



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Final de Grado

**ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS PRÁCTICAS
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO
CIUDAD EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.**

PABLO RAMÍREZ PADILLA

Director del proyecto:
Gabriela Ribes Giner

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo 1: Introducción

1	Introducción.....	6
1.1	Resumen.....	6
1.2	Objetivos.....	6

Capítulo 2: Marco Teórico

2	Qué es el turismo.....	8
3	Tipos de turismo.....	10
4	El turismo urbano (turismo ciudad).....	14
4.1	Características diferenciales.....	14
4.2	El turismo cultural.....	15
4.3	El turismo de negocios.....	16
4.4	El turismo idiomático.....	18
5	Las prácticas de los Recursos Humanos.....	20
5.1	Definición: Prácticas de Recursos Humanos.....	21

Capítulo 3: Marco Práctico

6	El turismo en la Comunidad Valenciana (Valencia, Castellón y Alicante).....	32
6.1	Movimientos turísticos en la Comunidad Valenciana.....	33
6.2	Datos turísticos sobre la ciudad de Valencia.....	39
6.2.1	Variación interanual de viajeros y pernoctaciones.....	39
6.2.2	Movimiento de turistas nacionales en la ciudad de Valencia.....	42
6.2.3	Motivos de desplazamiento de los turistas extranjeros.....	43
6.2.4	Estacionalidad de los turistas recibidos en Valencia.....	44
6.2.5	Medios de transporte utilizados.....	46
6.2.6	Países de origen de los turistas.....	48
6.2.7	Perfil de los turistas de ocio que visitan Valencia.....	49
6.2.8	Número de establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleado.....	50
6.3	Datos turísticos sobre la ciudad de Castellón de la Plana.....	51
6.3.1	Variación interanual de viajeros y pernoctaciones.....	52
6.3.2	Número de establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleado.....	53
6.4	Datos turísticos sobre la ciudad de Alicante.....	55
6.4.1	Variación interanual de viajeros y pernoctaciones.....	55
6.4.2	Número de establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleado.....	56
7	Estudio empírico sobre las prácticas de los Recursos Humanos en los hoteles de ciudad en la Comunidad Valenciana (Valencia, Castellón de la Plana y Alicante).....	58

7.1 Metodología empleada.....	58
7.2 El cuestionario.....	59
7.3 Resultados del cuestionario.....	60
7.4 Datos del SABI sobre los hoteles de 4 y 5 estrellas de Valencia, Castellón de la Plana y Alicante.....	65
7.4.1 Análisis del ratio de facturación por empleado.....	65
7.4.2 Análisis del gasto de personal medio por empleado.....	66
7.4.3 Análisis de la evolución temporal de los empleados.....	67
7.4.4 Análisis de la evolución temporal de los gastos de personal.....	69
7.4.5 Análisis de la evolución temporal de los ingresos.....	70
7.4.6 Análisis de la evolución temporal de los beneficios.....	72
Capítulo 4: Conclusiones	
8 Conclusiones.....	74
Capítulo 5: Bibliografía	
9 Bibliografía.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Autores a partir de los cuales se extraen las prácticas de Recursos Humanos.....	23
Tabla 2: Prácticas de Recursos Humanos divididas en 8 grupos.....	27
Tabla 3: Información turística de Alicante.....	36
Tabla 4: Información turística de Castellón.....	37
Tabla 5: Información turística de Valencia.....	39
Tabla 6: Variación interanual de viajeros y pernoctaciones en la ciudad de Valencia.....	40
Tabla 7: Otros datos de interés respecto al número de viajeros en Valencia.....	41
Tabla 8: Otros datos de interés respecto al número de pernoctaciones en Valencia.....	42
Tabla 9: Variación de turistas nacionales en Valencia.....	43
Tabla 10: Información adicional sobre turistas y pernoctaciones en la ciudad de Valencia en 2014.....	46
Tabla 11: Establecimiento por puntos turísticos, plazas, grados de ocupación y personal empleado en Valencia en 2014.....	51
Tabla 12: Variación interanual de viajeros y pernoctaciones en la ciudad de Castellón de la Plana.....	53
Tabla 13: Establecimiento por puntos turísticos, plazas, grados de ocupación y personal empleado en Castellón de la Plana en 2014.....	54
Tabla 14: Variación interanual de viajeros y pernoctaciones en la ciudad de Alicante.....	56
Tabla 15: Establecimiento por puntos turísticos, plazas, grados de ocupación y personal empleado en Alicante en 2014.....	57
Tabla 16: Valoración obtenida de los hoteles de Valencia, Castellón de la Plana y Alicante sobre las prácticas de Recursos Humanos.....	64

