

# LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN: UNA SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA

VICENTE J. MOLÉS MOLÉS

VICENTE J. MOLÉS MOLÉS

INGENIERO INDUSTRIAL POR LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA.  
EN LA ACTUALIDAD ES BECARIO EN EL INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 63-79, 1994 R E S U M E N

**T** HIS STUDY IS PART OF A RESEARCH DOCUMENT on Castellón's hotel sector and is the result of the summary and restructuration of one of its chapters. This research was developed from some sectorial studies whose main objective was to increase the knowledge of the main sectors which constitute the economic development of the Valencian region.

*The aim of this study is to create a base in order to develop a strategic plan for Castellón's hotel sector. This objective was achieved after intense labor of compilation, classification and synthesis of the tourist sector of the Valencian region, broken down into counties and towns. The result of this investigation was condensed in a document from which the following pages were extracted and which refer to some aspects of supply, demand and exploitation indicators of three star hotels using comparative analysis with other tourist areas.*

**E**STE ESTUDIO FORMA PARTE DE UN TRABAJO DE investigación del sector hotelero de la provincia de Castellón y es el resultado de la síntesis y reelaboración de uno de sus capítulos. El mencionado trabajo surgió en el entorno de una serie de estudios sectoriales, cuyo objetivo fundamental era avanzar en el conocimiento de los sectores generadores de riqueza en la Comunidad Valenciana.

La concepción de este estudio es la de servir de base a partir de la cual poder desarrollar una planificación estratégica del sector hotelero de Castellón. En el esfuerzo por cumplir este objetivo, se realizó un intenso trabajo de recopilación, clasificación y síntesis de información del sector turístico de toda la provincia desagregada por comarcas y municipios. El resultado de esta investigación se condensó en un extenso trabajo, del que se extrae en estas páginas una parte, en la que se estudian aspectos de la demanda, oferta e indicadores de explotación de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, a través del análisis comparativo con otras zonas turísticas.

# LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN: UNA SEGMENTACIÓN DIFERENCIADA<sup>(1)</sup>

VICENTE J. MOLÉS MOLÉS

## 1. LA OFERTA HOTELERA EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

**E**L SECTOR HOTELERO EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, al igual que acontece en la mayoría de las zonas turísticas del Mediterráneo español, está muy condicionado por la evolución del turismo en sus etapas iniciales de crecimiento (1960-68) y "boom" turístico (1969-72), que provocaron un crecimiento muy rápido y desordenado de la oferta de alojamiento en general y la planta hotelera en particular. La afluencia masiva de turistas en estos años en busca del producto "sol y playa", sin necesidad de acciones de marketing ni de ofertar un producto de excesiva calidad garantizado por el excelente clima, los precios bajos y el exotismo que ofrecía el país, propició un crecimiento no planificado, cuyas consecuencias hasta hoy se arrastran y que explican los problemas de congestión, la escasa renovación del producto hotelero y una falta de adaptación del empresariado del sector para competir en condiciones difíciles.

Como resultado de estas etapas de crecimiento no planificado, en la actualidad la provincia de Castellón se encuentra con:

- Una planta hotelera obsoleta, en general.
- Desórdenes urbanísticos e impactos medio-ambientales en el litoral.

- Actividad muy sobrecargada en el producto "sol y playa". Turismo de masas.

- Escasa preparación empresarial, en muchos casos, para enfrentarse a la gestión y venta del producto turístico en las condiciones actuales del mercado.

Sin embargo, estas limitaciones del sector no resultan tan negativas si se ubican en el contexto general del sector hotelero y turístico español. No obstante, la evolución del sector turístico mundial, con la aparición de nuevos competidores, obliga a comparar el sector hotelero castellanense, no sólo con el resto de España, sino también con otras zonas del mundo. Desde esta visión más global y competitiva del sector hotelero y turístico, se entiende mejor la necesidad de una actualización de las formas de gestión empresarial encaminadas a corregir el producto hotelero tanto en calidad como en rentabilidad, y la asimilación de políticas de marketing adecuadas y eficientes por parte del empresariado hotelero.

La especialización del sector hotelero hacia el producto "sol y playa", como se ha comentado, es constatable observando la distribución de la planta hotelera en el espacio geográfico provincial (tabla 1). Así pues, más de tres de cada

cuatro plazas hoteleras (76%) de Castellón están ubicadas en el litoral; además, el posicionamiento de esta planta hotelera en la costa es desigual, existiendo municipios que albergan gran cantidad de establecimientos, léase el caso de Peñíscola y Benicásim,

respeto por la naturaleza en los escenarios preseleccionados para cubrir su ocio, y que evidentemente rechaza las ofertas saturadas con establecimientos estándar, que no cubren los requisitos mínimos de esos turistas.

TABLA 1: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS HOTELERAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

| COMARCAS               | HOTELES          |              | HOSTALES         |              | TOTAL            |               |
|------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|---------------|
|                        | Establecimientos | Plazas       | Establecimientos | Plazas       | Establecimientos | Plazas        |
| ELS PORTS              | 1                | 83           | 7                | 223          | 8                | 306           |
| EL BAIX MAESTRAT       | 37               | 4.140        | 40               | 1.029        | 77               | 5.169         |
| L'ALT MAESTRAT         | 4                | 305          | 4                | 295          | 8                | 600           |
| L'ALCALATÉN            | —                | —            | —                | —            | —                | —             |
| LA PLANA ALTA          | 36               | 4.496        | 48               | 2.131        | 84               | 6.627         |
| LA PLANA BAIXA         | 3                | 212          | 9                | 415          | 12               | 627           |
| L'ALT MILLARS          | 1                | 49           | 4                | 252          | 5                | 301           |
| L'ALT PALÀNCIA         | 1                | 57           | 6                | 127          | 7                | 184           |
| <b>TOTAL PROVINCIA</b> | <b>83</b>        | <b>9.342</b> | <b>118</b>       | <b>4.472</b> | <b>201</b>       | <b>13.814</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT, CICT, COCIN Castellón, Patronato Turismo Costa del Azahar y trabajo de campo.

núcleos turísticos más conocidos de la provincia. La concentración de establecimientos hoteleros en estos municipios es tal, que la mitad de las plazas hoteleras provinciales se encuentran emplazadas en ellos.

La ausencia de una política urbanística en el pasado, y también en la actualidad, ha permitido en estos municipios un crecimiento desordenado de todo tipo de oferta de alojamiento, consintiendo la construcción de un sinfín de edificios junto al mar que transforman estas playas en un acantilado de hormigón, condiciones que hacen difícil la opción de albergar un turismo de calidad, demanda con un mayor poder de gasto que facilitaría buenos niveles de ingresos con una sobrecarga menor de estas zonas turísticas. Entendiendo por turismo de calidad, la demanda turística selectiva que valora prioritariamente el paisaje y el

La opción por una demanda de calidad media-baja y baja ha condicionado desde sus inicios las características de la planta hotelera provincial, de tal forma que, del total de plazas hoteleras provinciales el 32% se refiere a hostales, de las cuales una gran mayoría son hostales de una estrella. En cuanto a los hoteles, un elevado número de establecimientos se encuentran clasificados en la categoría de tres estrellas, que representan más del 51% de las plazas existentes en los hoteles de la provincia.

Del total de establecimientos hoteleros de la Comunidad Valenciana, el 28% está emplazado en la provincia de Castellón (tabla 2). En media y en todas sus categorías, los establecimientos hoteleros de Castellón son de menor tamaño que los de la Comunidad Valenciana, por tanto, se está analizando

TABLA 2: ANÁLISIS COMPARATIVO COMARCAS, PROVINCIA DE CASTELLÓN, COMUNIDAD VALENCIANA (HOTELES + HOSTALES)

| COMARCAS               | TOTAL COMARCA    |               | COMARCA / PR. CASTELLON |            | COMARCA / C. VALENCIANA |             |
|------------------------|------------------|---------------|-------------------------|------------|-------------------------|-------------|
|                        | Establecimientos | Plazas        | Establecimientos %      | Plazas %   | Establecimientos %      | Plazas %    |
| ELS PORTS              | 8                | 306           | 4,0                     | 2,2        | 1,1                     | 0,4         |
| EL BAIX MAESTRAT       | 77               | 5.169         | 38,3                    | 37,4       | 10,8                    | 6,6         |
| L'ALT MAESTRAT         | 8                | 600           | 4,0                     | 4,3        | 1,1                     | 0,8         |
| L'ALCALATÉN            | —                | —             | —                       | —          | —                       | —           |
| LA PLANA ALTA          | 84               | 6.627         | 41,8                    | 48,0       | 11,8                    | 8,5         |
| LA PLANA BAIXA         | 12               | 627           | 6,0                     | 4,5        | 1,7                     | 0,8         |
| L'ALT MILLARS          | 5                | 301           | 2,5                     | 2,2        | 0,7                     | 0,4         |
| L'ALT PALÀNCIA         | 7                | 184           | 3,5                     | 1,3        | 1,0                     | 0,24        |
| <b>TOTAL PROVINCIA</b> | <b>201</b>       | <b>13.814</b> | <b>100</b>              | <b>100</b> | <b>28,1</b>             | <b>17,7</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT, CICT, COCIN Castellón, Patronato Turismo Costa del Azahar y trabajo de campo.

un sector muy atomizado y caracterizado en muchos casos por una gestión familiar. Sólo el 8% de los establecimientos hoteleros está administrado por una cadena hotelera, de las cuales, más de la mitad son de ámbito provincial o regional. Estas agrupaciones hoteleras poseen establecimientos de mayor categoría (3 y 4 estrellas) y de un tamaño superior a la media.

