



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

BENCHMARKING: TURISMO LGBT.

Estefanía Fernández Cervera

Grau en Turisme

Any acadèmic 2013-14

DNI de l'alumne: 43214974K

Treball tutelat per Javier Rey-Maqueira
Departament d' Economia aplicada

S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

Benchmarking, turismo, destino, Madrid, Estocolmo, procesos, actuaciones, políticas,

ÍNDICE

1.	PRÓLOGO	4
2.	INTRODUCCIÓN	5
3.	BENCHMARKING	7
3.1	PLANIFICACIÓN	7
3.2	IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	7
3.3	MISIÓN	8
3.4	LIMITACIONES DEL PROYECTO	10
3.5	ELECCIÓN DE LOS DESTINOS	10
3.6	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	11
3.6.1	MOTIVADORES TURÍSTICOS	12
3.6.2	ESTOCOLMO Y MADRID	13
3.6.3	OFERTA HOTELERA	15
A)	HOTELES EN ESTOCOLMO	15
B)	HOTELES EN MADRID	16
3.6.4	BARES Y RESTAURANTES	17
A)	BARES Y RESTAURANTES Y CLUBS EN ESTOCOLMO	18
B)	BARES Y RESTAURANTES Y CLUBS EN MADRID	18
3.6.5	CRUISING	18
A)	CRUISIN EN ESTOCOLMO	19
B)	CRUISING EN MADRID	19
3.6.6	EVENTOS LGBT	19
A)	EVENTOS EN ESTOCOLMO	19
B)	EVENTOS MADRID	20
3.6.7	OTROS DATOS DE INTERÉS	20
3.7	ANÁLISIS DE LOS DATOS	21
3.7.1	ANÁLISIS DAFO	21
3.8	POLÍTICAS	22
3.9	CONCLUSIONES	24
	ANEXOS	25
A)	ANEXO 1	25
B)	ANEXO 2	27
C)	ANEXO 3	28
D)	ANEXO 4	32
E)	ANEXO 5	33
F)	ANEXO 6	33
G)	ANEXO 7	35
H)	ANEXO 8	35
I)	ANEXO 9	36
J)	ANEXO 10	38
	BIBLIOGRAFÍA	39

1. PRÓLOGO

El sector turístico, en general, es muy dinámico, competitivo y complejo (González, 2010). El mercado turístico Español es un sector maduro que cuenta con una fuerte competencia respecto a otras zonas del Mediterráneo. Por eso es primordial, para las empresas, saber reaccionar frente a las dificultades que presenta actualmente la situación económica turística en algunas áreas. Saber identificar cuáles son sus puntos fuertes y débiles de cada país, ciudad o comunidad, así como mejorarlos, supone una tener ventaja competitiva. Muchos estudios se han llevado a cabo sobre cómo mejorar la efectividad de las empresas. Uno de estos casos es el Benchmarking.

El siguiente documento representa el Trabajo de fin de Grado de Turismo. La literatura usada para realizar este trabajo demuestra que hay dos maneras de enfocar este tipo de práctica; una es hacerlo sobre unas empresas determinadas, y la otra es hacerlo sobre un destino turístico. En este caso, se ha decidido realizarlo sobre un destino turístico (Madrid) respecto a otro país europeo (Estocolmo) y el tema elegido es turismo LGBT (Lesbian, Gay, Bisexual y Transgender), debido a que durante las últimas décadas ha sido un sector al cuál se le ha ido prestando más atención en campos sociales, antropológicos o psicológicos (Poria, 2006). Sin embargo, los estudios turísticos se han centrado en el sector homosexual desde hace relativamente poco, sobre todo para enfatizar, en la importancia del turismo y el ocio para la población de gays y lesbianas (Poria, 2006). El creciente interés en este colectivo ha sido una de las principales razones por las que se ha elegido como objeto de estudio.

El objetivo de la presente es comparar los dos destinos y encontrar los puntos a mejorar de Madrid como destino turístico gay así como aprender de las prácticas que caracterizan a Estocolmo como turismo gay y que pueden mejorar a Madrid.

2. INTRODUCCIÓN

Antes de mencionar algunas de las diferentes definiciones que existen sobre el Benchmarking, es importante hacer una pequeña referencia a los orígenes de éste y a una breve mención sobre su historia. De esta manera resultará más sencillo comprender el amplio ámbito al que se puede aplicar este tipo de práctica.

El Benchmarking tiene sus orígenes en Japón con la palabra '*datnotzu*', lo que significa "luchar por ser el mejor de los mejores". Aunque el término, tal y como lo conocemos hoy, aparece a mediados de los años 70 introducido por la empresa de fotocopiadoras Xerox. Dicha empresa, vio cómo su competitividad perdía fuerza frente al mercado japonés y decidió tomar medidas al respecto (Roig, 1995). Lo que hizo fue comparar sus materiales, procesos y productos con los de sus principales rivales; identificar cuáles eran los puntos débiles que les hacían perder competitividad y mejorarlos. Los resultados fueron favorables para Xerox.

Hay numerosas definiciones del término Benchmarking y éste puede tener, a su vez, cuantiosas aplicaciones. Se puede utilizar sobre productos (benchmarking de producto) o sobre procesos productivos (benchmarking de proceso) entre otros. El director de la compañía Xerox lo definió como "*el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más fuertes o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria*" (David T. Kearns, Director Ejecutivo, Xerox Corporation), si bien el experto Robert Camp añade que es una "*búsqueda de la mejor práctica para la industria que lleva a un rendimiento superior*" (Camp, 1989). Gerber, por el contrario no lo define como continuo si no como "*el proceso de buscar los ejemplos de primera clase de un producto, servicio y prácticas, contra los mejores*" (Gerber, 1990)

Sin duda, los ejemplos de definiciones sobre el Benchmarking podrían seguir. En todas ellas se pueden identificar palabras claves y que se repiten como "proceso", "continuo", "medir", "identificar", "comparar" o "mejores prácticas".

Si bien, el Benchmarking se ha aplicado a todo tipo de negocios, es un concepto nuevo en la industria turística (Kozak, 2004). El autor lo divide en dos categorías, una en términos de microaplicaciones y otra en términos de macroaplicaciones. La primera correspondería a la aplicación del Benchmarking sobre organizaciones y la segunda se aplicaría sobre destinos. De esta forma, el autor termina definiendo el Benchmarking de destinos como "*La medición continua del desempeño de los destinos turísticos (fortalezas y debilidades), no sólo contra sí mismo para otros destinos en el mismo o en otro país, sino también en contra de los sistemas nacionales / internacionales de graduación de calidad, evaluando los datos primarios y secundarios con el propósito de establecer prioridades y objetivos y la obtención de mejoras con el fin de obtener una ventaja competitiva*".

No hay duda que el principal objetivo del Benchmarking es el establecimiento de objetivos, para después tomar medidas con el fin de alcanzarlos (Kozak,

2004). Llevar a cabo un estudio de estas características suponen conseguir una amplia perspectiva de cuáles son los puntos fuertes y débiles de la actuación de un destino; de este modo resultará más sencillo identificar las oportunidades y priorizar aquellas que sean más importantes.

3. BENCHMARKING

3.1 PLANIFICACIÓN

En este apartado del trabajo se pretende desarrollar el proyecto de benchmarking. Se pueden diferenciar entre tres tipos de benchmarking de destino: genérico, interno y externo (Kozak, 2004). El primer tipo es aquél en el que se compara de forma general un destino para mejorar su competitividad, usando, principalmente, métodos cualitativos y de etiqueta ecológica. El segundo es definido como aquél método que incluye una recolección de información sobre la actuación de un mismo destino para compararlo con años anteriores, evaluando medidas cualitativas y cuantitativas. Por último, el tercer tipo es aquel en el que se utilizan datos sobre la satisfacción del turista, motivaciones de éste, gasto por viajero, etc. Para comparar la actuación de un destino con otro e identificar, después, por qué y en qué aspectos un destino es mejor que otro. Esta definición encaja adecuadamente con el propósito del trabajo y tomándolo como referencia, éste se basará en este tipo de benchmarking.

3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Al turismo LGBT se la ha prestado especial atención reciente mente (Poria, 2006). Este segmento de mercado ha ido ganando fuerza mundialmente durante los últimos años probablemente debido al creciente número de países que se muestran tolerantes respecto a la homosexualidad. Teniendo en cuenta la gran competitividad a la que se enfrenta el mercado turístico y que en muchos países, como es el caso de España, representa una parte fundamental de la economía es lógico prestar especial atención a este sector. Muchas ciudades, especialmente aquellas donde el sector turístico supone una parte sustancial del producto interior bruto, han optado por el turismo LGBT como manera de diversificación.

Según la Asociación Internacional de Turismo Gay (IGLTA) entre las ciudades más icónicas del turismo gay se encuentran: Madrid, Barcelona, Londres, París, Amsterdam, Estocolmo o Berlín entre otras.

Para realizar un eficiente benchmarking sobre un destino turístico es indispensable utilizar un modelo que guíe los pasos necesarios para llevar a cabo el estudio. De esta manera, Kozak (2004) propone el siguiente modelo a seguir para realizar un benchmarking externo.

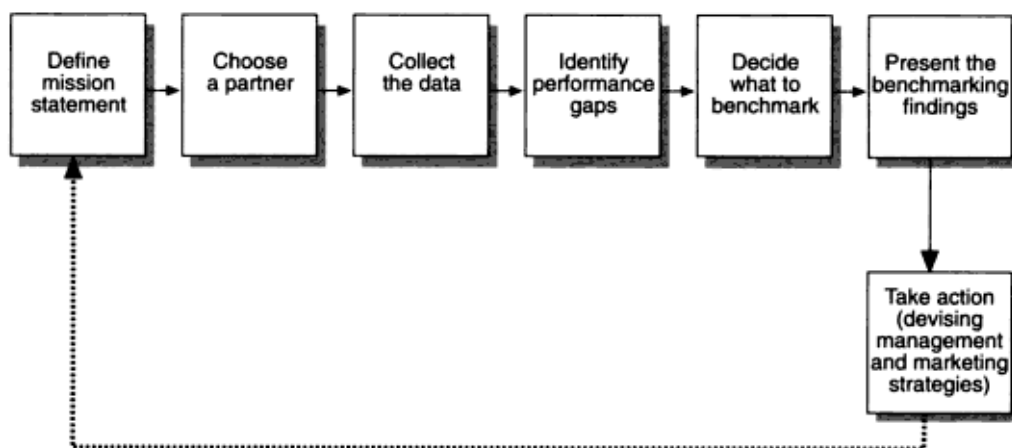


Figura 1. Fuente: Destination Benchmarking. Concepts, Practices and Operations. Kozak, M. 2004.

