de hoteles compran por internet.  
<http://www.coachomnium.com/refonte/wp-content/uploads/2015/08/etude.hotels.internet.pdf>

Coach Omnium (2016). Les clients d'hôtels & AirBnb. Estudio de mercado sobre el impacto de AirBnb sobre los hoteles.

[http://www.coachomnium.com/refonte/wpcontent/uploads/2016/04/sondage.hotels.airbnb.coach\\_omnium.pdf](http://www.coachomnium.com/refonte/wpcontent/uploads/2016/04/sondage.hotels.airbnb.coach_omnium.pdf)

Decrop, A. (2010). Le touriste consommateur. De Boeck. s.a.

Diana-Jens, P. y Rodriguez, A. (2015). La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles. Trabajo de estudios realizado para la Universidad a distancia de Madrid (UDIMA).

Gildas Bonnel, S. (2015). Goodvertising. Editions Leduc.s.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and it's marketing implications. European Journal of Marketing 18(4), 36-44.

Han, K. y Mauborgne, R. (2015). Ocean Blue Strategies. Harvard Business School publishing corporation.

Jolly, D. (2012). Stratégie d'entreprise. Maxima.

Magnani Caruso Dutton (2016). Building loyalty at hotels though digital customer experience". Estudio de mercado sobre el impacto en la experiencia del cliente de un hotel utilizando su teléfono móvil .www.mcdpartners.com.

[http://www.mcdpartners.com/wp-content/uploads/2014/03/Seeing\\_Returns.pdf](http://www.mcdpartners.com/wp-content/uploads/2014/03/Seeing_Returns.pdf)

Magretta, J. (2011). Comprendre Michael Porter (titulo original: Understanding Michael Porter). Harvard Business Review Press.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing 49(4), 41-50.

Ruiz Janó, N. (2009). La competitividad del sector hotelero. Trabajo de fin de carrera en la Universidad Abat Oliba CEU (Facultad de Ciencias Sociales).

Sadles, P. (2003). Strategic Management. Kogan Page Limited.

Trip Barometer 2014 Global report (Abril 2014). The world's largest traveler and accommodation survey. Ipsos.

Trip Barometer 2015 Global report (Marzo 2015). Global travel economy report. Ipsos.

Trip Barometer 2016 (Abril 2014). Generational travel habits, 2016 travel trends. TripAdvisor.com.

Xerfi research (2015). Les nouveaux concepts dans l'hébergement économique Estudio de mercado sobre los nuevos conceptos de alojamiento económico. Xerfi.

## Relación de notas

[1] infotur Barcelona (2016). Barcelona, sexta en el ranking europeo de pernoctaciones de hotel [en línea]: 28 julio 2016. <https://infotur.barcelona/2016/07/28/barcelona-sexta-en-el-ranking-europeo-de-pernoctaciones-de-hotel/>: [Consulta: noviembre 2016]

[2] Christie + Co (2015). Retos del mercado hotelero Barcelona vs Madrid. [estudio de mercado] .hosteltur:[http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/03/150302\\_Spanish\\_Report\\_short\\_spanish.pdf](http://static.hosteltur.com/web/uploads/2015/03/150302_Spanish_Report_short_spanish.pdf): [Consulta: octubre 2016].

[3] Eduardo Serrano. ¿Tiene futuro la hotelería independiente? [en línea]. Hosteltur [http://www.hosteltur.com/111970\\_tiene-futuro-hoteleria-independiente.html](http://www.hosteltur.com/111970_tiene-futuro-hoteleria-independiente.html)

[Consulta: noviembre 2016].

[4] Pablo Delgado (2009). Calendario de demanda hotelera, comparativa Madrid-Barcelona. [en línea]. Mirrai.<http://es.mirai.com/blog/calendario-demanda-hoteler-comparativa-madrid-barcelona/> [Consulta: diciembre 2016].

[5] Patricia Castán (2015). Japón lidera el “boom” del turismo asiático en Barcelona [en línea]. EL periódico. <http://www.elperiodico.com/es/noticias/barcelona/japon-lidera-boom-del-turismo-asiatico-barcelona-4696572> [Consulta: diciembre 2016].

[6] Puri Caró (2016). *El público japonés se afianza en Barcelona y sube un 9% en 4 años* [en línea]: 20 minutos. <http://www.20minutos.es/noticia/2645858/0/turismo-japones-asiatico/sube/barcelona-ciudad/> [Consulta: diciembre 2016]

[7] Paz Álvarez (2016). *España necesita más hoteles de cinco estrellas* [en línea]: Cinco Días [http://cincodias.com/cincodias/2016/04/29/sentidos/1461939087\\_803803.html](http://cincodias.com/cincodias/2016/04/29/sentidos/1461939087_803803.html) [Consulta: diciembre 2016]

[8] Hosteltur (2015) *La moratoria de Barcelona frena la apertura de 40 nuevos hoteles*. [en línea] hosteltur:[http://www.hosteltur.com/112147\\_moratoria-barcelona-frena-apertura-40-nuevos-hoteles.html](http://www.hosteltur.com/112147_moratoria-barcelona-frena-apertura-40-nuevos-hoteles.html) [Consulta: diciembre 2016]