Con referencia a los datos estadísticos de la oferta hotelera, hay que hacer notar la gran diferencia que se produce entre el número real de plazas hoteleras de la provincia de Castellón y las que contemplan las estadísticas oficiales. Según informaciones proporcionadas por los empresarios del sector, se estima que en la provincia de Castellón existen alrededor de 20.000 plazas hoteleras, frente a las 12.635 que contemplan los registros oficiales de la administración autonómica. La razón de este desfase es que la autoridad turística únicamente contabiliza aquellos establecimientos que cumplen todos los requisitos legales, y es sabido que existen hoteles en funcionamiento con ciertas formalidades pendientes, bien por estar en proceso de tramitación o por encontrarse en "otras situaciones". En conclusión, puede producirse un desajuste de hasta tres años, desde que un establecimiento se pone en funcionamiento hasta que es computado en las estadísticas oficiales.

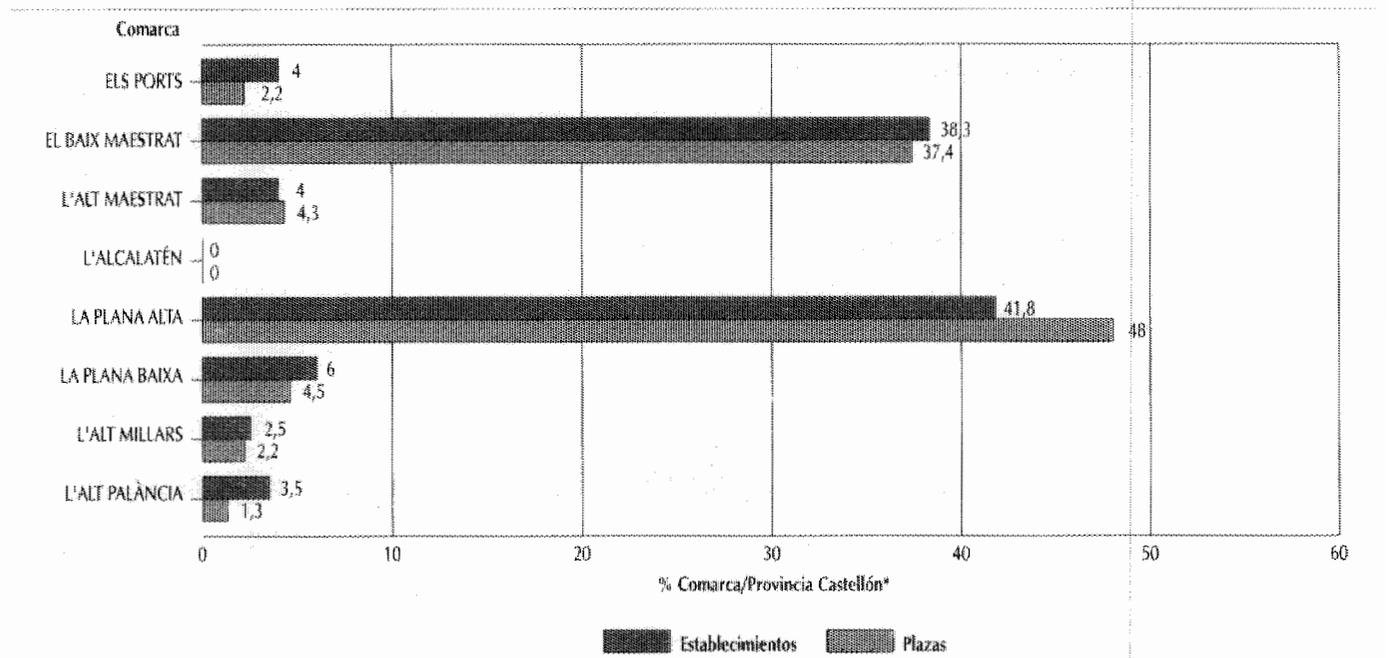
En la actualidad, la oferta hotelera de la provincia de Castellón se podría considerar que se encuentra en una etapa de diversificación, fase que se inició en 1989 y en la que se

está asistiendo a una especialización de la oferta a través de la creación, renovación o estimulación de otros tipos de productos hoteleros, aunque sigue siendo mayoritaria la oferta dirigida al segmento de "sol y playa".

En el sector hotelero de la provincia de Castellón se pueden distinguir diversos tipos de hoteles con características propias, que intentan captar distintos segmentos de mercado:

- Oferta de "Sol y Playa": supone más del 76% de las plazas hoteleras y es herencia de las etapas de expansión y "boom" turístico de los años sesenta y setenta, y de la etapa de reajuste y expansión de finales de los ochenta. Es un producto maduro, muy estacional, y en general, de poca calidad y escasamente profesionalizado. Se encuentra en una fase de estancamiento, aunque los sucesos acaecidos en países competidores están ralentizando esta tendencia. Los establecimientos, en una gran mayoría, sólo permanecen abiertos en temporada.
- Oferta de "Interior/ocio": ubicados en el interior de la provincia, su existencia data de antiguo, aunque su presencia se debió a motivos religiosos o a la exigencia de prestar servicio a la gente de

FIGURA 1: ANÁLISIS COMPARATIVO. COMARCAS PROVINCIA CASTELLÓN. COMARCA/PROVINCIA CASTELLÓN\*



Fuente: Elaboración propia.  
\*Total hoteles más hostales.

paso. En los últimos años se han implantado establecimientos para satisfacer el turismo de ocio, impulsados por acciones de la Generalitat Valenciana. En la actualidad se encuentran en una etapa de activación y crecimiento. El conjunto de establecimientos que cabe considerar en esta segmentación, representa más del 5% de las plazas hoteleras provinciales.

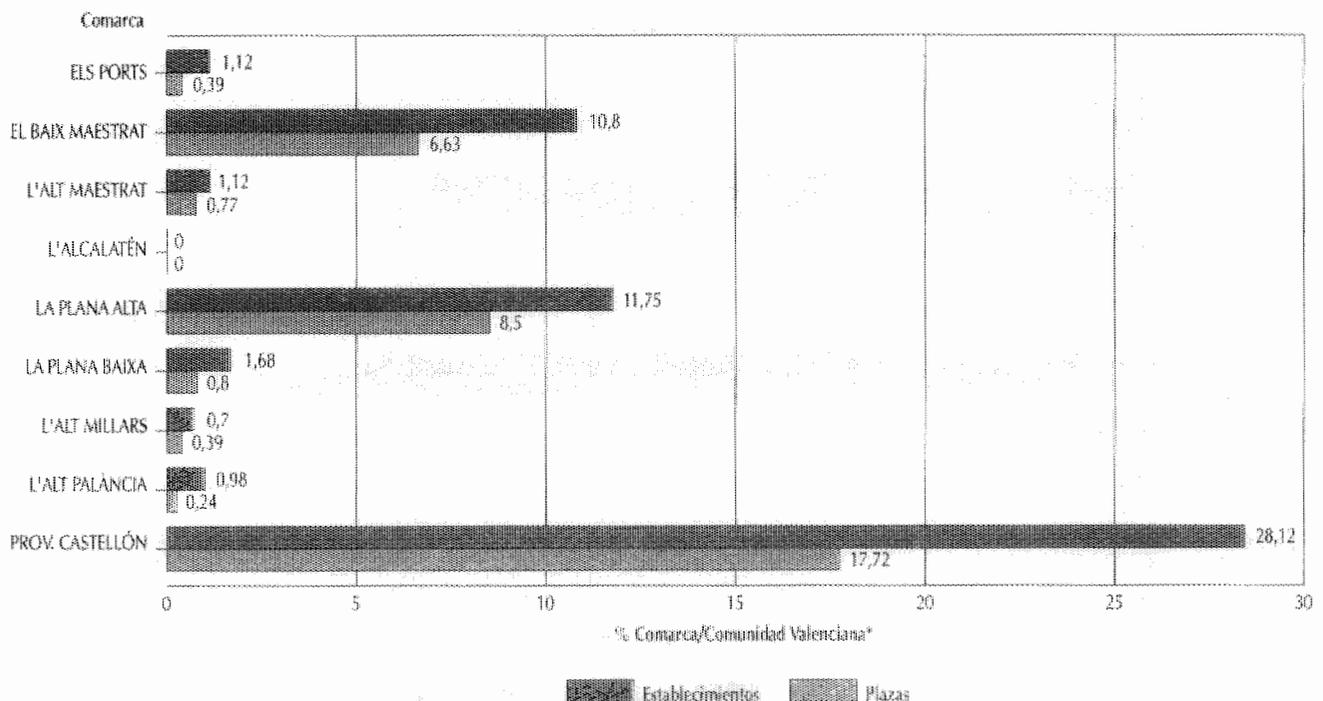
- Oferta de "Ciudad": más de una de cada diez plazas hoteleras (11%) está emplazada en este tipo de hoteles y en este momento se encuentra en una fase de ajuste, especialización y expansión, sobre todo en las categorías altas (3 y 4 estrellas), impulsada por la penetración en el segmento, a nivel provincial, de cadenas hoteleras especializadas de ámbito nacional y otras de carácter local. Estos establecimientos de mayor categoría son más profesionales que en otros segmentos. Los establecimientos permanecen abiertos durante todo el año.
- Oferta de "Salud": en su mayoría se trata de establecimientos que son herencia del siglo pasado o principios del presente, ubicados en el interior y pertenecientes a categorías bajas (hostales y hoteles de una estrella), dedicados fundamentalmente a los

servicios relacionados con las aguas minero-medicinales, cuyos servicios son poco profesionales y desfasados en comparación con las nuevas tendencias del turismo de salud. Se pueden catalogar de prácticamente obsoletos, salvo alguna excepción. Suponen el 7% del total de las plazas hoteleras provinciales.