El primer paso para realizar un benchmarking es establecer el destino que queremos comparar o “*host destination*” (destino anfitrión). Como la tabla muestra, se debe definir la misión del proyecto y sus objetivos. Es de vital importancia que ambos términos estén identificados de manera suficientemente clara y se explique qué se espera de éste. El siguiente paso es la “*elección de socios*” lo que significa elegir el destino con el que será comparado el ‘destino anfitrión’ o, como lo denomina Kozak, “*partner destination*” (destino socio). Después de haber elegido ambos destinos, se debe hacer una recopilación de datos; para, posteriormente, identificar cuáles son los “*gaps*” o diferencias entre ambos destinos. A partir de esta identificación se procederá a elegir aquellos aspectos que deben ser mejorados en el destino socio para dar paso, después, a las dos últimas etapas del benchmarking que serán; primero, presentar los resultados del estudio y finalmente, establecer las políticas necesarias para la mejora del funcionamiento del destino.

3.3 MISIÓN

Como se ha mencionado anteriormente, el turismo gay es visto, de cada vez más, como un segmento creciente, emergente y atractivo y rentable para los inversores (Jensen-Campbell, 2004). Sin embargo esto contrasta con la escasa información que hay acerca de este tipo de turismo, siendo ésta información mayoritariamente proveniente de América (Hughes, 1997) y muy pocas referencias en relación al turista europeo (Pritchard, Morgan, Sedgely 1998). Esta escasez de datos supone una de las principales dificultades para evaluar de forma fiable el tamaño e impacto de este mercado (Pritchard, Morgan y Sedgely, 1998; Hughes, 1997). Como añade, además, la OMT, en su *Informe global sobre el turismo LGBT*, la información económica de este tipo de turismo existen en cantidades pequeñas, en su mayoría, recogidas por pequeñas empresas de marketing o de miembros de asociaciones como la IGLTA (International Gay & Lesbian Travel Association) (OMT, 2012). Otro inconveniente que destacan es que aunque casi toda la información se refiera al colectivo LGBT en su conjunto, la mayor parte de ésta esté basada en respuestas de encuestas de hombres homosexuales (lo que excluye, en gran medida a las lesbianas, bisexuales y transexuales). La falta de datos referentes

al turismo lésbico es un “*candidato obvio*” para la investigación o búsqueda futura (Hughes, 2004).

Ahora bien, cabe destacar que en internet se puede acceder a un tipo de información relevante para el proyecto, por ejemplo hoteles gay-friendly, eventos LGBT, oferta complementaria que puede atraer al colectivo, etc. Especificada en los puntos siguientes.

Definir la misión del proyecto, es sólo el punto de partida. Definirlo de manera adecuada y exponer claramente los objetivos ayudarán considerablemente a identificar, para las etapas siguientes, qué tipo de datos es necesario.

Como se ha mencionado en la introducción, el principal objetivo del proyecto es estudiar y analizar dos destinos que sean un referente en turismo LGBT y, para ello, el primer paso es determinar cuál será el ‘destino anfitrión’ y ‘el destino socio’. Previamente, se ha llevado a cabo una investigación de cuáles son los destinos gays más importantes de España y Europa.

Según la entidad Turespaña, los destinos que más atraen al turista gay son aquellos de sol y playa. Ciudades como Gran Canaria, Sitges o Ibiza son las preferidas por los viajeros a la hora de elegir el destino. En cuanto a las grandes ciudades como Madrid, Barcelona o Bilbao, a pesar de no ser las favoritas, siguen gozando de gran popularidad para el mencionado segmento.

A la hora de encontrar información sobre qué destinos gays son más populares en Europa, se han tomado como referencia las numerosas páginas web (como por ejemplo nightrtours.com, pinkchoice.com, gaycities.com, travelgayeurope.com, outnowconsulting.com etc.) que ofrecen información sobre destinos, las ciudades que más coinciden entre las favoritas son (sin seguir un orden): San Francisco, Mykonos, Amsterdam, Berlin, Londres, Rio de Janeiro, Mykonos y Suecia.

Ahora bien, varios aspectos deben ser tenidos en cuenta a la hora de elegir los destinos que se quieren comparar. Deben elegirse, en la mayoría de lo posible, ciudades que tengan características similares. Esto quiere decir, que si se selecciona un destino de sol y playa como destino anfitrión, el otro debería ser, también, de sol y playa. En resumen, el benchmarking debe servir para aprender de otros que han experimentado situaciones similares (Kozak 2004). Por esta misma razón, debemos definir adecuadamente la misión, en función a lo expuesto anteriormente. Aunque Madrid es considerado un destino con una oferta turística rica, amplia y variada, la capital se podría clasificar como destino de ciudad y la misión y objetivos vendrán relacionados por esta característica.

En referencia a la literatura sobre benchmarking consultada y a los destinos elegidos, se concluye que la misión del proyecto es: analizar la oferta turística, así como las actuaciones de dos países europeos, y el destino socio, con el objetivo de identificar cuáles son las mejores prácticas el destino anfitrión así como reconocer las fortalezas y debilidades del destino socio para, después, aplicar estrategias de mejora que correspondan.

A continuación se explica qué es un destino anfitrión, un destino socio qué destinos se han elegido para realizar el benchmarking y por qué.

3.4 LIMITACIONES DEL PROYECTO

Durante la realización del proyecto han surgido diversas limitaciones. Como se menciona anteriormente, en los últimos tiempos, las comunidades de gays y lesbianas han sido susceptibles de investigaciones y estudios (Visser, 2010). Ahora bien, la mayoría de la información recogida en estos estudios es muy limitada y escasa, siendo la mayoría de dicha información de viajeros norteamericanos (Hughes, 1997) y muy pocas referencias en relación al turista europeo (Pritchard, Morgan, Sedgely 1998). Esto se ve reflejado en el proyecto a la hora de buscar datos de las dos ciudades elegidas, ya que encontrar estadísticas del impacto del turismo LGBT en ambas capitales no ha sido sencillo. La escasez general de datos ha sido reconocida anteriormente como una de las principales dificultades para evaluar de forma fiable el tamaño e importancia de este segmento de mercado (Pritchard, Morgan, Sedgely 1998). Sin embargo, junto con la información general sobre este colectivo (aunque haya sido escasa) y la búsqueda de información recogida en los anexos del 1 al 9, se ha intentado entender la imagen del mercado LGBT en los dos destinos elegidos. Por otra parte, la aplicación de las políticas se han presentado de manera teórica, ya que su aplicación es la parte más difícil del benchmarking debido a que implica una cooperación por parte de todas las partes de un destino (Kozak, 2004).

3.5 ELECCIÓN DE LOS DESTINOS

Los elementos claves de un benchmarking externo son los destinos que se van a evaluar, es decir, el destino anfitrión y el destino socio. El destino anfitrión es aquel en el que se tomará como referencia para realizar el benchmarking y el destino socio es aquel con el cual el destino anfitrión será comparado. Es fundamental analizar las similitudes y diferencias de los destinos para elegir al 'socio' adecuado (Kozak, 2004). Como se explica en los objetivos, se realizará el análisis de dos ciudades europeas.

Según la IGLTA (International Gay and Lesbian Travel Association) el mejor país como destino gay es Suecia, en concreto, su capital Estocolmo. Además, en páginas web como outconsulting.com, nightrtours.com, outtraveler.com, entre otras, Estocolmo aparece entre los primeros puestos en el ranking de destinos gays favoritos. Puesto que una de las definiciones sobre el benchmarking es "copiar del mejor, para ponerlo en práctica en una propia empresa", significa que Estocolmo es escogida como referencia en cuanto a mejores prácticas del turismo LGBT, o lo que es lo mismo, el 'destino anfitrión'.

Una de las características que se ha tenido en cuenta para su elección ha sido la ubicación del destino. Al ser Estocolmo una ciudad del continente europeo se considera más apropiado realizar el benchmarking con otra ciudad de Europa, es por eso que la ciudad de San Francisco y Rio de Janeiro (mencionadas más

arriba en la misión), a pesar de tener un gran peso dentro del mercado turístico homosexual, han quedado descartadas para la realización de este estudio. Otra de los aspectos que se han tenido en cuenta en la elección de los destinos es la similitud entre ambos. Por esta razón se debe elegir el 'destino socio' que tenga aspectos similares con Estocolmo, es decir, si la capital sueca se posiciona como destino de turismo de ciudad, no se puede elegir un destino de sol y playa como destino socio, si no que se debe elegir uno que también tenga un posicionamiento de turismo de ciudad.

En cuanto al destino socio, se ha elegido Madrid ya que la ciudad goza de una gran fama entre la comunidad LGBT y numerosos eventos o desfiles del orgullo gay se han celebrado en la ciudad lo que ha hecho de Madrid un referente en el continente. En este caso sí se puede comparar Madrid con Suecia ya que los dos destinos son capitales de sus respectivos países y en los dos destinos predomina un turismo de ciudad, compras y cultural.

En resumen, se elige Estocolmo y Madrid principalmente por ser dos países dos motivos, el principal, porque ambos son atractivos entre el público LGBT, además, al ser dos destinos de turismo de ciudad resultará más sencillo compararas ya que ambas destacan por un turismo urbano.

A lo largo de los siguientes puntos, se realizará un estudio del turismo gay de la ciudad de Estocolmo seguida de un estudio similar de la ciudad de Madrid. Se analizarán qué prácticas son las que funcionan mejor en ambas ciudades, qué prácticas tienen menor relevancia; se identificará qué diferencia a una ciudad de otra y finalmente se hará una sugerencia de los aspectos a mejorar en la ciudad de Madrid.

3.6 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En esta parte del trabajo se desarrolla la recogida de datos de cada una de las ciudades elegidas para realizar el benchmarking. Estocolmo, en primer lugar, y Madrid en segundo.

Kozak (2004), expresa que existen dos tipos de datos bien diferenciados que son útiles a la hora de realizar un estudio; los datos cuantitativos y datos cualitativos. Tener un análisis profundo de los dos tipos de datos es primordial para analizar un buen benchmarking, ya que los datos cualitativos complementan a los cuantitativos y proporcionan más información sobre éstos.