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Evolución de los turistas por provincias de la Comunidad Valenciana a lo largo del segundo trimestre de 2015.....	35
Gráfica 2: Evolución de los viajeros recibidos en Valencia (2009-2014).....	41
Gráfica 3: Evolución de las pernoctaciones en Valencia (2009-2014).....	42
Gráfica 4: Porcentaje de turistas según el motivo de viaje.....	44
Gráfica 5: Distribución del total de turistas en Valencia por meses.....	45
Gráfica 6: Distribución de los medios de transporte utilizados por turistas nacionales para viajar a Valencia.....	47
Gráfica 7: : Distribución de los medios de transporte utilizados por turistas internacionales para viajar a Valencia.....	48
Gráfica 8: Principales países de origen de los turistas llegados al aeropuerto de Valencia.....	48
Gráfica 9: Distribución de los turistas de ocio recibidos en la ciudad de Valencia según la edad.....	50
Gráfica 10: Reparto del porcentaje de respuestas del cuestionario según las estrellas del establecimiento hotelero.....	61
Gráfica 11: Evolución temporal del número de trabajadores en hoteles de 4 y 5 estrellas.....	68
Gráfica 12: Evolución temporal del gasto personal medio en hoteles de 4 y 5 estrellas.....	70
Gráfica 13: Evolución temporal de los ingresos medios de los hoteles de 4 y 5 estrellas.....	71
Gráfica 14: Evolución temporal de los beneficios obtenidos por los hoteles de 4 y 5 estrellas.....	73

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. RESUMEN Y OBJETIVOS

1.1. RESUMEN

Este documento mostrará un estudio sobre las prácticas de recursos humanos que se realizan actualmente en el sector del turismo ciudad en la Comunidad Valenciana, España.

Para ello este documento cuenta con un marco teórico y un marco práctico. En primer lugar, el marco teórico presenta la definición o distintas definiciones que podemos encontrar sobre el turismo. Los tipos de turismo que existen, y un análisis ligeramente más profundo de lo que es el turismo ciudad. Posteriormente se identifican las distintas prácticas de recursos humanos y cuáles de ellas se practican con frecuencia en dicho turismo en general.

En segundo lugar, el marco práctico muestra un análisis de la situación actual del turismo ciudad en la Comunidad Valenciana, y un estudio empírico a través del análisis de datos recogidos de dos formas distintas: en primer lugar, la realización de un cuestionario que es enviado a los hoteles de 4 y 5 estrellas de las ciudades de Valencia, Castellón de la Plana y Alicante a través del correo electrónico; y en segundo lugar, a través de una recogida de datos obtenidos de la base de datos SABI. Una vez se dispone de ellos, se realiza un análisis mediante tablas y gráficos que permite entender al lector la situación actual de los recursos humanos dentro de dichos establecimientos, y que prácticas de recursos humanos son las más practicadas actualmente en la Comunidad Valenciana.

1.2. OBJETIVOS

Los objetivos de este documento son que al finalizar la lectura del mismo, el lector haya adquirido conocimientos sobre qué es el turismo, que tipos de turismo existen y qué es el turismo ciudad más concretamente. Además sea capaz de identificar las distintas prácticas que podemos encontrar en dicho tipo de turismo y

cuáles de estas prácticas se llevan a cabo con normalidad en los hoteles o establecimientos turísticos en la Comunidad Valenciana.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2. QUÉ ES EL TURISMO

Se pueden encontrar dificultades a la hora de definir lo que es el turismo, ya que los estudios de este son relativamente recientes en comparación con otras ciencias como la sanidad, las matemáticas o la biología, ciencias que se estudian desde épocas muy antiguas. La dificultad a la hora de encontrar esta concreta definición se basa en la existencia de una frontera muy difusa entre lo que es turismo y lo que no lo es. Por ejemplo, podemos definir como turistas aquellos que viajan por motivos de descanso, ocio o relaciones humanas, pero aun así existen supuestos que resultan difíciles de definir. De este modo un viaje de negocios, una visita a los amigos, o un viaje con intención de cuidar a algún familiar o amigo cuya salud no se encuentre en buen estado son complicados de definir ya que los viajeros se comportan como turistas (se alojan en hoteles, compran, comen y beben, y visitan la ciudad) pero el motivo de su viaje no es ni ocio, ni descanso, ni las relaciones humanas.