Podría considerarse otro grupo de establecimientos, que estando ubicados en las cercanías de las principales redes de comunicación, intentan captar a gente de paso y clientes que se desplazan por trabajo (comerciales, técnicos...) sin ser un verdadero turismo de negocios en el sentido actual del concepto, si bien obedece a una demanda de origen comercial que, sin embargo, ocupa un espacio bajo la actual filosofía del turismo de motivación profesional, pues efectúa consumos de orden turístico (2). Por lo general, son establecimientos de baja categoría (hostales), poco profesionales y antiguos. Se encuentran situados principalmente en el Baix Maestrat, la Plana Alta y el Alto Palancia.

Esta segmentación de la oferta hotelera de la provincia de Castellón puede intuirse analizando la distribución de los establecimientos en las distintas comarcas (figuras 1 y 2).

FIGURA 2: ANÁLISIS COMPARATIVO. COMARCAS PROVINCIA CASTELLÓN. COMARCA/COMUNIDAD VALENCIANA



Fuente: Elaboración propia.  
\*Total hoteles más hostales.

## 2. ANÁLISIS DE LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS EN LA PROVINCIA DE CASTELLÓN

### 2.1. Visión general

Siguiendo la pauta general del sector hotelero en la Comunidad Valenciana, los hoteles de tres estrellas representan el grueso de la planta hotelera de la provincia de Castellón. El total de establecimientos de esta categoría a nivel provincial es de 25 hoteles con más de 4.700 plazas, lo que supone que el 30% de los hoteles y el 51% de las plazas pertenecen a esta agrupación. A nivel provincial y de forma general, los hoteles de tres estrellas son de mayor capacidad que los hoteles del resto de categorías (tabla 3).

sector en los últimos años para actualizar un producto ya maduro y que se enfrenta, cada vez más, con una fuerte competencia. Sin embargo, esta conclusión no se puede generalizar y se debe realizar el análisis por segmentos e incluso por establecimientos individuales. Así pues, el segmento de "sol y playa" es un producto maduro y se encuentra en una etapa de estancamiento con un capital humano de profesionalidad media-baja. Los hoteles de ciudad, siendo también antiguos, se encuentran en una fase de expansión, especialización y renovación, catalizados además por un personal mucho más profesional, como se ha mencionado anteriormente.

El crecimiento de los hoteles de ciudad, en los últimos años, se debe en gran medida a la presión ejercida en

TABLA 3: NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN.

| COMARCAS               | TOTAL HOTELES 3* |              | HOTELES 3*/<br>(TOTAL HOTELES COMARCA) |             | HOTELES 3*/<br>(TOTAL H. + Hs. COMARCA) |             |
|------------------------|------------------|--------------|--|-------------|---|-------------|
|                        | Establecimientos | Plazas       | Establecimientos<br>%                  | Plazas<br>% | Establecimientos<br>%                   | Plazas<br>% |
| ELS PORTS              | 1                | 83           | 100                                    | 100         | 12,5                                    | 27,1        |
| EL BAIX MAESTRAT       | 12               | 2.378        | 32,4                                   | 57,4        | 15,6                                    | 46,0        |
| L'ALT MAESTRAT         | —                | —            | —                                      | —           | —                                       | —           |
| L'ALCALATÉN            | —                | —            | —                                      | —           | —                                       | —           |
| LA PLANA ALTA          | 11               | 2.223        | 30,6                                   | 49,4        | 13,1                                    | 33,5        |
| LA PLANA BAIXA         | 1                | 106          | 33,3                                   | 50,0        | 8,3                                     | 16,9        |
| L'ALT MILLARS          | —                | —            | —                                      | —           | —                                       | —           |
| L'ALT PALÀNCIA         | —                | —            | —                                      | —           | —                                       | —           |
| <b>TOTAL PROVINCIA</b> | <b>25</b>        | <b>4.790</b> | <b>30,1</b>                            | <b>51,3</b> | <b>12,8</b>                             | <b>34,9</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de SGT, CICT, COCIN Castellón, Patronato Turismo Costa del Azahar y trabajo de campo.

Donde mayor proporción existe de hoteles de esta categoría es en las comarcas con un mayor peso específico en el total de la planta hotelera provincial. Así pues, en el Baix Maestrat el 46% del total de establecimientos hoteleros pertenece a esta agrupación y en la Plana Alta el 33%. No es de extrañar, a la luz de estos datos, que la gran mayoría de los hoteles de tres estrellas (80%) se instalen en el segmento de "sol y playa", ya que el grueso de estos hoteles están en la comarcas de litoral (Plana Alta y Baix Maestrat), como se ha comentado. Un 12% de estos establecimientos se centra en los hoteles de ciudad y tan sólo una ínfima parte (4%) está en el interior de la provincia, concretamente en Morella.

La antigüedad (fecha de construcción o última renovación total) de estos establecimientos es alta, ya que la media se sitúa en torno a los doce años. La edad de la planta hotelera muestra la escasez de inversiones realizadas en este

este segmento por la construcción (o renovación) de establecimientos por parte de cadenas hoteleras, atraídas por la creciente actividad industrial de la zona, en busca del segmento de hombre de negocios. Estas inversiones se han producido en las categorías de tres y cuatro estrellas, debido a las mayores posibilidades que ofrecen estos hoteles a la hora de rentabilizar las inversiones, al permanecer abiertos todo el año, en contraposición a los hoteles de "sol y playa", que son establecimientos de temporada en su inmensa mayoría.

### 2.2. Metodología seguida para el estudio de los hoteles de tres estrellas

La información de que se dispone en relación con la actividad turística es escasa y poco fiable en muchos casos, ciñéndose ésta al cómputo de la oferta existente (y como se ha

comentado dista mucho de la real) y a estimar los movimientos de viajeros entrados en establecimientos hoteleros y el número de pernотaciones. La provincia de Castellón no escapa a esta realidad, por lo que ha sido imprescindible la realización de un trabajo de campo para poder recopilar información añadida de interés.

El trabajo de campo ha consistido en la realización de entrevistas a directivos (3) de los establecimientos hoteleros, teniendo como guía un formulario elaborado previamente, con un formato que permitiera la comparación de los datos obtenidos con la información disponible del sector hotelero en otras zonas del mundo. La búsqueda de información ha ido dirigida a aspectos concretos de la demanda, datos generales del establecimiento e indicadores de explotación. No se dispone de información elaborada referente a estos aspectos para el sector hotelero castellanense. A nivel nacional y mundial sólo se ha realizado por consultoras especializadas, por lo que queda sobradamente justificada la necesidad de esta investigación.

Se han efectuado entrevistas al 60% de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, que representan más del 80% de las plazas de los hoteles de esta categoría. Se han elegido establecimientos de características y ubicación diferente, de forma que fueran representativos del total de los hoteles de esta tipología en la provincia.

De la muestra tomada, la tendencia central posee las siguientes características fundamentales:

- Hoteles de tres estrellas.
- Ubicados en la playa (la mayoría), ciudad e interior.
- Antigüedad o última renovación total después de 1960, que conforma una edad media de doce años para la muestra.
- Tamaño de los establecimientos entre 44 y 551 habitaciones (83/1.250 plazas). El tamaño medio es de 158 habitaciones y 322 plazas.
- Hoteles de temporada y hoteles de apertura permanente. Como media permanecen abiertos nueve meses al año.
- Grado medio de ocupación en temporada baja 33% y en temporada alta 80%. Grado medio de ocupación anual 56%.
- Clientes mayoritarios: turistas individuales.

Para el tratamiento de los datos obtenidos en el trabajo de campo se han seguido dos métodos distintos:

- MÉTODO 1: obtención de los datos finales a partir de la media aritmética de todos los hoteles visitados. Es el método utilizado en la documentación que se posee de otras zonas.
- MÉTODO 2: en este caso se obtienen los datos finales mediante medias ponderadas, considerando el peso específico de cada hotel en el total de pernотaciones de los hoteles de tres estrellas visitados. Para ello se ha tenido en cuenta el número de plazas del hotel, el grado de ocupación medio y el número de meses que permanece abierto al año.