Como se menciona anteriormente, se comparan dos países de características, principalmente similares. Ambos son países europeos, capitales de su correspondiente país. Si bien hay algunas diferencias entre uno y otros, como por ejemplo, el clima (en Madrid es más cálido) la oferta complementaria es más o menos similar. Las dos ciudades ofrecen a sus visitantes una gran variedad de cultura, bares y restaurantes o vida nocturna entre otros

3.6.1 MOTIVADORES TURÍSTICOS

Antes de profundizar en el análisis de los destinos, es importante hacer una referencia al turismo gay y los motivos que llevan al colectivo a realizar viajes. Repitiendo una vez más lo que se ha venido diciendo, los estudios que se han llevado a cabo sobre el colectivo LGBT son, relativamente, recientes (Jensen-Campbell, 2004). La evolución de los derechos sobre éste ha llevado a entidades públicas y privadas a interesarse por este segmento y las posibilidades comerciales que éste presenta. Howard Hughes, en su artículo *'Holidays and homosexual identity'*, expone que la relación entre el individuo, su sexualidad y el entorno, determinan de manera significativa a las personas. Además, añade que la identidad de una persona se crea y afirma mediante el acto de consumo. La identidad del individuo se construye, en su gran mayoría, mediante actividades de ocio, ya que dichas actividades constituyen una parte muy importante de su vida y contribuye a la creación de la identidad. El valor que le damos a los objetos o productos y no el producto en sí es lo que le da importancia al acto de consumo. Estos valores construyen y demuestran una identidad en concreto (Hughes, 1997).

Hughes se centra, más bien, en el colectivo gay, en lugar de la comunidad LGBT, y opina que la identidad sexual es una construcción social localizada en contextos históricos, en lugar de ser una cuestión biológica. Hace afirmaciones como *'ser gay se está convirtiendo en un estilo de vida, en lugar de tener, únicamente, una sexualidad'*. Esta identidad sexual debe ser 'validada' por otros, ya sean homosexuales o heterosexuales. Es por eso que muchos hombres homosexuales, según el autor, realizan viajes a destinos gays, para encontrarse en un lugar de aceptación o 'validación' y para escapar de su entorno habitual. Considera que uno de los principales motivadores para estos viajeros es verse en un entorno homosexual en el que un individuo puede ser 'el mismo'.

En resumen, Hughes relaciona la identidad del individuo con las actividades que éste realiza en su vida cotidiana. Un individuo gay, que esté en un entorno donde no pueda 'ser él mismo' buscará otros lugares donde pueda sentirse cómodo. Es decir, lo que motiva a la comunidad gay a realizar viajes a destinos gays es la necesidad de sentirse en un entorno que concuerde con su identidad como individuos, ya que la identidad individual de una persona debe ser validada por los demás.

Por otro lado, Stephen Clift y Simon Forrest, en su artículo *'Gay men and tourism: destinations and holiday motivators'* expone que algunos de los motivos que lleva a la comunidad gay a realizar viajes es la oportunidad de llevar a cabo encuentros sexuales con otros hombres. Aunque divide los principales motivadores en dos grupos: uno es la satisfacción de viajar denominada "wanderlust" la cual incluye el deseo de "escapar de todo y entrar en un nuevo entorno" y el otro es lo que llama "sunlust", relacionada con el efecto "pull" de entornos o destinos que ofrecen algo de lo que el entorno cotidiano carece. (Clift, Forrest 1999)

También expone que hay otros estudios de motivadores del viaje, el cual se basa en preguntar al viajero sobre su experiencia sobre el viaje. De esta manera se puede saber cuál es el motivo que les ha llevado a disfrutar del viaje. Dicho enfoque puede dar una más amplia dimensión al conocimiento de los motivadores de la comunidad gay.

Resulta imprescindible mencionar que la crisis financiera, la cual ha afectado y continúa afectando a muchos países europeos, ha supuesto una dura etapa para multitud de sectores económicos y empresas. El turismo, en concreto se ha visto afectado de manera considerable por la crisis inmobiliaria y financiera (Pechlaner, Frehse 2010). La innovación es un reto que, en estos momentos de gran inestabilidad económica y financiera, llevará a la competitividad de las empresas (Mascarell, Darós, Fernández 2013) Con estos tiempos difíciles, muchas de estas empresas han optado por buscar innovar en sus negocios, ya sea desarrollando nuevos productos, nuevas ideas de negocio o identificando nuevos mercados. Es por eso que desde hace algunos años, empresas e instituciones se han ido interesando, de cada vez más en este segmento y han querido profundizar en él.

Aunque este mercado las desventajas que hay, si uno quiere profundizar en este sector de mercado son, por ejemplo que, al que se le ha prestado atención desde hace relativamente poco (Visser, 2010), además, la tendencia sexual es algo que no es sencillo de analizar y los datos o estudios estadísticos sobre este segmento son escasos (Hughes, 1997) basados muchas veces en trabajos de campo, encuestas y opiniones y argumentos nosiempre bien fundados (Salinas, 2007).

3.6.2 ESTOCOLMO Y MADRID

En esta parte del proyecto se hace una breve introducción a las dos ciudades elegidas para realizar el benchmarking. En primer lugar, la ciudad de Estocolmo, capital de Suecia, también denominada por muchos como la capital de Escandinavia, probablemente, por la cercanía respecto a todos los países escandinavos, es una metrópoli asentada sobre 14 islas unidas por 57 puentes (visitstockholm.com) con más de 750 años de historia.

Aunque el turismo en esta ciudad no sea su actividad más importante, sí que ha ido creciendo durante los últimos años hasta alcanzar casi los 11 millones de pernoctaciones durante el 2013 (Facts about stockholm's tourism industry. Statistics for 2013) y supuso un 10,8% al PIB del país en el 2013 (thelocal.se)

La mayor parte del turismo que recibe la capital de Escandinavia proviene del mismo país, el cual representa dos tercios del turismo total (Facts about stockholm's tourism industry. Statistics for 2011). Mientras que la mayoría de visitantes extranjeros provienen de Europa (alemanes en su mayoría, seguidos de los ingleses, americanos y noruegos).

En muchas páginas de internet, Estocolmo se muestra como una ciudad abierta, donde no hay cabida para la discriminación. En este caso, es

obligatorio un pequeño repaso a la historia de las relaciones entre los derechos de la comunidad homosexual y Suecia.

Aunque el matrimonio entre dos personas del mismo sexo no fue legalizado hasta 2009; se reconocieron los derechos de la adopción para parejas homosexuales en 2003 y se prohibieron las discriminaciones basadas en la orientación sexual en 2001, Suecia se ha mostrado permisivo respecto a este tema desde décadas antes. Ya en 1944, se reconocían y permitían las relaciones entre personas del mismo sexo y en 1972 Suecia se convirtió en el primer país en legalizar, aceptar y permitir el cambio de sexo. Esto son los primeros indicios que muestran que el país escandinavo se ha mostrado tolerante y abierto respecto a la homosexualidad. La región europea de la Asociación Internacional de Gays, Lesbianas y Transexuales (ILGA), sitúa a Suecia en 4º lugar en un ranking de los países que más miran a este tipo legislación. Sin embargo, en la página web nacional (sweden.se) expresan que sería *“arrogante decir que no hay espacio para la mejora, a pesar de esos rankings”* añade más adelante, que *“una de las características que hace del país uno de los países más tolerante respecto a la homosexualidad es que la gente continúa luchando para futuras mejoras.”* Esta imagen de defensa de los derechos humanos y respeto a los derechos del colectivo LGBT, haya contribuido a que Suecia sea percibida por otros países como un país abierto, hecho que contribuye a la atracción de turistas hacia esta región. (Sweden.se)

La oferta turística analizada ha sido dividida, principalmente, en tres grandes sectores: la oferta hotelera, eventos y, por último, bares y restaurantes ya que son los tres grandes grupos que más influyen al turista a la hora de adquirir un viaje. Sin embargo, sería un error basarse únicamente en estos tres tipos de oferta. Otros factores importantes se deben tener en cuenta como por ejemplo la oferta cultural, la climatología, la oferta de “compras”, etc. Ya que dichos sectores también influyen las decisiones de los viajeros, aunque, probablemente, en menor medida que los mencionados anteriormente.

Según la página web oficial de la capital sueca, (visitstockholm.com), no hay una zona concreta gay en la ciudad, sino que, en su conjunto, la ciudad presenta una amplia variedad de oferta para el turismo LGBT y debido al reducido tamaño de la población, en comparación con otras ciudades europeas, no se puede esperar una gran escena gay. Y a menudo, se destaca el sector de la restauración, es decir, primordialmente restaurantes y bares, como lo que hace de la ciudad un enclave en el turismo gay (Visitstockholm.com).

La otra ciudad elegida ha sido Madrid, capital de España. Ésta es una ciudad polifacética en la cual el sector servicios contribuye un 85.9% a la actividad económica (Madrid Economy, 2012) por eso no es resulta extraño que la oferta turística sea, amplia y variada. Destacada por ser una de las ciudades más grandes de Europa, Madrid se sitúa en quinta posición en el ranking de ciudades europeas con más población por detrás de Berlín, Londres, París y Frankfurt (Ranking de ciudades europeas, 2012).

Según la asociación IGLTA España posee varias ciudades que atraen a un gran volumen de turismo LGBT, entre las que destacan Sitges, Ibiza o Madrid.

El matrimonio homosexual no fue legalizado en España hasta el año 2005, aunque ya en la década de los noventa algunas comunidades habían aprobado legislaciones que permitían el registro de parejas de hecho del mismo sexo.

A diferencia de Estocolmo, Madrid posee un barrio donde se concentra un gran número de establecimientos gays, el conocido barrio de Chueca. Desde principio de los años 80 el barrio ha ido pasando de zona marginal a zona turística y de gran fama entre el colectivo homosexual.

El portal Ragap, especializado en viajes para la comunidad LGBT, realizó un estudio sobre 2000 personas, de las cuales una de cada cuatro era de nacionalidad española y cuyo objetivo era descubrir las principales diferencias en cuanto a los hábitos de viaje de la comunidad LGBT y el resto de turistas. Los resultados del estudio mostraban que el 43% de prefiere alojarse en un hotel gay-friendly, aunque muestran más indiferencia a la hora de elegir restaurantes o bares (ragap.es).

Pero, como aparece en la página web de turismo de Madrid, el turismo LGBT que visita Madrid puede, además de disfrutar de los bares de ambiente de eventos gay y de la cultura gay en general, se puede disfrutar de museos, gastronomía, de la ciudad, las compras... (turismomadrid.com).

3.6.3 OFERTA HOTELERA

Un punto a destacar es que la mayoría de la literatura sobre el comportamiento del turista LGBT, se centra en la mayoría de casos únicamente en el sector masculino homosexual, excluyendo, de esta manera, al sector homosexual femenino o a los transexuales (Hughes, 2004). Además, estos estudios suelen tener carácter general y centrarse en países y no en ciudades (Salinas, 2007). Esto representa una desventaja para realizar un benchmarking ya que los datos sobre ambas ciudades serán difícil de obtener.

Según un estudio realizado por la organización CMI (Community Marketing Insights) la gran mayoría de encuestados eligen un hotel para realizar su estancia vacacional. El 39% de los encuestados revelan que prefieren un hotel de gama media en lugar de los hoteles de lujo (CMI Inc., 2013)

A) HOTELES EN ESTOCOLMO

En cuanto a la oferta hotelera gay, Estocolmo no destaca, precisamente, por tener una gran variedad de hoteles con el distintivo gay-friendly. Se ha analizado un total de quince páginas web, entre las que se encuentran la página oficial de turismo de Estocolmo, páginas de información turística no oficiales (como por ejemplo outtraveler.com) pero que son especialistas en la comunidad gay, organismos internacionales (como por ejemplo IGLTA) ect.