[9] A.G. (2013) *Las 3 cosas que influyen en el cliente a la hora de elegir hotel* [en línea]. Preferente.com:<http://www.preferente.com/marketing/los-3-asuntos-que-mas-influyen-en-el-cliente-para-elegir-hotel-236142.html> [Consulta: diciembre 2016]

[10] Sierra, B., Falces, C., Briñol, P., Becerra, A. (1999). *Hotelqual : Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento*. [en línea] <https://www.aiteco.com/hotelqual-calidad-de-servicio-en-hoteles/> [Consulta: diciembre 2016]

[11] González , P. (2016). Pswglobal: *¿es importante la retroalimentación en las empresas?*. [en línea]: pswglobal.com <http://www.pswglobal.com/es-importante-practicar-retroalimentacion-en-las-empresas/> [Consulta; diciembre 2016]

[12] Jaume, C. (2014) WinHotelSolution: *Herramientas de difelización de nueva generación vs. Tradicionales*. [en línea] WinHotelSolution.com: <http://www.winhotelsolution.com/es/blog/destacados/herramientas-fidelizacion-hoteles/> [Consulta: diciembre 2016]

[13] Valdivienzo, C. (2014): *Marriott y la mejor experiencia hotelera para el cliente*. [en línea] semanaeconómica.com <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/142044-marriott-y-la-mejor-experiencia-hoteler-para-el-cliente-la-retroalimentacion-digital-constante-es-clave/> [Consulta: diciembre 2016]

[14] Inmo holiday S.L. Artículo sobre las leyes que regulan los apartamentos turísticos. [http://www.inmoholiday.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=5&lang=es](http://www.inmoholiday.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=5&lang=es) [Consulta: diciembre 2016].

[15] .Why choose AirBnb over hotel. Artículo en un blog de viajes sobre las motivaciones a escoger a las viviendas de uso turístico como este, en vez de un hotel: <http://thetalesofatraveler.com/why-choose-airbnb-over-hotel/> [Consulta: diciembre 2016].

[16] *5 Disadvantages of using AirBnb*. [en línea]. <http://relax-with-dax.co.za/5-disadvantages-using-airbnb/> [Consulta: diciembre 2016]

[17] *The pros and cons of AirBnb*. [en línea]: <http://alexfinds.com/the-pros-and-cons-of-airbnb/> [Consulta: diciembre 2016]

- [18] Cadenas hoteleras. Artículo sobre las ventajas y desventajas de las grandes cadenas hoteleras. (Fecha consulta: diciembre 2016).  
<http://www.diariodelhotelero.com.ar/noticias/detalle/cadenas-hoteleras->
- [19] Hoteles Catalonia. Página corporativa del grupo hotelero Catalonia Hotels (HC). (fecha consulta: diciembre 2016)  
<http://www.hoteles-catalonia.com/es/acercade/index.jsp>
- [20] NH hoteles, Página corporativa del grupo hotelero NH Hoteles (NH). (Fecha de consulta: diciembre 2016)  
<http://www.nh-hoteles.es/corporate/es/sobre-nh/nuestra-vision-y-beliefs>
- [21] ACCOR Hotels. Comunicación de prensa del grupo ACCOR. (Fecha de consulta: diciembre 2016).  
<http://pressroom.accorhotels-group.com/design-food-ux-accorhotels-revolutionne-lhospitalite-avec-sa-nouvelle-marque-jo-and-joe/>
- [22] Sabría, S. El aeropuerto de Barcelona duplica su oferta intercontinental. (Artículo) elperiodico.com. (Fecha de consulta: diciembre 2016).
- [23] ACCOR Hotels. Página promocional del grupo Accor Hotels. (Fecha de consulta: diciembre 2016).  
<http://www.ibis.com/gb/discovering-ibis/index.shtml>
- [24] Cózar, A. Estrategias de expansión y de incremento del poder de atracción de los hoteles. (Artículo). The Hotel Factory. (Fecha de consulta: diciembre 2016)  
<http://www.thehotelfactory.com/blog/estrategias-de-expansion-y-de-incremento-del-poder-de-atraccion-de-los-hoteles-ejes-del-gran-debate-hoteler-moderado-por-the-hotel-factory/>
- [25] Premios CEAT. Lista de ganadores del premio a mejor RSC Hotelera por parte de CEAT. (Fecha de consulta: diciembre 2016).  
<http://www.smarttravel.news/2016/09/07/el-congreso-de-cehat-premiara-a-los-mejores-hoteles-en-responsabilidad-social-corporativa/>
- [26] Yotel New York. Página promocional del nuevo hotel de Yotel en Nueva York. (Fecha de consulta: diciembre 2016).  
<http://www.yotel.com/es/hotels/yotel-new-york>
- [27] Ortega, A. Innovaciones que están definiendo el futuro de los hoteles. (Artículo). YoungMarketing.co. (Fecha de consulta: diciembre 2016).