Para obtener los indicadores de explotación de los hoteles a nivel provincial se ha considerado el primer método. Todos los datos referentes a la demanda se han calculado en base a los dos métodos, pero se consideran más correctos aquellos obtenidos a partir de la media ponderada, por entenderse que se ajustan más a la realidad.

Sin entrar en consideraciones particulares, del análisis de las tablas 4 y 6, y comparando ambos métodos, se desprenden una serie de características generales para aquellos hoteles de tres estrellas que más contribuyen a la generación de pernотaciones provinciales (por alguno de los factores anteriormente resaltados), en comparación con el resto de establecimientos:

- Acuden más grupos turísticos y menos hombres de negocios.
- Reciben más visitantes extranjeros.
- La forma de pago se realiza más en base a crédito que a pago en efectivo.
- Las reservas se formalizan en mayor medida a través de tour-operadores (TT. OO.) y menos de forma directa.

### 2.3. Análisis de la demanda

Como acontece, tanto a nivel estatal como en la Comunidad Valenciana, la demanda predominante en la provincia de Castellón es de origen nacional, aunque en esta provincia esta tendencia se refuerza, y así, el 74% de los viajeros entrados

en establecimientos hoteleros de tres estrellas son de esta procedencia, mientras en la Comunidad Valenciana es de casi el 72% y a nivel español desciende a tres de cada cinco (61%).

La demanda que se dirige a este tipo de hoteles en la provincia de Castellón, procede en gran medida de aquellas comunidades autónomas con mayor importancia en cuanto a emisión de turismo: Madrid y Cataluña. El resto de visitantes procede de Aragón y en menor cuantía del País Vasco y la misma Comunidad Valenciana (tabla 4, figura 3). No es casualidad que el origen de esta demanda hotelera sea aquellas zonas con una mayor renta familiar disponible, factor que influye en el nivel de gasto familiar y por tanto en el consumo turístico.

TABLA 4: ORIGEN DE LA DEMANDA HOTELERA EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

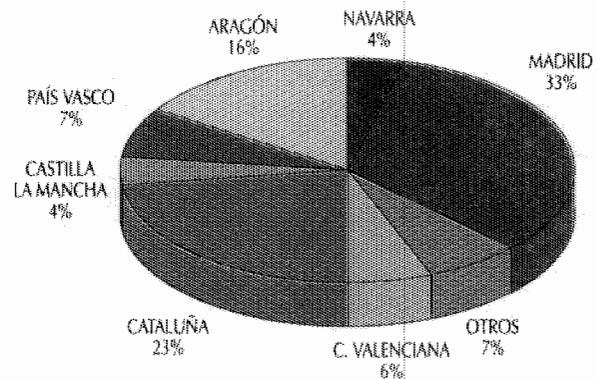
| ORIGEN                   | DEMANDA HOTELERA* |                 |
|--------------------------|-------------------|-----------------|
|                          | Media aritmética  | Media ponderada |
| <b>Españoles</b>         | <b>79</b>         | <b>74</b>       |
| MADRID                   | 33                | 33              |
| NAVARRA                  | 3                 | 4               |
| ARAGÓN                   | 15                | 16              |
| CATALUÑA                 | 24                | 23              |
| PAÍS VASCO               | 8                 | 7               |
| COMUNIDAD VALENCIANA     | 6                 | 6               |
| CASTILLA-LA MANCHA       | 4                 | 4               |
| OTROS                    | 6                 | 7               |
| <b>TOTAL ESPAÑOLES</b>   | <b>100</b>        | <b>100</b>      |
| <b>Extranjeros</b>       | <b>21</b>         | <b>26</b>       |
| ALEMANIA                 | 32                | 32              |
| BENELUX                  | 6                 | 10              |
| FRANCIA                  | 30                | 29              |
| ITALIA                   | 12                | 5               |
| REINO UNIDO              | 7                 | 8               |
| PORTUGAL                 | 1                 | 1               |
| OTROS EUROPEOS           | 8                 | 9               |
| AMÉRICA                  | 1                 | 0               |
| ASIA                     | 0                 | 0               |
| PAÍSES ÁRABES            | 2                 | 1               |
| OTROS                    | 3                 | 5               |
| <b>TOTAL EXTRANJEROS</b> | <b>100</b>        | <b>100</b>      |

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Hay que destacar que la composición media de los turistas nacionales de esta provincia se corresponde a grandes rasgos con la que se obtiene en el caso de la Comunidad

Valenciana, si bien, con más protagonismo de los viajeros procedentes de Cataluña y Aragón, debido a la proximidad geográfica.

FIGURA 3: ORIGEN DE LA DEMANDA NACIONAL %.  
PROVINCIA DE CASTELLÓN: HOTELES DE TRES ESTRELLAS, 1992



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

La composición de los usuarios de los hoteles de tres estrellas de Castellón es diversa en función del tipo de hotel de que se trate e incluso de la comarca en que esté ubicado. Así, los hoteles de interior y de ciudad poseen una mayor proporción de clientes de origen nacional, en contraposición a los hoteles de litoral (tabla 5). En los hoteles de "sol y playa", los emplazados en el Baix Maestrat poseen mayor porcentaje de clientes nacionales que los que se encuentran en la Plana Alta, en estos últimos, sólo el 57% de la demanda es de origen español, influido, sin duda alguna, por los hoteles que absorben mayor volumen de pernотaciones, ya que reciben turistas extranjeros en superior medida.

En cuanto a la composición de la demanda nacional que acude a los hoteles de "sol y playa", hay que distinguir entre los establecimientos situados en la Plana Alta (Benicasim, Oropesa), que poseen una configuración muy polarizada, ya que el 56% de los viajeros entrados en establecimientos hoteleros proceden de Madrid, mientras que los establecimientos ubicados en el Baix Maestrat (Peñíscola) gozan de una demanda más diversificada y por tanto con menor riesgo ante cualquier factor que pudiera afectar a la misma. En conjunto, estos establecimientos de litoral tienen un público más heterogéneo que los de ciudad y los de interior.

En los hoteles de ciudad, su dependencia turística pivota entre Madrid y Cataluña, principales centros administrativos y de negocios a nivel nacional, siendo este tipo de usuario el que predomina en estos hoteles. En la capital de Els Ports (Morella), la demanda que predomina de forma abrumadora es la procedente de la misma Comunidad Valenciana, aspecto atípico con respecto al resto de hoteles de la provincia de Castellón. También los visitantes procedentes de Cataluña son cuantiosos, debido a la proximidad geográfica que ya ha creado unos vínculos constatables entre ambas zonas.

TABLA 5: MATRIZ DE MERCADO "ORIGEN-DESTINO DE LA DEMANDA".  
HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

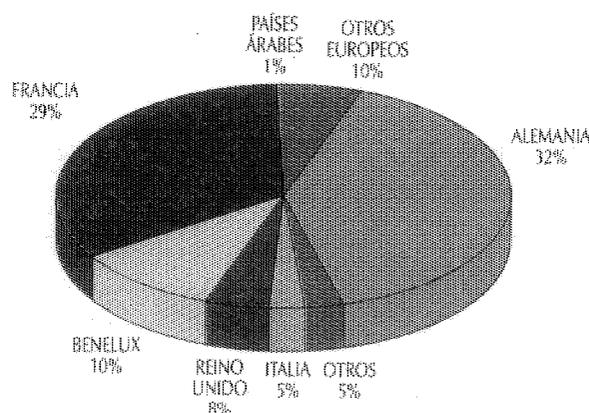
| ORIGEN DEMANDA %         | DESTINO DEMANDA* TIPO DE HOTELES |                    |             |
|--------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------|
|                          | CIUDAD                           | INTERIOR (Morella) | SOL Y PLAYA |
| <b>Españoles</b>         | <b>78</b>                        | <b>85</b>          | <b>73</b>   |
| MADRID                   | 38                               | 3                  | 33          |
| NAVARRA                  | 0                                | 0                  | 5           |
| ARAGÓN                   | 0                                | 2                  | 17          |
| CATALUÑA                 | 32                               | 25                 | 22          |
| PAÍS VASCO               | 9                                | 3                  | 7           |
| COMUNIDAD VALENCIANA     | 0                                | 65                 | 5           |
| CASTILLA-LA MANCHA       | 0                                | 0                  | 4           |
| OTROS                    | 21                               | 2                  | 7           |
| <b>TOTAL ESPAÑOLES</b>   | <b>100</b>                       | <b>100</b>         | <b>100</b>  |
| <b>Extranjeros</b>       | <b>22</b>                        | <b>15</b>          | <b>27</b>   |
| ALEMANIA                 | 16                               | 40                 | 33          |
| BENELUX                  | 0                                | 3                  | 11          |
| FRANCIA                  | 3                                | 40                 | 31          |
| ITALIA                   | 43                               | 5                  | 3           |
| REINO UNIDO              | 13                               | 5                  | 8           |
| PORTUGAL                 | 6                                | 1                  | 0           |
| OTROS EUROPEOS           | 2                                | 2                  | 10          |
| AMÉRICA                  | 0                                | 3                  | 0           |
| ASIA                     | 0                                | 1                  | 0           |
| PAÍSES ÁRABES            | 17                               | 0                  | 0           |
| OTROS                    | 0                                | 0                  | 4           |
| <b>TOTAL EXTRANJEROS</b> | <b>100</b>                       | <b>100</b>         | <b>100</b>  |

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

En cuanto a la demanda extranjera con destino a la provincia de Castellón (figura 4), que como ya se ha comentado posee menor protagonismo, tiene algunas especificidades propias que la hacen, a priori, atractiva en comparación a la que existe en el conjunto de la Comunidad Valenciana:

- Está más diversificada.
- La demanda predominante procede de Alemania, visitantes que disfrutaban de un poder adquisitivo más elevado que los de otros orígenes turísticos europeos.