Los quince hoteles que más aparecen en las diferentes páginas son los siguientes y están ordenados según la cantidad de veces que aparecen. (ANEXO 1)

Hotel Skeppsholmen (9/15)
Berns Hotel (8/15)
Sheraton Stockholm Hotel (7/15)
Hotel Stureplan (7/15)
Nobis Hotel (6/15)
Nordic Light Hotel (6/15)
Hotel Hellsten (6/15)
Hilton Stockholm Slussen (7/15)
Grand Hotel Stockholm (6/15)
Hotel Rival (4/15)
Freys Hotel (4/15)
Clarion Hotel Sign (4/15)
Clarion Hotel Stocokholm (2/5)
Lydmar Hotel (2/15)

Como característica principal de la oferta hotelera de Estocolmo se puede destacar que son hoteles de carácter urbano, la mayoría de ellos enfocados a un cliente con alto poder adquisitivo y donde se da importancia al diseño. En la mayoría de estos hoteles se puede ver diseños minimalistas y modernos, como por ejemplo el Lydmar Hotel, o bien diseños lujosos, como por ejemplo el Grand Hotel.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, la oferta hotelera enfocada al turismo gay no tiene un gran peso. Esto se puede ver reflejado en el hecho que únicamente en uno de estos hoteles aparece una referencia al colectivo LGBT. En el hotel Skeppsholmen aparece en la página web el logo de la Asociación Internacional de Gays y Lesbianas de Turismo (IGLTA), aunque no hacen ninguna referencia, a parte de esa, al colectivo. Probablemente esta sea una de las razones por la que el hotel Skeppsholmen encabeza la lista de los hoteles más promocionados entre las páginas web de turismo gay.

También hay que destacar que el único tipo de alojamiento que se ofrece o promociona es el hote. Otros tipos de hoteles como los hostales, bed&breakfast, albergues, hoteles rurales, etc. quedan excluidos de la oferta. (ANEXO 2)

B) HOTELES EN MADRID

De la misma manera que se ha estudiado la oferta hotelera de Estocolmo, en Madrid se han utilizado un total de quince páginas web donde se ofrecen hoteles orientados al colectivo gay y, de igual manera se han utilizado páginas oficiales, como la página de turismo de la comunidad de Madrid (turismomadrid.com) y páginas independientes o blogs de viajes (gomadrid.com)

A continuación se muestra una lista de los hoteles que más aparecen en las páginas web, ordenados según la cantidad de veces que aparecen en dichos sitios. (ANEXO 3)

- Hostal Puerta del Sol (9/15)
- Hotel Room Mate Oscar (9/15)
- Hostal La Zona (7/15)
- Hostal Pizarro (7/15)
- Hotel Petit Palace Ducal (6/15)
- Chueca Pensión (6/15)
- Hotel Lusso Infantas (5/15)
- Pensión Madrid House (5/15)
- Hotel Casa Chueca (5/15)
- Hotel Abalú (5/15)
- Hotel Me Madrid Reina Victoria (5/15)
- Hostal Colors (5/15)
- Hotel San Lorenzo (4/15)
- Hostal Dolce Vita (4/15)
- Hotel de las Letras (4/15)

Al contrario que en Estocolmo, Madrid posee un barrio famoso por su ambiente gay, el barrio de Chueca.

En este caso, el análisis de la oferta hotelera demuestra que los hostales tienen mucha importancia en el sector LGBT. Se consideran todos de carácter urbano por su localización céntrica o muy cercana a las calles importantes de la ciudad. La gran parte del alojamiento se encuentra en el barrio de Chueca, o en calles cercanas, debido a la gran popularidad de esta área entre la comunidad LGBT.

La oferta queda dividida en dos grupos: los hostales y los hoteles. De los quince alojamientos que se nombran, siete equivalen a pensiones y hostales y el resto son hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Cuatro de los quince alojamientos se declaran gay friendly, todos ellos hostales y pensiones (Hostal Puerta del Sol, Hostal La Zona, Hostal Pizarro y Pensión Chueca). Los demás no se declaran gay friendly, aunque hay que mencionar que algunos, a pesar de no ser abiertamente gay friendly, están situados en el barrio de Chueca, lo que supone una influencia para el viajero a la hora de elegir el hotel. (ANEXO 4)

3.6.4 BARES Y RESTAURANTES

Según el estudio llevado a cabo por la empresa de relaciones públicas internacional Pangaea Network donde analizan las tendencias del turismo LGBT, el factor que más valoran los turistas a la hora de realizar un viaje es la vida nocturna que este tiene el 14% de los encuestados contestaron que éste aspecto es el más valorado. Seguido por un triple empate entre el sol y playa, reputación de los alrededores del hotel o del destino y de los spa y el bienestar, con un 12%. (ANEXO 5)

Por eso se analiza, a continuación, la oferta de bares y restaurantes de Estocolmo y Madrid.

A) BARES Y RESTAURANTES Y CLUBS EN ESTOCOLMO

Aunque Estocolmo carezca de una zona gay concreta, las banderas del arcoíris se pueden ver en numerosos locales. Siguiendo la misma metodología que en el análisis de los hoteles, se ha examinado, en este caso, 10 páginas web con el propósito de descubrir qué restaurante, bares y clubs son los que más se recomiendan para el colectivo LGBT. (ANEXO 6)

Torget, Side Track, Göken, Roxy y Patricia son los cinco que encabezan la lista entre los más destacados.

Sin embargo, en las páginas web no se divide bien la oferta y a menudo se mezclan bares restaurantes y clubs. En este caso, Patricia y Side Track son clubs y el resto son bares y/o restaurantes.

B) BARES Y RESTAURANTES Y CLUBS EN MADRID

En el caso de Madrid la oferta es más difícil de analizar ya que el número de bares y restaurantes es muy elevado y pocos nombres se repiten entre las páginas web de turismo gay como recomendables, aunque uno de estos pocos son el Café Mamá Inés y el restaurante Gula Gual.

A diferencia que en Estocolmo, la oferta entre bares/restaurantes y clubs está bien diferenciada. El análisis de los clubs y discotecas viene especificado más adelante.

3.6.5 CRUISING

Como comentan los autores Clift y Forest en su artículo sobre los motivadores y los viajes que realizan los hombres homosexuales, un motivo de peso es la posibilidad de realizar encuentros sexuales con otros hombres (Clift, Forrest, 1999). Por este motivo, se debe hacer mención a los lugares en los que se permite hacer cruising. Éste término hace referencia a la práctica consistente en mantener relaciones sexuales en lugares públicos por lo general, aunque también se permite en bares o locales, generalmente de forma anónima y sin ataduras.

En la mayoría de páginas web analizadas, hay un apartado específico para esta actividad, lo que induce a pensar que tiene una gran peso entre la comunidad homosexual. Es importante mencionar que este tipo de turismo está, más bien, centrado en los turistas masculinos, ya que las referencias al colectivo de lesbianas son pobres o inexistentes.

La mayoría de la información ha sido recogida de blogs o páginas web de viajes y nunca de sitios oficiales como la página de turismo de Estocolmo o la de Madrid.

A) CRUISIN EN ESTOCOLMO

Lo que se puede destacar de las zonas cruising es que suelen ser bares, locales o saunas. Entre los que más se repiten son los clubs nocturnos SLM – Scandinavian Leather Men y The Basement. Aunque también se recomienda a menudo el parque Frescati. A pesar de tener importancia este sector en el turismo gay, la oferta de Estocolmo es limitada y no hay muchos sitios que recomienden una gran variedad de zonas para realizar cruisin (ANEXO 8).

B) CRUISING EN MADRID

De la oferta cruising gay que hay en Madrid se puede decir que es muy variada y amplia, debido, en gran medida a que en la capital se encuentra el barrio de Chueca. La mayoría de esta oferta está destinada al turismo homosexual gay, como se ha dicho anteriormente, pero en Madrid se pueden ver más bares lésbicos que en Estocolmo. En Madrid la oferta cruising se divide en bares, entre los que destacan Boyberry, Strong Bar, Sowe & Bar o Strongcenter, locales o discotecas dedicados especialmente al cruising, por ejemplo Madness Madrid o The cage, y saunas, entre las que destacan la Sauna Comendadores o la Sauna Paraíso. Las zonas al aire libre no son mencionadas (ANEXO 9).

3.6.6 EVENTOS LGBT

Aunque según el estudio llevado a cabo por la empresa Pange Network muestra que los eventos no es uno de los grandes motivadores a la hora de viajar para la comunidad LGBT (ANEXO sólo el 6% de los encuestados opinan que es importante) es interesante analizar los eventos que se llevan o han llevado a cabo en las dos ciudades, ya que estos eventos atraen a un gran número de público.

El 28 de Junio se celebra el día internacional del orgullo LGBT, por eso, muchas ciudades alrededor de todo el mundo celebran fiestas, festivales, desfiles.

A) EVENTOS EN ESTOCOLMO

Como se ha mencionado anteriormente, Suecia fue el primer país en legalizar el cambio de sexo en 1977, fue en este año cuando se realizó la primera

concentración de homosexuales en el Baltic Battle, un evento dedicado únicamente a hombres y que se celebra anualmente desde entonces.

Otros ejemplos son el International Swedish Gay Camp el cual se inauguró en el año 1983 y que consiste en un campamento en el que la actividad principal es tener relaciones con otros hombres y explorar la sexualidad de cada uno.

En 1998 y en 2008 Estocolmo fue elegida como capital europea Gay donde se celebró el desfile Europride el cual atrajo a un gran número de participantes.

Otro evento importante para la capital sueca es el crucero Atlantis de Copenhague a Estocolmo el cual se celebra cada año del 20 al 27 de Julio aproximadamente.

B) EVENTOS MADRID

En Madrid se celebra anualmente el Día Internacional del Orgullo Gay, uno de los eventos LGBT que atrae a más personas y turistas de todo el país en

La capital fue elegida en 2007 y 2017 como capital europea gay, celebrándose la europride, evento que alcanzó hasta 2.5 millones de visitantes.

Este 2014 tendrá lugar la fiesta Madrid Gay & Lesbian, manifestación LGBT en el que se esperan también altos números de visitantes.

Otros eventos pasados que se han celebrado en Madrid o que se celebran anualmente incluyen el Lesgaicinemadrid (evento de cine lésbico) Mr. Gay Pride Spain (elección por concurso del representante español que participa en Mr. Gay World, certamen de belleza) Mad Bear o Sleazy Madrid (festival de fetiche y cuero) entre otros.