FIGURA 4: ORIGEN DE LA DEMANDA EXTRANJERA %.  
PROVINCIA DE CASTELLÓN: HOTELES DE TRES ESTRELLAS, 1992



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Recordar que en el total de la Comunidad Valenciana, el 53% de las pernoctaciones hoteleras son realizadas por clientes de origen británico y el 18% por ciudadanos de Benelux, sin embargo, en los hoteles de tres estrellas de la provincia de Castellón esta demanda sólo representa el 7% y 6%, respectivamente, ya que el protagonismo lo ostentan Alemania, Francia e Italia.

Si se consideran los distintos tipos de establecimientos hoteleros de tres estrellas, se aprecian grandes diferencias en cuanto al origen de la demanda extranjera (tabla 5). Los establecimientos de ciudad están dominados en su mayoría por un público cuya motivación son los viajes de negocios, este factor les dota de características propias, tanto por la duración de la estancia (estancias más cortas, 1-3 días) como por la procedencia de la misma. Respecto al origen de estos visitantes existe un predominio de los clientes de nacionalidad italiana, que al igual que la mayoría de los clientes de los países árabes y muchos de procedencia alemana, se desplazan a esta provincia por motivos de trabajo relacionados con la industria azulejera. Los británicos y parte de los alemanes acuden a estos hoteles por negocios ligados a la industria petroquímica. En todos estos casos se trata de directivos, comerciales o técnicos vinculados con las industrias citadas.

Según informaciones facilitadas por los empresarios del sector, se está percibiendo una tendencia de los clientes del segmento de viajes de negocios a reducir la duración de sus estancias y el nivel de gasto, inducido por la crisis económica.

Los hoteles de "sol y playa" poseen una dependencia extranjera muy similar al total provincial, es decir, predominio de los clientes procedentes de Alemania, Francia, Benelux y Reino Unido. Una característica a destacar es que se trata en su mayoría de una demanda muy fiel, sobre todo la que acude a establecimientos de menor tamaño y con cierta tradición, reiterándose el caso de familias que han acudido al mismo hotel durante años. Sin embargo este fenómeno va en descenso, al igual que la duración de la estancia, que ha evolucionado desde casi un mes en temporada veraniega en los años setenta a permanecer entre cinco y diez días en la actualidad.

Otras características de la demanda hotelera, que se derivan del trabajo de campo realizado, hacen referencia a la composición de la misma, forma de pago y sistema de reserva utilizado. De la tabla 6 se intuyen algunas características (confirmadas por los empresarios hoteleros) en aquellos hoteles que contribuyen en menor proporción al total de pernoctaciones obtenidas en la provincia (menor tamaño, inferior grado de ocupación y/o mayor grado de estacionalidad), a saber:

- El pago efectuado por los clientes se desarrolla principalmente mediante efectivo y tarjeta de crédito.
- La reserva de la habitación se gestiona fundamentalmente de forma directa, por lo que la participación de las agencias de viajes en estos establecimientos es meramente testimonial.

En el total provincial, el 55% de los clientes que acuden a hoteles de tres estrellas son turistas individuales y más del 25% son viajeros que forman parte de grupos turísticos. La forma de reservar sus habitaciones es mayoritariamente a través de TT. OO. (esta característica está muy condicionada por aquellos hoteles que gestionan gran cantidad de pernoctaciones a nivel provincial) y en menor medida, merced a agencias de viajes o por reserva directa. Gran parte de la contratación por medio de operadores de mercado se abonan mediante crédito y por este motivo más de la mitad de los viajeros que acuden a estos hoteles pagan su estancia por este sistema (tabla 6, media ponderada).

Hay que destacar que solamente el 15% de los visitantes que acude a esta categoría de hoteles en Castellón tiene como finalidad un viaje de negocios o congresos y convenciones. Es importante potenciar este segmento de mercado

TABLA 6: CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

| VARIABLE EN ESTUDIO              | DEMANDA HOTELERA* |                 |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|
|                                  | %                 |                 |
|                                  | Media aritmética  | Media ponderada |
| <b>Composición del mercado %</b> |                   |                 |
| VIAJES DE NEGOCIOS               | 16                | 11              |
| CONGRESOS-CONVENCIONES           | 4                 | 4               |
| TURISTAS INDIVIDUALES            | 54                | 55              |
| GRUPOS TURÍSTICOS                | 23                | 27              |
| OTROS                            | 3                 | 3               |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100</b>        | <b>100</b>      |
| <b>Formas de pago %</b>          |                   |                 |
| EFFECTIVO                        | 30                | 20              |
| TARJETA DE CRÉDITO               | 31                | 23              |
| CRÉDITO                          | 39                | 57              |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100</b>        | <b>100</b>      |
| <b>Sistema de reserva %</b>      |                   |                 |
| DIRECTA                          | 43                | 26              |
| AGENCIA DE VIAJES                | 28                | 23              |
| TT. OO.                          | 21                | 42              |
| PROPIO                           | 2                 | 2               |
| REPRESENTANTE DE HOTEL           | 1                 | 2               |
| COMPAÑÍA DE TRANSPORTES          | 1                 | 2               |
| SISTEMA INDEPENDIENTE            | 3                 | 3               |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100</b>        | <b>100</b>      |

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

por ser un cliente con un elevado gasto medio en sus desplazamientos. Como ya se ha expuesto, este tipo de demanda la absorben mayoritariamente los hoteles de ciudad, ya que en los hoteles de "sol y playa" únicamente un 6% de los viajeros que entran son hombres de negocios y un 4% se alojan por algún congreso o convención, empero, esta proporción es mayor en temporada baja (tabla 7).

La zona de interior (Morella), que aun teniendo un porcentaje bajo en el segmento de congresos y convenciones, ve cómo la demanda de reuniones de trabajo y pequeños congresos va en aumento, auspiciada por las condiciones de la histórica ciudad, que favorecen la convivencia y la labor de grupo de los asistentes a los eventos convocados, además de poder disfrutar de la riqueza cultural y gastronómica que la comarca de Els Ports puede ofrecer.

La demanda predominante en los hoteles de litoral (tabla 7), son los turistas individuales (59%) y, en general, estos

son los que realizan estancias más largas, distinguiéndose entre los 15 días de media de los españoles y entre 5-10 días los extranjeros. Un número significativo de grupos turísticos que se aloja en algunos hoteles de este tipo, son gente de paso (entre su zona de origen y la zona turística de destino) que realizan estancias de una o dos noches.

TABLA 7: MATRIZ DE MERCADO "COMPOSICIÓN-DESTINO DE LA DEMANDA".  
HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

| VARIABLE EN ESTUDIO              | DESTINO DEMANDA*<br>TIPO DE HOTELES |                       |             |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------|
|                                  | CIUDAD                              | INTERIOR<br>(Morella) | SOL Y PLAYA |
| <b>Composición del mercado %</b> |                                     |                       |             |
| VIAJES DE NEGOCIOS               | 79                                  | 10                    | 6           |
| CONGRESOS-CONVENCIONES           | 4                                   | 10                    | 4           |
| TURISTAS INDIVIDUALES            | 7                                   | 40                    | 59          |
| GRUPOS TURÍSTICOS                | 7                                   | 40                    | 28          |
| OTROS                            | 3                                   | —                     | 3           |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100</b>                          | <b>100</b>            | <b>100</b>  |

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

TABLA 8: MATRIZ DE MERCADO "FORMA PAGO-DESTINO".  
HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

| VARIABLE EN ESTUDIO     | DESTINO DEMANDA*<br>TIPO DE HOTELES |                       |             |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------|
|                         | CIUDAD                              | INTERIOR<br>(Morella) | SOL Y PLAYA |
| <b>Formas de pago %</b> |                                     |                       |             |
| EFFECTIVO               | 23                                  | —                     | 18          |
| TARJETA DE CRÉDITO      | 46                                  | —                     | 21          |
| CRÉDITO                 | 31                                  | —                     | 60          |
| <b>TOTAL</b>            | <b>100</b>                          | <b>100</b>            | <b>100</b>  |

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Las reservas recibidas en los hoteles de "sol y playa" se cursan en gran medida a través de TT. OO. y agencias de viaje (tabla 9), lo que influye de forma decisiva en la forma de pago, que se realiza mayoritariamente mediante crédito (tabla 8). Por contra, tanto los hoteles de ciudad como los de interior reciben sus reservas básicamente de forma directa y en menor cuantía por medio de agencias de viajes. En los hoteles de ciudad, al ser en su mayoría viajes de negocios, la forma de pago se realiza bien a cuenta de la empresa (mediante acuerdos previos, créditos) o la forma habitual con que pagan los viajeros por razón de negocios, es decir, tarjeta de crédito.

TABLA 9: MATRIZ DE MERCADO "SISTEMA RESERVA-DESTINO DE LA DEMANDA".  
HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

| VARIABLE EN ESTUDIO         | DESTINO DEMANDA*<br>TIPO DE HOTELES |                       |             |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-------------|
|                             | CIUDAD                              | INTERIOR<br>(Morella) | SOL Y PLAYA |
| <b>Sistema de reserva %</b> |                                     |                       |             |
| DIRECTA                     | 80                                  | 60                    | 21          |
| AGENCIA DE VIAJES           | 20                                  | 30                    | 24          |
| TT. OO.                     | 0                                   | 0                     | 45          |
| PROPIO                      | 0                                   | 0                     | 3           |
| REPRESENTANTE HOTEL         | 0                                   | 0                     | 2           |
| COMPAÑÍA TRANSPORTES        | 0                                   | 0                     | 2           |
| SISTEMA INDEPENDIENTE       | 0                                   | 10                    | 3           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>100</b>                          | <b>100</b>            | <b>100</b>  |

\* Se toma como base el número de viajeros entrados.  
Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

#### 2.4. Estudio de los indicadores de explotación: comparación con establecimientos de otras zonas

En este análisis se pretende tener una visión de cuál es la gestión y los resultados que se están obteniendo en los hoteles de 3 estrellas de la provincia de Castellón, en comparación con los hoteles de la misma categoría del resto de España. También se cotejan con hoteles de todas las grandes zonas mundiales, aunque estos valores están agregados para el total de la planta hotelera.

Si lo que se pretende es analizar la gestión y los resultados alcanzados en un establecimiento hotelero a través de la comparación con otros hoteles, con independencia del tamaño, estructura, condiciones impositivas, políticas de amortizaciones, etc., que posee cada establecimiento, un buen mecanismo es aplicar el *Uniform System of Accounts for Hotels* (USAH). Este método contiene ventajas superiores a las de un plan contable, ya que posibilita establecer comparaciones entre distintos establecimientos hoteleros a efectos analíticos de gestión y resultados. Este sistema está muy implantado a nivel mundial y en España se utiliza cada vez más, por los atractivos que ofrece.

Como muestra la tabla 10, el conjunto de los hoteles de tres estrellas de la provincia de Castellón tiene mejor resultado bruto de explotación (G.O.P.) que la media del total de hoteles de tres estrellas en España. Para Castellón el resultado bruto de explotación es un 37,1% del total de ingresos, frente al 23,7% en España. La diferencia en más de 13 puntos se debe fundamentalmente al mayor gasto en personal en los hoteles

españoles que, en media, asciende a un 45,3% del total de ingresos, mientras que en los establecimientos de Castellón estos gastos sólo representan el 32,4%.

TABLA 10: INDICADORES DE EXPLOTACIÓN (USAH) EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN Y ESPAÑA, 1992.

| CONCEPTO   | PROVINCIA<br>CASTELLÓN       | ESPAÑA*                      |
|--|------------------------------|------------------------------|
|  | % respecto<br>total ingresos | % respecto<br>total ingresos |
| <b>Ingresos</b>  |                              |                              |
| HABITACIONES   | 56,6                         | 55,1                         |
| ALIMENTOS  | 27,7                         | 29,1                         |
| BEBIDAS  | 10,2                         | 9,1                          |
| TELÉFONO   | 4,4                          | 3,8                          |
| DEPARTAMENTOS MENORES  | 0,8                          |                              |
| ALQUILERES Y RENTAS  | 0,4                          | 2,9                          |
| <b>(1) = TOTAL INGRESOS</b>                                    | <b>100</b>                   | <b>100</b>                   |
| <b>Gastos operativos</b>                                       |                              |                              |
| HABITACIONES   | 19,5                         | 23,76                        |
| ALIMENTOS  | 17,7                         |                              |
| BEBIDAS  | 4,9                          | 35,8                         |
| TELÉFONO   | 2,3                          | 3,7                          |
| DEPARTAMENTOS MENORES  | 0,2                          | —                            |
| <b>(2) = TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>                           | <b>44,7</b>                  | <b>62,3</b>                  |
| <b>(3) = (1) - (2) = MARGEN OPERATIVO</b>                      | <b>55,3</b>                  | <b>37,7</b>                  |
| <b>Gastos generales</b>  |                              |                              |
| ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN                                       | 3,3                          | 4,0                          |
| MARKETING  | 1,7                          | 1,8                          |
| ENERGÍA  | 5,4                          | 3,0                          |
| MANTENIMIENTO  | 4,8                          | 6,0                          |
| OTROS GASTOS DEPARTAMENTALES                                   | 1,7                          | —                            |
| CONSUMO ALIMENTOS Y BEBIDAS PERSONAL                           | 1,2                          | —                            |
| <b>(4) = TOTAL GASTOS GENERALES</b>                            | <b>18,2</b>                  | <b>14,8</b>                  |
| <b>(3) - (4) = RESULTADO BRUTO<br/>DE EXPLOTACIÓN (G.O.P.)</b> | <b>37,1</b>                  | <b>23,7</b>                  |

\* Datos elaborados a partir de Horwath Consulting.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

Puesto que en los hoteles de esta provincia existen 29,6 empleados por cada 100 habitaciones disponibles y en España 30 (en media), la diferencia en los gastos de personal únicamente puede ser motivada por un menor nivel salarial, inducido por una mayor proporción de empleados eventuales, al estar afectada esta provincia por una alta estacionalidad, factor

que hace posible este tipo de contratos. En algunos hoteles de Castellón esta reducción en el gasto de personal se debe a una reducción real del número de empleados, o de sus horas contratadas, aunque los mecanismos para llevar a cabo esto son diversos y con efectos contrapuestos:

- Algunos establecimientos reducen personal en plantilla subcontratando algunas tareas, por ejemplo, las tareas de limpieza de habitaciones, lo que permite que estos empleados estén el tiempo justo para estos servicios (sin tiempos muertos), sistema que mejora en gran medida la rentabilidad del hotel sin disminuir la calidad del servicio, ya que facilita a los empleados del hotel especializarse en lo que son tareas de atención al cliente.
- En otros casos se realiza una reducción de personal a todos los efectos, provocando una reducción drástica en la calidad de servicio y una sensación de poca profesionalidad ante el cliente (4).

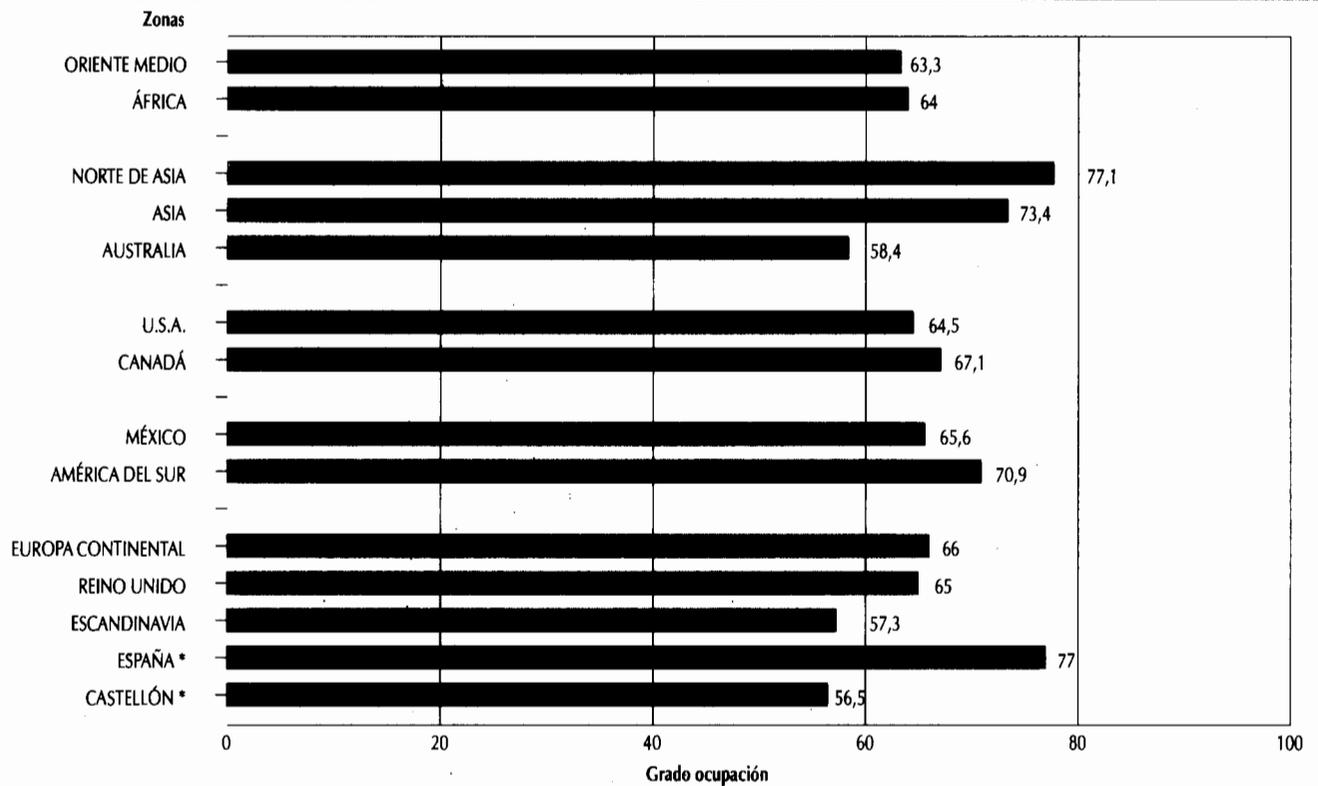
Siguiendo con los indicadores de explotación, los departamentos con mayores márgenes son los correspondientes a "Habitaciones" y "Alimentos y Bebidas". Los establecimientos de Castellón poseen mejores resultados que la media nacional en estas áreas, motivado por el mayor gasto en personal que repercute sobre estos departamentos en superior cuantía (en el caso de España), sobre todo en el de "Alimentos y Bebidas".