3.6.7 OTROS DATOS DE INTERÉS

Según la Asociación Europea de Turismo Gay (GETA) se calcula que el gasto aproximado por gays europeos que han salido del armario en turismo ha sido de unos 48-52 mil millones de euros. Y según un artículo en la revista online Eile Magazin, se estima un gasto de 200 mil millones de dólares aproximadamente para el 2014 basándose en un estudio realizado por la asociación líder de turismo Out Now.

Según datos de la OMT los viajes LGBT suponen entre el 10% y el 15% del gasto total que realizan los usuarios en el sector. El estudio revela que el gasto medio de turista LGBT que realiza su estancia en España es de 130€ al día. Debido a que son individuos con alto poder adquisitivo, solteros y sin hijos

La página worldrainbowhotels.com expone que el 76% de los individuos LGBT tienen unos ingresos superiores a la media con una cifra de 100.00\$ anuales.

El estudio de la empresa PangeaNetwork realizó una encuesta al público LGBT sobre la importancia de un destino gay-friendly. En el estudio el 55% de los encuestados afirmaron que es importante que el destino sea reconocido como gay-friendly. (ANEXO 10)

En cuanto a la oferta turística de Madrid y Estocolmo cabe destacar que hay otros factores que influyen al turista LGBT a la hora de realizar sus viajes, aparte de la oferta ya analizada. Aunque no se le da tanta importancia al turismo cultural en el ámbito LGBT, son muchas las páginas web que realzan las características de ambas ciudades u ofrecen una guía para visitar los edificios, museos o plazas más importantes de cada capital.

3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

En esta parte del proyecto se desarrolla el análisis de los datos expuestos en los puntos anteriores, cuya información está más ampliada en los anexos. De la misma manera, el desarrollo del análisis puede dar lugar a su uso potencial futuro. Kozak (2004) afirma que el análisis debe ayudar a determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de ambos destinos, es decir que el análisis debe ser culminado con un DAFO. Comparar ambos análisis de las dos ciudades determinará cómo de competitivas son ambas ciudades en determinadas áreas y cuáles son aquellas susceptibles de sufrir un cambio para mejorar (Kozak, 2004).

3.7.1 ANÁLISIS DAFO

- DEBILIDADES

ESTOCOLMO	MADRID
<ul style="list-style-type: none"> - Zona LGBT no definida - Poca oferta hotelera gay-friendly - Poca oferta de hostales - Oferta de bares cruising limitada - Precios elevados en general - Demasiado centrado en sector masculino, excluyendo el sector femenino 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de bares demasiado amplia y poco específica para el sector LGBT - Demasiado centrado en sector masculino, excluyendo el sector femenino - La oferta hotelera gay friendly es mayoritariamente hostales en muchas ocasiones edificios y mobiliario anticuado.

- AMENAZAS

ESTOCOLMO	MADRID
<ul style="list-style-type: none"> - Otros destinos también famosos para el sector LGBT están más cercanos, por ejemplo Copenhage 	<ul style="list-style-type: none"> - Otros destinos de España (como Sitges o Ibiza) son una fuerte competencia para el sector gay Español (aunque

<ul style="list-style-type: none"> - Clima frío (los turistas valoran mucho el sol) - Necesidad de visado 	<p>estos destinos sean de sol y playa)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posible deterioro de la marca España como consecuencia de la crisis financiera
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- FORTALEZAS

ESTOCOLMO	MADRID
<ul style="list-style-type: none"> - Larga tradición de aceptación del colectivo LGBT - Oferta hotelera de calidad - Destino cercano a toda la zona de Escandinavia - Poca estacionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Zona LGBT definida (Chueca) - Amplia variedad de hoteles LGBT (hostales, hoteles, pensiones...) - Amplia variedad de oferta complementaria (bares, restaurantes, zonas cruising) - Amplia oferta no directamente relacionada con el colectivo LGBT (turismo cultural, de compras) - Poca estacionalidad - No se necesita visado si los turistas provienen de la comunidad europea

- OPORTUNIDADES

ESTOCOLMO	MADRID
<ul style="list-style-type: none"> - Evento del orgullo gay en Junio - El sector LGBT es un sector emergente 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Gay 2014 - El sector LGBT es un sector emergente - Convención IGLTA turismo LGBT 2014 - Ciudad atractiva en invierno debido a las temperaturas moderadas

3.8 POLÍTICAS

A partir del conocimiento adquirido después del análisis de los datos, se debe pasar al siguiente 'escalón' el cuál es establecer objetivos para la mejora y desarrollar políticas o planes de acción (Kozak, 2004) y presentar las mismas a aquellos colectivos a los que afecta, por ejemplo, autoridades locales, residentes, asociaciones de viajes y turismo...

Este es una de las etapas más complicadas ya que, quizás, las autoridades locales, organizaciones de turismo, etc., no estén buscando la implantación de objetivos a largo plazo debido a que esto requiere una gran cantidad de

recursos financieros y humanos y la sensibilidad al cambio de cambios políticos, económicos y sociales en la industria turística (Kozak, 2004). Principalmente, esta etapa sirve para establecer objetivos a desarrollar por Madrid para atraer al turismo LGBT

A continuación se muestran varias propuestas de políticas para implantar en la ciudad de Madrid para que, con ello, aumente la competitividad de Madrid como destino turístico gay.

1. Aumento de la recopilación de datos sobre el sector.

A pesar de la evidente existencia del sector LGBT en la industria turística, hay una falta de información sobre el tamaño de dicho sector (Hughes, 2004). Aunque algunos lo han considerado lo suficientemente grande y consistente como para estudiarlo, aunque esté un poco fuera del total de la comunidad gay. En este caso es necesario aumentar los estudios sobre el sector LGBT, en particular aquellos relacionados con la satisfacción de los clientes. Identificar el tamaño del sector, y diferenciarlo según sea enfocado a la comunidad gay, lesbiana o transexual. Según Hughes, los datos relacionados con el turismo lésbico son no muy numerosos (Hughes, 2004).

2. Aumento de hoteles “gay-friendly”.

A pesar de que esto no sea una política específicamente del sector público, sí que podría éste comunicar al sector hotelero, en concreto a la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid, la necesidad de renovar la imagen de los hoteles gay-friendly en la ciudad. Por ejemplo, el hotel Me Madrid Reina Victoria es un hotel que atrae mucho a la comunidad homosexual, por su diseño y sus características. El hotel no tiene ningún distintivo gay-friendly. En comparación, el hotel Skeppsholmen en Estocolmo, también es un hotel de diseño, y posee el distintivo gay-friendly otorgado por la asociación IGLTA. Por eso el hotel es uno de los preferidos entre la comunidad gay.

3. Diferencias sector homosexual y lésbico

Como he dicho anteriormente, es aconsejable estudiar, dentro del sector LGBT, por separado, el sector gay, del lésbico del transexual. Averiguar que cuáles son sus motivadores y qué impactos tienen en el destino turístico. Así como saber qué diferencia a un grupo de otro y como poder llegar a dichos sectores y segmentarlos más fácilmente. De esta manera, será más sencillo profundizar en las políticas futuras a desarrollar para atraer a este sector hacia la ciudad de Madrid

4. Mantener una zona gay-friendly

Otra de las políticas que se debería llevar a cabo es mantener y conservar la zona de Chueca como referente de la comunidad gay, ya que esta representa y simboliza un icono entre la comunidad LGBT tanto nacional como internacionalmente. Aunque es también importante no estancarse en que únicamente Chueca represente al turismo gay en Madrid, si no, aumentar la

actuación de la ciudad entera para que esta consiga sus objetivos. Esto se puede llevar a cabo, junto con las dos políticas anteriores.

5. Promoción de Madrid como Capital Gay 2014

El Día del Orgullo Gay es un evento que tiene importancia en muchos países. Muchas ciudades lo adoptan como reclamo turístico, en el caso de Madrid atrae alrededor de un millón de participantes y unos 300.000 turistas con unos beneficios de unos 110 millones de euros (según lavanguardia.com). Si se consigue una buena promoción del evento una buena organización, beneficiará a la imagen de la capital como turismo gay. Esto se puede llevar a cabo publicitando el evento y, si se hace año tras año, el evento puede llegar a promocionar la ciudad como referente de turismo gay.

El paso siguiente al establecimiento de políticas, es la implantación de éstas (si son posibles y realistas) y posteriormente, la monitorización y modificación de las políticas para el correcto desarrollo del destino. Este paso puede abrir la puerta a futuras políticas, según vayan surgiendo después del paso de monitorización. (Véase figura 1 para ver el proceso original de los pasos del benchmarking).

3.9 CONCLUSIONES

La importancia del benchmarking sobre destinos turísticos surge del hecho que los motivadores son factores importantes a la hora de escoger un destino y, cuando los turistas no están satisfechos es probable que no deseen regresar a ese destino y que comenten su experiencia (ya haya sido ésta buena o mala) a sus parientes (Kozak, 2004).

A través del proceso de benchmarking es posible aprender sobre el presente y el futuro de la actuación de un destino. Después, presentar los hallazgos del análisis ayuda a identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; factores que se ven reflejados en el análisis dafo.

Este análisis dafo, ha servido para establecer los objetivos previos al desarrollo de actuaciones necesarias para después, exponer políticas que ayudarán a Madrid a convertirse en un referente en turismo gay.

Por último, el paso que viene después del desarrollo de las políticas es su aplicación y posterior seguimientos, para modificar aquellas partes que no han dado resultado o mantener aquellas que sí lo han hecho.

Como parte final al proyecto, cabe destacar que el trabajo de mejorar un destino entero, es una tarea complicada que requiere la colaboración de muchas partes del propio destino, todas ellas deben tener el compromiso de mejorar (Kozak, 2004)

ANEXOS

A) ANEXO 1

Páginas web que ofrecen o recomiendan para unas vacaciones gay-friendly en Estocolmo. Total de 127 ofertas de hoteles. 15 webs visitadas.