Un factor que caracteriza al sector turístico y hotelero de Castellón es la estacionalidad, más acusada que en otras zonas, aspecto muy negativo y que hace difícil rentabilizar las inversiones y sobre todo consolidar un capital humano profesional. Los hoteles de Castellón permanecen abiertos, en media, 9 meses al año y su grado de ocupación se sitúa alrededor del 33% en temporada baja y el 80% en temporada alta. En media, el grado de ocupación anual es de 56,5% frente al 77% de los hoteles de tres estrellas españoles. Comparando esta variable con otras zonas del mundo, se aprecia cómo la provincia de Castellón posee un índice de ocupación extraordinariamente bajo (figura 5).

Por contra, si se compara esta provincia con el resto del mundo en cuanto al resultado bruto de explotación, se aprecia que Castellón obtiene uno de los mejores resultados, sólo superado por los hoteles del norte de Asia (figura 6), inducido fundamentalmente por:

- Bajos costes en personal, como se ha comentado.
- Reducidos costes en el departamento de administración y gestión.

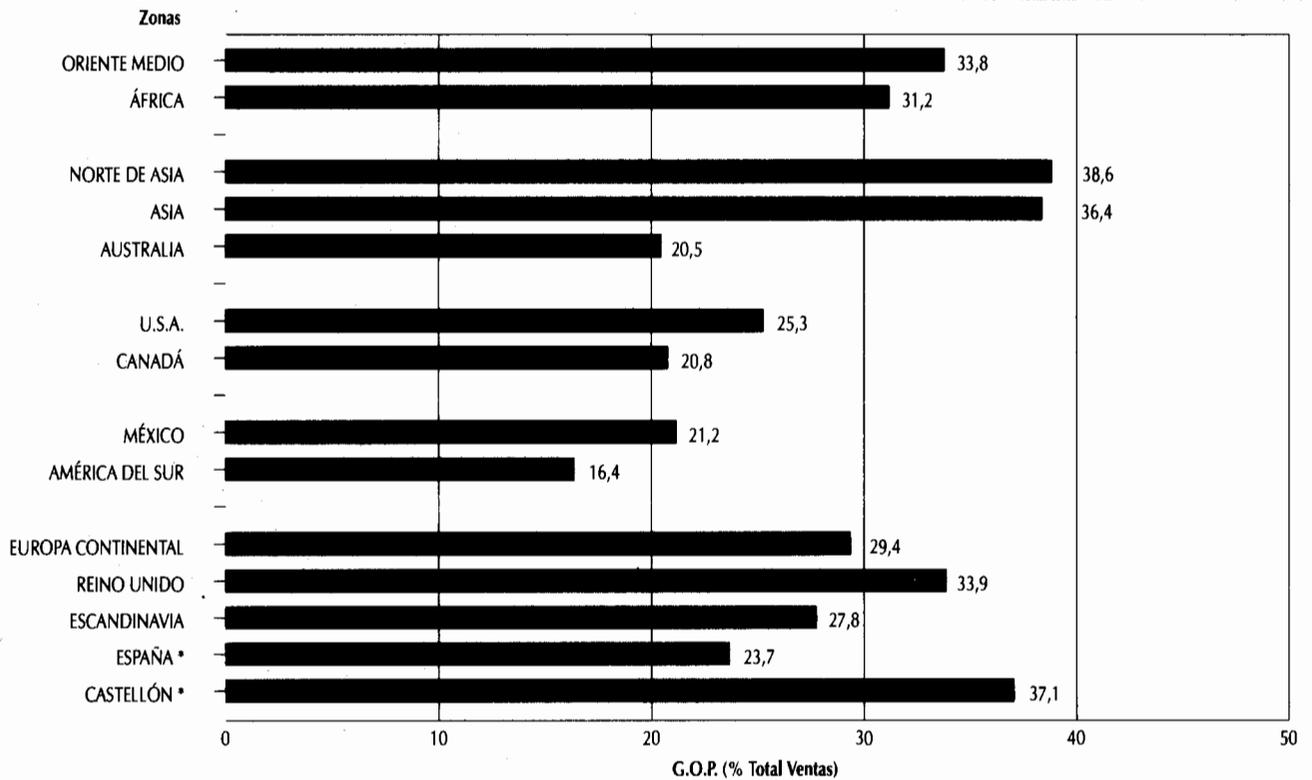
FIGURA 5: SECTOR HOTELERO CASTELLÓN/RESTO MUNDO. GRADO MEDIO DE OCUPACIÓN ANUAL. 1990.



\* Sólo H 3\*, año 1992.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo y Horwath International.

FIGURA 6: SECTOR HOTELERO CASTELLÓN/RESTO MUNDO. RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (G.O.P.), 1990.



\* Sólo H 3\*, año 1992.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo y Horwath International.

Costes operativos inferiores a otras zonas en el departamento de "Alimentos y Bebidas".

Sin embargo, los gastos en el departamento de habitaciones son superiores a la media mundial.

Un aspecto a resaltar de los establecimientos de la provincia de Castellón (y también a nivel estatal), es la escasa inversión en marketing respecto a otras zonas del mundo (América del Norte, Asia y Australia). Este fenómeno puede evidenciar el alto grado de tutela a que está expuesto el sector turístico y hotelero valenciano por parte de la Administración Pública y que ha oscurecido esta acción empresarial de forma notable. Este factor también está muy influenciado por los mecanismos de comercialización de este sector, ya que está dominado por los grandes TT. OO., que han sido los artífices de la promoción y comercialización, relajándose los profesionales en la responsabilidad de asumir la venta directa de su producto. El apoyo, en esta faceta, por parte de las autoridades turísticas es muy importante, pero el empresariado no debería descuidar sus propias actuaciones en marketing, siempre y cuando sea coherente con la imagen de conjunto que se pretende comunicar de la zona turística. Todas las acciones deberían ir encaminadas a eliminar, de forma gradual, la dependencia respecto a los operadores de mercado, cuyo poder de negociación es muy fuerte y están forzando al sector hotelero a competir en costes, estrategia difícil de mantener en las condiciones competitivas actuales.

Si se analizan los indicadores de explotación para distintos tipos de hoteles en la provincia de Castellón, se observa que los hoteles de "sol y playa" poseen un elevado resultado bruto de explotación, que supone el 40,9% del total de ingresos, derivados de los buenos márgenes que se consiguen en los departamentos de "Habitaciones", "Comidas y Bebidas" y los bajos gastos en "Administración y Gestión" (tabla 11). Los gastos en personal son reducidos en comparación con los hoteles de otras zonas, 33% del total de ingresos, mientras que el número de empleados por 100 habitaciones asciende a 31.

Los hoteles de ciudad de esta provincia, ubicados en la capital y alrededores, captan sus ingresos en mayor cuantía en el departamento de "Habitaciones" respecto a otros tipos de hoteles. Los mayores márgenes se consiguen en "Habitaciones" y en el apartado de "Bebidas". Un aspecto a destacar son los elevados gastos generales inducidos, fundamentalmente, por los gastos de "Administración y Gestión", "Mantenimiento" y "Otros gastos departamentales". Los gastos más altos en "Administración y Gestión" son propios de un tipo de hotel con un superior nivel profesional, que poseen un equipo administrativo más numeroso y consolidado, en contraposición a los hoteles de "sol y playa", que al ser de temporada, mantienen un equipo de gestión más

"informal" e incluso dirigido desde equipos administrativos externos al hotel que gestiona distintos tipos de sociedades, lo que permite distribuir estos gastos entre distintas empresas.

TABLA 11: INDICADORES DE EXPLOTACIÓN (USAH) EN LOS HOTELES DE TRES ESTRELLAS DE LA PROVINCIA DE CASTELLÓN, 1992.

| CONCEPTO   | HOTELES CIUDAD            | HOTELES SOL Y PLAYA       |
|--|---------------------------|---------------------------|
|  | % respecto total ingresos | % respecto total ingresos |
| <b>Ingresos</b>  |                           |                           |
| HABITACIONES   | 68,0                      | 54,6                      |
| ALIMENTOS  | 17,6                      | 29,7                      |
| BEBIDAS  | 6,6                       | 11,1                      |
| TELÉFONO   | 5,3                       | 3,5                       |
| DEPARTAMENTOS MENORES                                      | 2,5                       | 0,5                       |
| ALQUILERES Y RENTAS  | 0,0                       | 0,6                       |
| <b>(1) = TOTAL INGRESOS</b>                                | <b>100</b>                | <b>100</b>                |
| <b>Gastos operativos</b>                                   |                           |                           |
| HABITACIONES   | 20,5                      | 19,0                      |
| ALIMENTOS  | 14,0                      | 17,7                      |
| BEBIDAS  | 4,0                       | 5,1                       |
| TELÉFONO   | 4,0                       | 1,3                       |
| DEPARTAMENTOS MENORES                                      | 1,0                       | 0,1                       |
| <b>(2) = TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>                       | <b>43,5</b>               | <b>43,2</b>               |
| <b>(3) = (1) - (2) = MARGEN OPERATIVO</b>                  | <b>56,3</b>               | <b>56,8</b>               |
| <b>Gastos generales</b>                                    |                           |                           |
| ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN                                   | 9,8                       | 2,2                       |
| MARKETING  | 1,3                       | 1,8                       |
| ENERGÍA  | 5,0                       | 5,4                       |
| MANTENIMIENTO  | 6,0                       | 4,9                       |
| OTROS GASTOS DEPARTAMENTALES                               | 5,0                       | 0,7                       |
| CONSUMO ALIMENTOS Y BEBIDAS PERSONAL                       | 0,8                       | 0,9                       |
| <b>(4) = TOTAL GASTOS GENERALES</b>                        | <b>27,8</b>               | <b>15,9</b>               |
| <b>(3) - (4) = RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN (G.O.P.)</b> | <b>28,6</b>               | <b>40,9</b>               |

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

En los hoteles de ciudad, los gastos en personal ascienden al 37,5% del total de ingresos (superior a la media provincial), mientras que el número de empleados por cien habitaciones es de 27,5, inferior a la media provincial. Comparados estos datos con los hoteles de "sol y playa" confirman el mayor nivel salarial de los empleados de los hoteles de ciudad, derivados tanto de su mayor profesionalidad como de los contratos más consolidados.

La reducción en gastos operativos y generales es deseable siempre que sean derivados de una buena gestión hotelera y un incremento en la productividad. No deben aumentarse los márgenes a través de una reducción en la calidad del producto y del servicio. Por tanto, la vía correcta para aumentar la competitividad es la constante inversión en tecnología e infraestructuras que mejoren el producto y la insistente formación del capital humano a todos los niveles (desde el nivel operativo a la dirección), que optimice la profesionalidad, la calidad en el servicio y la gestión empresarial.

### 3. CONCLUSIONES

- El sector hotelero de la provincia de Castellón, mayoritariamente de "sol y playa", es un producto maduro, muy estacional, que acoge a un turismo de masas y que está apoyado por un capital humano poco profesionalizado, en general. Este modelo ha provocado grandes impactos medio-ambientales y urbanísticos en el litoral: deberían revisarse los planes urbanísticos locales para atajar este proceso, que sigue desarrollándose todavía en la actualidad.
- Los hoteles de tres estrellas de Castellón poseen unos excelentes resultados brutos de explotación (G.O.P.), suscitados, fundamentalmente, por los bajos costes de personal. Los mecanismos empleados para la reducción de los gastos de personal son diversos: subcontratación de tareas (método correcto ya que aumenta la rentabilidad sin disminuir la calidad del servicio) o la reducción drástica de personal (afecta directamente a la calidad del servicio, convirtiéndose en una práctica comprometida).
- El aumento en la rentabilidad debe realizarse merced a una buena gestión empresarial y una

creciente productividad. Los mecanismos adecuados deben llevarse a cabo a través de inversiones en infraestructuras (revisiones periódicas totales), en tecnología y en formación del capital humano (desde los niveles operativos hasta la alta dirección). El acceso a la calidad en el servicio debe pasar necesariamente por un alto nivel profesional, ya que el componente humano es clave en los servicios y en muchos casos es lo que puede diferenciar el producto hotelero, por lo que la constante formación del personal es fundamental.

- Una gran parte de los beneficios empresariales debe reinvertirse en el producto hotelero en su totalidad, y así obtener una oferta cada vez más diferenciada que permita captar una demanda de mayor calidad, turismo que facilitaría la descongestión de las zonas receptoras, aportando buenos niveles de ingresos.
- Los grandes hoteles de la provincia de Castellón están condicionados en buena medida por las acciones de los tour-operadores, que imponen unos precios cada vez más bajos. Estas políticas de precios influyen indirectamente sobre el resto del sector. Deben diseñarse estrategias para reducir la dependencia respecto a estos operadores y aumentar el poder negociador frente a ellos. Esto facilitaría una relajación en los precios y una mayor libertad para seleccionar la demanda, lo que permitiría desarrollar acciones encaminadas a diferenciar el producto más que, como ocurre en la actualidad, a luchar en costes. La colaboración entre el empresariado y las Administraciones Públicas es fundamental. La agrupación empresarial es imprescindible, por tratarse de un sector muy atomizado. Se está planteando un cambio estratégico largo, laborioso y difícil, pero necesario.

## BIBLIOGRAFÍA

Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme (1992): *El Turismo en la Comunidad Valenciana, 1992*, Generalitat Valenciana, Valencia.

DALMAU, J. I.; DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E.; MIQUEL PERIS, S. (1993): *Análisis estratégico de los sectores industriales y del turismo en la Comunidad Valenciana*, Fundación de Estudios Bursátiles y Financieros, Universidad Politécnica de Valencia, Servicio de Publicaciones, U. P. Valencia, Valencia.

GASSÓ-HORWATH, S. A. (1989): *Industria Hotelera en España*, Gassó-Horwath, S. A., Barcelona.

HORWATH CONSULTING (1993): *Industria Hotelera en España*, Horwath Consulting, Madrid.

HORWATH CONSULTING IN EUROPE (1990): *European Hotel Industry*, MacMillan, London.

HORWATH INTERNATIONAL (1991): *Worldwide Hotel Industry*, Horwath International, New York.

MESTRE, J. R. (1990): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*, Escuela de Turismo de Sant Pol de Mar, Gráficas Europa, Girona.

MOLÉS, V. J. (1993): *Análisis Sectorial: Sector Hotelero en la Provincia de Castellón*, Proyecto Fin Carrera de la E.T.S.I. Industriales, Valencia.

Patronato Provincial de Turismo Costa del Azahar (1991): *Costa del Azahar*, Diputación Provincial de Castellón, Castellón.

Turespaña (1993): *Guía Oficial de Hoteles (Profesional)*, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

---

## NOTAS

(1) Este trabajo se extrae del Proyecto Fin de Carrera, presentado por el autor en la E.T.S. de Ingenieros Industriales de Valencia, y dirigido por el Dr. Enrique De Miguel Fernández, catedrático de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Aprovecho esta ocasión para reiterarle mi agradecimiento por la didáctica y ejemplarizante dirección de este estudio, ya que sin su ayuda y constante asesoramiento el citado Proyecto no se hubiera podido realizar.

Agradezco a Vicente Monfort Mir, jefe del Área de Estudios y Formación del ITVA, la corrección de un primer borrador de este texto y las sugerencias aportadas. Hago extensiva esta mención a todo el equipo de redacción de la revista PAPERS DE TURISME y, especialmente, a Celia Calabuig Gimeno.

(2) La diferenciación a establecer en ocasiones entre demandas turísticas de origen comercial o lúdico es más producto de laboratorio que de la realidad, pues la venta y el consiguiente ingreso, repercute en un negocio turístico que es lo que se trata de promover en esos espacios, siendo en ese

caso indiferente el origen de la remuneración percibida, pues las consecuencias que produce son idénticas.

(3) Llegado este punto, quisiera reconocer la labor de todos aquellos empresarios que han colaborado en este estudio mediante la aportación de datos de sus empresas y con valoraciones personales sobre el sector. Es mi deseo que el tratamiento dado a la información suministrada aporte algún provecho, por humilde que fuere, que permita mejorar la intensa y difícil tarea de gestión y dirección de estos profesionales.

Agradezco la labor de Tomás Escuder Palau, Jefe del Departamento de Turismo de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, por la ayuda prestada en las acciones necesarias para establecer contacto con empresarios del sector y por las sugerencias aportadas.

(4) Un ejemplo real, observado durante el trabajo de campo, hace referencia al caso de una empleada de un hotel que realiza tareas de limpieza, cocina y recepción indistintamente (en horas valle) y, claro está, con la misma indumentaria (el uniforme de personal de limpieza).