GAYLESBIAN.VISITSTOCKHOLM.COM

- Sheraton Stockholm Hotel
- Lydmar Hotel
- Hotel Skeppsholmen
- Berns Hotel
- Ett Hem Hotel
- Nobis Hotel
- Hotel Rival
- Hilton Stockholm Slussen Hotel
- Hotel Hellsten
- Nordic Light Hotel
- Clarion Hotel Sign

OUTTRAVELER.COM

- Hotel Skeppsholmen
- Berns Hotel

IGLTA (INTERNATIONAL GAY & LESBIAN TRAVEL ASSOCIATION)

- Hotel Stureplan
- Pm & Vänner Hotel
- Nobis Hotel

NIGHTTOURS.COM

- Collector's Lord Nelson Hotel
- Clarion Hotel Amaranten
- Clarion Hotel Sign
- Hotel Rival
- Hotel Hellsten

QX.SE

- Alexandra Hotel
- B&B en Mariatorget
- Berns Hotel
- City Backpackers Hostel
- City Living Apartments Stockholm
- Comfort Hotel Stockholm
- Freys Hotel
- Hilton Stockholm Slussen Hotel
- Hotel Attaché
- Hotel Briger Jarl
- Hotel Oden
- Hotel Riddargatan
- Hotel Skeppsholmen
- Nobis Hotel
- Nordic Light Hotel
- Scandic Hasselbacken Hotel
- Scandic Pakr Hotel

STOCKHOLM GAY GUIDE

- Berns Hotel
- Hotel Stureplan
- Grand Hotel
- Rica Hotel Kungsgatan
- Sheraton Stockholm Hotel
- Hotel Hellsten
- Clarion Hotel Stockholm
- Hilton Stockholm Slussen Hotel
- Hotel Skeppsholmen
- Clarion Hotel Sign
- Nordic Light Hotel
- Freys Hotel

STOCKHOLM.GAYCITIES.COM

- First Hotel Reisen
- Hilton Stockholm Slussen Hotel
- Clarion Hotel Sign
- Hotel Stureplan
- Grand Hotel
- Berns Hotel
- Hotel Skeppsholmen
- Nordic Light Hotel
- Sheraton Stockholm Hotel
- Freys Hotel

GAYTRAVEL.COM

- Nobis Hotel

GAYWELCOME.COM

- Hotel Rival
- Långholmen Hotel and Hostel
- Hotel Stureplan
- Hotel Skeppsholmen
- Grand Hotel
- Sheraton Stockholm Hotel
- Hotel Hellsten
- Collector's Victory Hotel
- Rica Hotel Gamla Stan
- Rex Hotel
- Nordic Sea Hotel
- Mornington Hotel Stockholm City
- Hotel Oden
- Radisson Blu Waterfront Hotel
- Crystal Plaza Hotel
- Hilton Stockholm Slussen Hotel
- Rica Hotel Kungsgatan
- Nobis Hotel

VISITSWEDEN.COM

- Berns Hotel
- Grand Hotel
- Sheraton Stockholm Hotel
- Hotel Stureplan
- Hotel Hellsten
- Clarion Hotel Stockholm
- Hotel Skeppsholmen
- Hilton Stockholm Slussen Hotel

CRUISINGGAYS.COM

- Grand Hotel
- Sheraton Stockholm Hotel
- First Hotel Amaranthen
- Nordic Light Hotel
- Pensió Söndermalm
- Pensió City
- Pensió Vasastan
- Freys Hotel
- Hotel Hellsten
- Scandic Sergel Plaza
- Collector's Lord Nelson Hotel
- Kungsbron Hotel

GAYSCOUT.COM

- Guldgrän Hotel Apartments
- Old Town Lodge
- Castanea Old Town Hostel
- Sheraton Stockholm Hotel
- Grand Hotel
- Mälarrottningen Hotel
- Hilton Stockholm Slussen Hotel
- Collector's Victory Hotel
- Långholmen Hotel and Hostel
- Berns Hotel

SPARTACUSWORLD.COM

- Långholmen Hotel and Hostel

WORLDRAINBOWHOTELS.COM

- Nordic Light Hotel
- Nordic Sea Hotel
- Nobis Hotel
- Connect Stockholm Hotel
- Hotel Skeppsholmen
- Hotel Briger Jarl
- Scandic Pakr Hotel
- Lydmar Hotel
- Hotel Oden
- Hotel Stureplan
- Berns Hotel
- Hotel Anno 1647
- Hotel Diplomat
- Hotel Attaché
- Hotel Tegnérunden

FURTHERAFIELD.COM

- Hotel Stureplan
- Hotel Rival
- Hotel Skeppsholmen

B) ANEXO 2

Cuadro de elaboración propia características relevantes para el proyecto de los principales hoteles LGBT de Estocolmo.

Nombre	Categoría	Tipología	Gayfriendly
Hotel Skeppsholmen	Hotel****	Urbano	Sí
Berns Hotel	Hotel	Urbano (Boutique Hotel)	No Especificado

Sheraton Stockholm Hotel	Hotel	Urbano	No Especificado
Hotel Stureplan	Hotel	Urbano	No Especificado
Nobis Hotel	Hotel	Urbano	No Especificado
Nordic Light Hotel	Hotel	Urbano	No Especificado
Hotel Hellsten	Hotel	Urbano (Light Therapy)	No Especificado
Hilton Stockholm Slussen	Hotel	Urbano	No Especificado
Grand Hotel Stockholm	Hotel*****	Urbano/Lujo	No Especificado
Hotel Rival	Hotel	Urbano/Lujo	No Especificado
Freys Hotel	Hotel	Urbano	No Especificado
Clarion Hotel Sign	Hotel	Urbano	No Especificado
Clarion Hotel Stockholm	Hotel	Urbano/Business	No Especificado
Lydmar Hotel	Hotel	Boutique Hotel	No Especificado

C) ANEXO 3

Páginas web que ofrecen o recomiendan para unas vacaciones gay-friendly en Madrid. Total: 186 oferta de hoteles. 15 webs visitadas.

SPLENDIA.COM

- Hotel De las Letras
- Hotel Urban
- Hotel Vincci Soho
- Hotel Room Mate Laura
- Hotel Silken Puerta América
- Hotel Me Madrid Reina Victoria
- Hotel Room Mate Alicia
- Hotel Paseo del Arte
- Hotel Vincci Vía 66
- Hotel Petit Palace Posada del Peine
- Hotel Petit Palace Embassy Serrano
- Hotel Vincci Capitol
- Hotel Abalú

ALOJAMIENTOGAY.COM

En esta página web ofertan habitaciones o apartamentos por semanas o días.

PINKCHOICE.COM

- Hotel Catalonia Gran Vía
- Hotel Atlántico Madrid
- Best Western Hotel Carlos V
- Hostal Pizarro
- Hotel San Lorenzo
- Hotel Lusso Infantas
- Hotel Petit Palace Tres Cruces
- Tryp Madrid Gran Vía Hotel
- Tryp Madrid Washington Hotel
- Chueca Pension
- Hostal Puerta del Sol
- Hostal Nuria

PATROC.COM

- Chueca Pensión
- Hostal Pizarro
- Hostal La Zona
- Madrid House Rooms (habitaciones por días)
- Hostal Puerta del Sol
- Hostal Santo Domingo
- Praktik Metropol Hotel
- Hotel Room Mate Oscar
- Madrid4rentals (página web que ofrece apartamentos por días)
- Hotel Vincci Soho

GAYCITIES.COM

- Hotel Room Mate Oscar
- Hostal Puerta del Sol
- Hotel Me Madrid Reina Victoria
- Hotel H10 Villa de la Reina
- Hotel Petit Palace Ducal Chueca
- Best Western Hotel Arosa
- Hostal Pizarro
- Hostal Oxum
- Siete Islas Hotel
- Hotel Westin Palace
- Hotel Vincci Capitol
- Hotel Vincci Vía 66
- Hotel Vincci Soma
- Hotel Urban
- Camino de Soto Bed & Breakfast
- Radison Blu Hotel Madrid Pardo
- Aparthotel Tribunal

TRAVELGAYEUROPE.COM

- Hotel Room Mate Oscar
- Hotel Urban
- Room Pride Hostal
- Hotel Petit Palace Ducal Chueca
- Hospedaje Dolce Vita
- Only You Hotel & Lounge Madrid

GAYMADRID4U.COM

- Hotel Room Mate Oscar
- Hotel Lusso Infantas
- Hotel De las Letras
- Hotel Westin Palace
- Praktik Metropol Hotel

SPARTACUSWORLD.COM

- Hostal Hispano
- Hostal Adriano
- Only You Hotel & Lounge Madrid
- Hotel Ayre Gran Colón
- Hostal Casa Chueca
- Chueca Pensión
- Hostal Colors Host
- Hospedaje Dolce Vita
- Hostal Adria Santa Ana

- Hostal La Fontana
- Hostal La Zona
- Hostal Odesa
- Hostal Pizarro
- Hostal Puerta del Sol
- Hotel Room Mate Oscar

60BY80.COM

- Only You Hotel & Lounge Madrid
- Praktik Metropol Hotel
- Hotel De las Letras
- Hotel Me Madrid Reina Victoria
- Hotel Silken Puerta América
- Hotel Único
- Hotel Abalú
- Hotel Urban

GAYMADRID.COM

- Hostal Puerta del Sol
- Hostal Pizarro
- Madrid House Rooms (habitaciones por días)
- Hotel H10 Villa de la Reina
- Senator Gran Vía 21 Hotel
- Tryp Madrid Cibeles Hotel
- Hostal La Zona
- Hostal Casa Chueca
- Chueca Pensión
- Hostal Odesa

ESMADRID.COM

- Hostal La Zona
- Hostal Puerta del Sol
- Los Amigos Hostel
- Confortel Atrium
- Hostal Colors Host
- Hotel Room Mate Oscar
- Hotel Westin Palace
- Hostal Casa Chueca

MADRID-TOURIST.GUIDE.COM

- Hostal La Zona
- Hostal Casa Chueca
- Chueca Pensión
- Hostal Odesa

SOFTGUIDES.COM

- Hotel Lusso Infantas
- Siete Islas Hotel
- Hotel Petit Palace Ducal Chueca
- Hotel Petit Palace Italia
- Hotel Atlántico Madrid
- Hospedaje Dolce Vita
- Hotel San Lorenzo
- Hostal Colors Host

GOMADRID.COM

- Hotel Atlántico Madrid
- Hotel Petit Palace Italia
- Hotel Petit Palace Ducal Chueca

- Hospedaje Dolce Vita
- Hostal Splendid
- Hostal Nuria
- Hostal La Fontana
- Apartamentos Verónica
- Apartamentos Dana

GAYWELCOME.COM

- Madrid House Rooms (habitaciones por días)
- Hostal Pizarro
- Hostal Puerta del Sol
- Hostal La Zona
- Hostal Odesa
- Babel Guesthouse
- Hostal Alaska
- Hostal Hispano
- Hostal La Fontana
- Hostal Adriano
- Hotel Petit Palace Ducal Chueca
- Hotel De las Letras
- Hotel Room Mate Oscar
- Hotel Abalú
- Hotel Lusso Infantas
- Hotel Me Madrid Reina Victoria
- Hotel Único
- Hotel Silken Puerta América
- Hotel Villa Magna
- Hotel Adler Madrid
- Hotel Room Mate Mario
- Hotel Room Mate Alicia
- Hostal Colors Host

BOOKINGGAY.COM

- Hotel San Lorenzo
- Hostal Puerta del Sol
- Hostal Abadía Madrid
- The Hat Hostel
- Hotel Ada Palace
- Hotel María Elena Palace
- Hotel Vincci Soho
- Hotel Me Madrid Reina Victoria
- Hotel Abalú
- Babel Guesthouse
- The Living Roof Hostel
- Hotel Vincci Centrum
- Hotel Silken Puerta América

CROMOSOMAX.COM

- Chueca Pension
- Hostal Puerta del Sol
- Hotel Room Mate Mario
- Hotel Room Mate Oscar
- Hotel Abalú
- Hostal Gran Vía 44
- Hostal La Fontana
- Hostal Casa Chueca
- Hostal Pizarro
- Hostal Huéspedes Toledo
- Madrid House Rooms (habitaciones por días)
- Hostal La Zona
- Hotel Room Mate Laura
- Confortel Atrium
- Hostal Colors Host
- Casa Rural Jardín Oriental

NIGHTTOURS.COM

- Hotel Petit Palace Ducal Chueca
- Hotel Room Mate Oscar
- Hotel Lusso Infantas

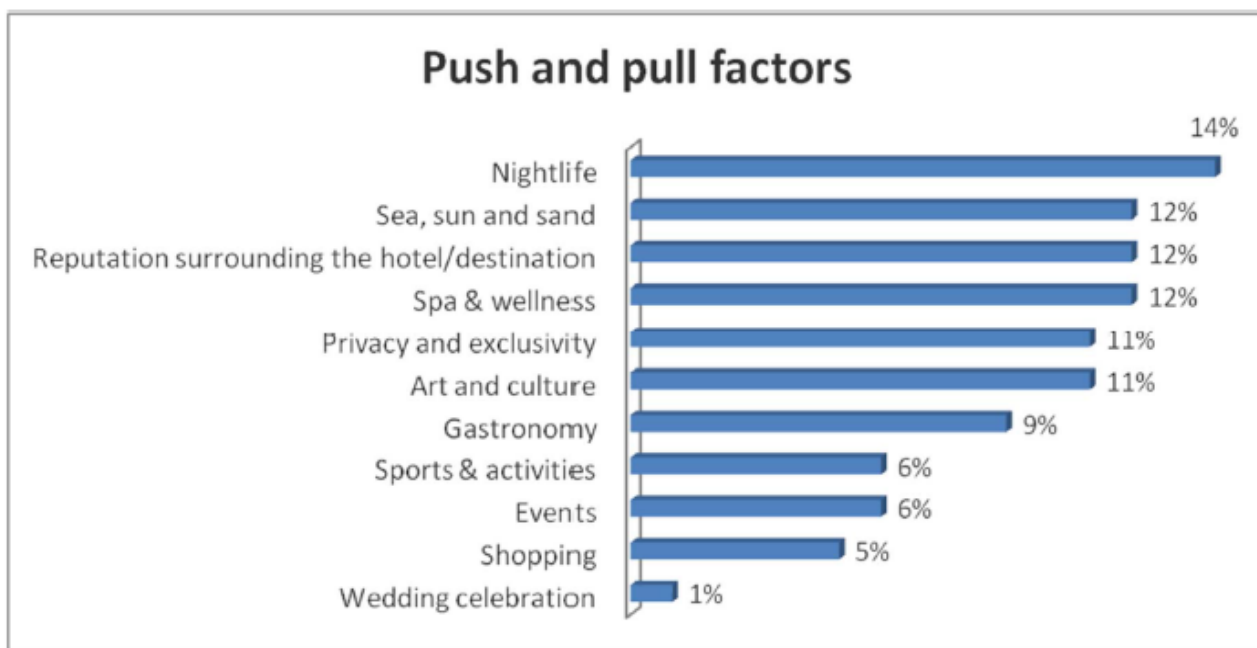
- Hotel Catalonia Gran Vía
- Hotel San Lorenzo

D) ANEXO 4

Cuadro de elaboración propia características relevantes para el proyecto de los principales hoteles LGBT de Madrid.

Nombre	Categoría	Tipología	Gayfriendly
Hostal Puerta Del Sol	Hostal	Urbano	Sí
Hotel Room Mate Oscar	Hotel	Urbano	No especificado
Hostal La Zona	Hostal	Urbano	Sí
Hostal Pizarro	Hostal***	Urbano	Sí
Hotel Petit Palace Ducal	Hotel ***	Urbano	No especificado pero está en Chueca
Chueca Pensión	Pensión	Urbano	No especificado pero está en Chueca
Hotel Lusso Infantas	Hotel****	Urbano	No especificado
Pensión Madrid House	Pensión	Urbano	Sí
Hotel Casa Chueca	Hostal	Urbano	No especificado pero está en Chueca
Hotel Abalú	Hotel	Urbano	No especificado
Hotel Me Madrid Reina Victoria	Hotel	Urbano/Lujo	No especificado
Hostal Colors	Hostal	Urbano	No especificado pero está en Chueca
Hotel San Lorenzo	***	Urbano	No especificado
Hospedaje Dolce Vita	Casa De Huéspedes	Urbano	No especificado pero está en Chueca
Hotel De Las Letras	Hotel	Urbano	No especificado

E) ANEXO 5



Fuente: PangeaNetwork. Lgbt Tourism Travel Trends. September 2013

Gráfica que muestra los resultados de un estudio llevado a cabo por la empresa internacional Pangea donde se analizan los motivadores del colectivo LGBT a la hora de hacer un viaje.

F) ANEXO 6

Principales bares y restaurants LGBT en Estocolmo. Total: 58 bares, restaurants y clubs. 11 webs visitadas.

VISITSTOCKHOLM.COM

- Torget
- Chokladkoppen
- Ambassadeur
- Naglo Vodkabar
- Side Track
- Göken
- Copacabana
- Urban Deli

PATROC.COM

- Torget
- Göken
- Side Track
- Spisa hos Helena

GAYSTARNEWS.COM

- Roxy
- Göken
- Torget
- Mälarpaviljongen
- Side Track
- Patricia

THELOCAL.SE

- Torget
- Leijonbaren
- Side Track
- Roxy
- Pappa Ray Ray & Morfar Ginko
- Mälarpaviljongen

FURTHERAFIELD

- Roxy
- Göken
- Torget
- Mälarpaviljongen
- Side Track
- Prinsen
- Gondolen

VENERE.COM

- Ambassadeur
- Chokladkoppen
- Patricia
- Torget

WORLDRAINBOWHOTELS.COM

- Göken
- Roxy
- Side Track

STAY.COM

- Patricia

YELP.ES

- SLM – Scandinavian Leather Men
- Patricia
- Side Track
- Bistro By Adam
- Club X

YOURLIVINCITY.COM

- Torget
- Side Track
- Paradise Garage
- Zipper
- Patricia

PRESS.STOCKHOLMBUSINESSREGION.SE

- Chokladkoppen
- Urban Deli
- Torget
- Mälarpaviljongen
- Kolingsborg
- Side Track
- SLM – Scandinavian Leather Men

- Patricia
- Musm Mums

G) ANEXO 7

Principales bares y restaurants que se recomiendan al colectivo LGBT según las páginas web. Total: 41 bares y restaurantes. 3 Webs visitadas.

GAYMADRID.COM

- | | |
|-----------------------|---------------|
| • Colby | • Gula Gula |
| • D'Mystic | • Spanglish |
| • Divina la Cocina | • Tepic |
| • El Diván de Dolly | • Tommy Mel's |
| • El Rincón de Pelayo | • Mamá Inés |

MADRIDINFOSITE.COM

- | | |
|--------------------|---------------------------|
| • El Armario | • Café Bar & Lounge |
| • Lombok | • Areia Colonial Chillout |
| • Divina la Cocina | • Café Acuarela |
| • Bazaar | • Mamá Inés |
| • Wagaboo | |

BUSCORESTAURANTES.COM

- | | |
|-----------------------------------------|-------------------|
| • Restaurante de Terror
Terrorificus | • Ruiseñol |
| • El Chuletón de Olentzero | • Cálido Chueca's |
| • La Manuela Restaurant
Longe | • Black & White |
| • Marisquería Tres Encinas | • Liquid |
| • Roqueo de Chavel | • Leather Club |
| • Algóra | • Rick's |
| • El Invernadero | • Gula Gula |
| • Restaurante Diez y Medio | • Ohm |
| • Retro 50'S American Dinner | • La Lupe |
| • La Rueca del Pelicano | • Sweet |
| | • El Mojito |
| | • Medea |

H) ANEXO 8

Principales zonas cruising gays que se recomiendan en páginas web en Estocolmo.

PATROC.COM

- | | |
|-------------------------------------|----------------|
| • SLM – Scandinavian Leather
Men | • The Basement |
| | • Manhattan |

- US Video

CRUISINGGAUS.COM

- Heta linjen
- Frescati
- Flygcity – Central flight terminem

NIGHTTOURS.COM

- SLM – Scandinavian Leather Men
- The Basement
- Kårsön
- US Video

GAYINCITY.COM

- San Francisco
- The Basement
- H62

GAYCRUISINGAREAS.BLOGSPOT.COM.ES

- Frescati
- Langholmen
- Solsidan

I) ANEXO 9

Principales zonas cruising gay que se recomiendan en páginas web en Madrid.

CRUISINGGAYS.COM

- Sauna Comendadoras
- Sauna Paraiso
- Nuevas Thermas Moratalaz
- Adán
- Plaza Sauna
- Center
- Príncipe
- Cristal

PATROC.COM

- Sleazy Madrid (Evento)
- Recon @Random (Evento en un local)
- Inteo the Tank @Strong Center (Evento en un local)
- Attack
- Boyberry
- The Cage
- Copper
- Leather Club
- Madness Madrid
- Odarko
- Organic
- The Paw
- The Ring
- Shower & Bar
- Strong Bar
- Strong Center

GAYMADRID.COM

- Boyberry
- Leather Club
- Madness Madrid
- Odarko
- Shower & Bar
- Strong Bar
- Strong Center
- The Paw
- Ther Ring

COMOSOMAX.COM

- Sauna Lavapies
- Premium Sauna
- Sauna Octopus
- Sauna Paraiso
- Ambienta2
- Enfrente
- A Diario
- Bebop
- Bell
- By
- Dlirio
- Dumbarton
- Game Over
- Odarko
- The Pa

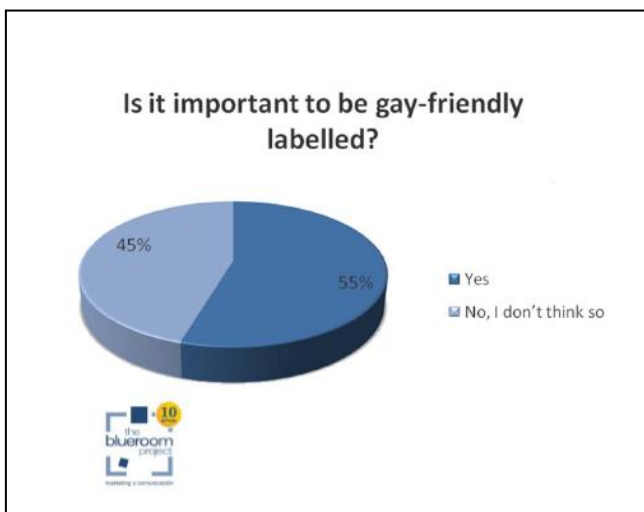
ENSENTIDOCONTRARIO.COM

- Attack
- Bajo Cuerda
- Bambalinas Bar
- Bears Bar
- Black & White
- Chueca's friends
- Copper Bar
- Corazón loco
- Cruising
- Dumbarton
- Eagle Madrid
- El Candil
- El Mojito
- Enfrente
- Fraggel Pop
- Fuel
- Fulanita de Tal (Lésbico)
- Hell sex
- Hot
- Hudson
- La 80 (Lésbico)
- La Luna
- La Lupe
- La Noite
- Leather Club
- Lucas Bar
- Odarko
- PK 2
- Pricilla
- Queen
- Rick's
- Rimmel
- Soho
- Tábata
- The Paso
- The Cage
- Truck
- Truco (Gay & Lésbico)
- Cool Madrid
- Delirio
- Fulatina Vip Club.
- La Rosa
- Liquid
- Mad Hunter
- Mito
- Ohm
- Prive
- PK2
- Polana
- Space of Sound

- Strong Center
- Terraza de Atocha
- The Angel
- Why Not?
- Adan (Sauna)
- Alameda (Sauna)
- Caldea's (Sauna)

- Center (Sauna)
- Comendadoras (Sauna)
- Cristal (Sauna)
- Men (Sauna)
- Plaza (Sauna)
- Sauna Paraiso
- Premium Sauna

J) ANEXO 10



Fuente: PangeaNetwork. LGTB Tourism Travel Trends. September 2013.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Balance del turismo. Año 2012. Resultados de la actividad turística en España. (2013). Instituto de Estudios Turísticos

Boyd, N. A. (2008). *Sex and Tourism : The Economic Implications of the Gay Marriage Movement.* The Radical Historian's Organization, Inc.

Calvo, K.; Pelayo, G. *Movimientos sociales, políticas públicas y derechos sexuales en España.* Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (CEPC), Madrid.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking. The search for industry best practices that lead to superior performance.* ASQC Quality Press. Quality Resources.

Clift, Stephen; Forrest, Simon. (1999). *Gay men and tourism: destinations and holiday motivations. Tourism Management. Vol. 20.*

CMI's 18th Annual LGBT Travel Survey. (2013). Community Marketing & Insights.

España en cifras 2013. (2013). Instituto Nacional de Estadística.

EU LGBT survey. European Union lesbian, gay, bisexual and transgender survey. Results at a glance. (2013). Equality. European Agency for Fundamental Rights.

Galden, E.; Bacon, P. (2012). *Market Overview. Madrid vs. Barcelona.* HVS Global Hospitality Services, Madrid.

Gerber, B. (1990). *Benchmarking: measuring yourself against the best.* Training.

Facts About Stockholm's Tourism Industry. Statistics for 2011. (2011). Stockholm the Capital of Scandinavia.

Facts About Stockholm's Tourism Industry. Statistics for 2012. (2012). Stockholm the Capital of Scandinavia.

Facts About Stockholm's Tourism Industry. Statistics for 2013. (2013). Stockholm the Capital of Scandinavia.

González, J. A. (2010). *Marketing turístico y gestión del producto. Revista de investigación en turismo y desarrollo local, 3(8).*

- Guide 2013 Stockholm.* (2013). *Stockholm the Capital of Scandinavia.*
- Hughes, H. L. (1997). *Holidays and homosexual identity. Tourism Management. Vol. 18.*
- Hughes, H. L. (2004). *A Gay Tourism Market: Reality or Illusion, Benefit or Burden?* Manchester: The Haworth Press, Inc.
- Jensen-Campbell, C. (2004). *The Gay/Lesbian Travel Market Place.* USDM.net.
- Kozak, M. (2004). *Destination benchmarking. Concepts, practices and operations.* CABI Publishing.
- LGBT Tourism: A growing segment, still unknown. Insight into travel trends.* (2012). Aigo. Pangea Observatory.
- Madrid Economy 2012.* (2013). Area de gobierno de economía, empleo y participación ciudadana.
- Organización Mundial del Turismo (2012). *Global Report on LGBT Tourism. AM Reports. Vol. 3.*
- Pechlaner, Harald; Frehse Jörg. (2010). *Financial Crisis and Tourism. En Trends and Issues in Global Tourism 2010.* R. Conrady and M. Buck (eds.).
- Pritchard, Annete; Morgan, Nigel J.; Sedgely, Diane (1998). *Reaching out the gay tourist: oportunities and threats in an emergin market segment.* *Tourism Management, Vol. 19.*
- Pangea Network (2013). *LGBT tourism travel trends.*
- Poria, Y. (2006). *Tourism and spaces of anonymity: An Israeli lesbian woma's travel experience.*
- Poria, Y. (2006). *Tourism and spaces of anonymity: An Israeli lesbian woma's travel experience.*
- Ranking de ciudades europeas 2012. Barómetro de economía de la ciudad de Madrid, 3º Trimestre 2013.*
- Salinas, V. F. (2007). *Comunidad gay y espacio en España.* Boletín de la A.G.E N°43.
- Santanderu Mascarell, Cristina; Canós Darós, Lourdes; Ramón Fernández, Francisca (2013). *La innovación organizacional en el sector turístico:*

nuevas demandas del entorno. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*. Nº7.

The European Cities Marketing. Benchmarking Report. (2013). 9th Official Edition. European Cities Marketing

Visser, G. (2010). *Leisurely Lesbians in a Small City in South Africa*. Springer Science+Business Media B.V. 2010.

OTROS:

“*Most Popular Gay Tourism Hotspots for 2013*.” [en línea]. [01/12/2013]. Disponible en la web: <http://www.outnowconsulting.com/latest-updates/press-centre/most-popular-gay-tourism-hotspots-for-2013-revealed.aspx>

Comité de Industrias Energéticas. “*Guía de benchmarking. Teoría y práctica de esta metodología*.” [en línea]. 2007. [01/12/2013]. Disponible en la web: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=5b5b5855-84a7-49a2-9919-5b810e83fddf&groupId=10128

Llorente, José Luis. “*Benchmarking*”. [en línea]. [15/12/2014]. Disponible en la web: <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Benchmarking.pdf>

“*Benefist of benchmarking*”. [en línea]. [15/12/2014]. Disponible en la web: <http://www.wardinc.com/benefits-of-benchmarking/>

“*Turismo gay en FITUR 2011*”. [en línea]. [15/12/2014]. Disponible en la web: <http://www.guiaturismogay.com/tag/turespana/>

“*Your hotel’s gay-friendly reputation. LGBT Market purchasing power. LGBT Travel habits & spending. LGBT demographic trend*.” [en línea] [01/03/2014]. Disponible en la web: <http://www.worldrainbowhotels.com/hoteliers/lgbt-travel-market>

“*Events today*” [en línea]. [01/03/2014]. Disponible en la web: <http://www.qx.se/gaymap/?city=74&events=1&language=UK>

“*Stockholm gay giude*.” [en línea]. [01/03/2014]. Disponible en la web: http://stockholminfullglory.files.wordpress.com/2010/02/gayguide_aug_2011_links.pdf

“*Gay hotels. What’s the future for gay-only accomodation?*” [en línea]. [10/03/2014]. Disponible en la web: <http://www.gaywelcome.com/gay-hotels.php>

“*Gay-friendly hotels in Stockholm*”. [en línea]. [10/03/2014]. Disponible en la web: <http://www.gaytravel.com/gay-friendly-hotels/in/stockholm>

“*Gay-friendly hotels & apartments in Madrid & the Chueca District*” [en línea]. [10/03/2014]. Disponible en la web <http://www.gomadrid.com/gay/chueca-accommodation.html>

Page, David. “*El turismo arranca 2014 con el mejor enero de su historia*” [en línea]. 21/02/2014. [20/03/014]. Disponible en la web <http://www.expansion.com/2014/02/21/empresas/transporte/1392972229.html>

“*Quick facts gay rights*” [en línea]. [20/03/2014]. Disponible en la web: <http://sweden.se/quick-facts/gay-rights/>

“*Working for a gay and equal Sweden*”. [en línea]. [25/03/2014]. Disponible en la web: <http://sweden.se/society/working-for-a-gay-and-equal-sweden/>

“*Swedish tourism figures rise by 2 million*” [en línea]. 27/07/2013 [25/03/2014]. Disponible en la web: <http://www.thelocal.se/20130727/49288>

Derqui, Javier. “*Grupo Axel triunfa con un negocio hotelero especializado en público homosexual. Un hotel no sólo para gays.*” [en línea]. 26/08/2008. [25/03/2014]. Disponible en la web: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/grupo-axel-triunfa-con-un-negocio-de-hotel-para-gays/hotel-axel-barcelona-gays>

“*El 50% del colectivo LGBT prefiere alojarse en hoteles exclusivamente gays en sus viajes.*” [en línea]. [30/03/2014]. Disponible en la web: <http://www.ragap.es/actualidad/turismo/el-50-del-colectivo-lgtb-prefiere-alojarse-en-hoteles-exclusivamente-gays-en-sus-viajes/413289>

“*Un estudio de Ragap demuestra que el turista viaja más y gasta más.*” [en línea]. 23/01/2014 [02/04/2014]. Disponible en la web: <http://www.ragap.es/actualidad/turismo/un-estudio-de-ragap-demuestra-que-el-turista-gay-viaja-y-gasta-mas/718271>

“*Historia de Chueca*” [en línea]. [02/04/2014]. Disponible en la web: <http://barriodechueca.blogspot.com.es/2011/09/historia-de-chueca.html>

“*Gay tourism matters. The number and value of gay european tourists.*” [en línea]. [15/04/2014]. Disponible en la web: http://www.geta-europe.org/guru1-report-full.php#.U2YG__I_vWQ

“*El turismo gay representa ya el 10% del flujo mundial de viajeros.*” [en línea]. 24/01/2014. [10/04/2014]. Disponible en la web:

<http://www.20minutos.es/noticia/1285764/0/turismo-gay/10-por-ciento/turismo-mundial/>

“Plan estratégico de posicionamiento internacional de la Ciudad de Madrid. 2012 – 2015.” [en línea]. [15/04/2014]. Disponible en la web: <http://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Publicaciones/Ayuntamiento/PEPI2.pdf>