Como ya se ha comentado, el estudio del turismo es relativamente cercano a la actualidad, ya que este data del periodo de entreguerras debido a un aumento de la renta per cápita y de los transportes que facilitó el desplazamiento de las personas por el mundo. De esta forma, en 1942 dos profesores economistas suizos aportaron lo que se considera la definición más acertada de lo que entendemos por turismo. Estos dos profesores fueron: Walter Huzinkel y Kart Krapf; y su definición es la siguiente:

“Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas” (Walter Huzinkel y Kart Krapf, 1942)

De esta definición podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Por un lado, no se trata solo del viaje de ida y vuelta, si no que el concepto de turismo engloba a todas aquellas acciones y relaciones que se llevan a cabo a lo largo de este.
- Es precisa la existencia de algún tipo de desplazamiento, ya que no puede considerarse turismo todas esas acciones realizadas en el lugar en el que se vive.
- Como ya se ha comentado, al ser un viaje de ida y vuelta es necesario que la estancia en el lugar sea una estancia temporal, es decir haya intención de regresar.
- Además, como acabamos de explicar, el viaje ha de realizarse fuera de su lugar de residencia. Esto puede provocar una serie de dificultades como ¿a que hace referencia ese lugar, a la ciudad, la región o la provincia de origen?
- Por último, cabe destacar que se excluye todo tipo de actividad lucrativa por lo que se deben descartar los viajes de negocios.

Por otro lado, deberíamos acortar más este concepto ya que este documento pretende hacer un estudio empírico para el cual serán necesarios datos estadísticos que no serían de valor si no realizamos dicha acotación que permita la elaboración o extracción de datos estadísticos concretos.

Para ello la OMT (Organización Mundial del Turismo) ha elaborado una definición que sea válida para que las estadísticas referentes al turismo sean realizadas de la misma forma, y por tanto sean comparables. La definición propuesta por la OMT es la siguiente:

“Turismo son aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.”

Como podemos observar al comparar las dos definiciones propuestas, existen ciertas diferencias entre ellas:

- En primer lugar, en la definición propuesta para la elaboración de estadísticas se habla de *entorno habitual* y no únicamente del *lugar de residencia* de los turistas.

- En segundo lugar, la OMT afirma que si la estancia fuera superior a 1 año, se consideraría a los sujetos como residentes.
- Por último, esta definición incluye viajes con motivo de ánimo de lucro es decir, incluye viajes de negocios como parte del turismo.

Por lo tanto, para la elaboración de este estudio nos centraremos en la segunda definición propuesta, la de la Organización Mundial del Turismo, que nos permitirá la recogida de los datos estadísticos necesarios para la elaboración del estudio.

3. TIPOS DE TURISMO

Una vez explicado lo que es el turismo, es necesario dividir este en distintos tipos puesto que como ya se ha comentado anteriormente los motivos por los que se realiza este pueden ser muy variados. De esta forma, es posible diferenciar 5 grandes grupos, que engloban diversos tipos de turismo en su interior. Los 5 grupos en los que se divide son: el turismo de borde de agua, el turismo de montaña, turismo ecológico, turismo rural y turismo urbano (tipo de turismo en el que se centrará este documento una vez lo hayamos diferenciado de los demás).

Figura 1. Clasificación de los tipos de turismo más importantes.

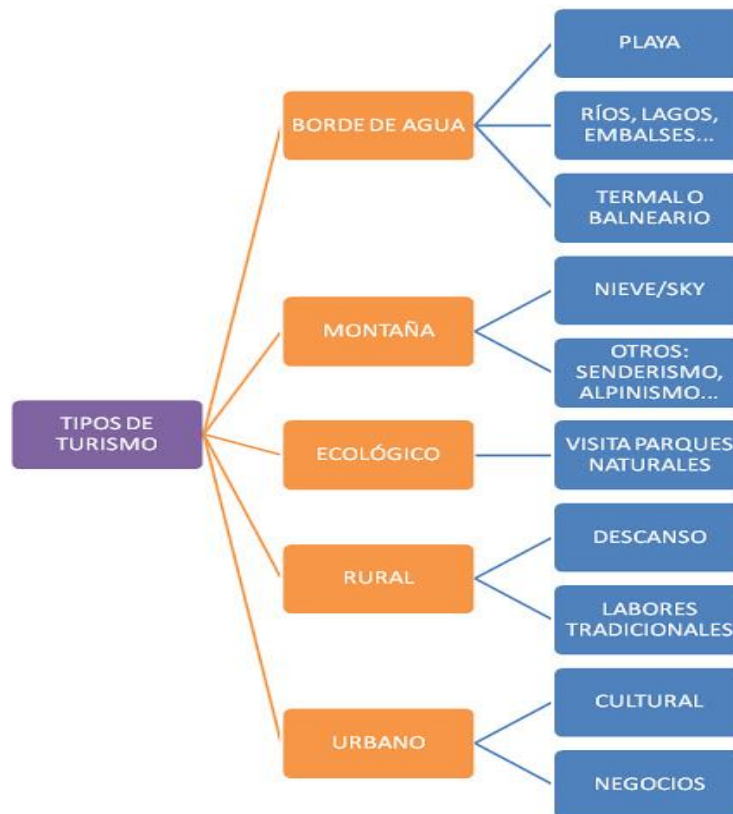


Figura 1: Extraída del blog del docente de Bachiller, Mario Masero.

En primer lugar, el turismo de borde de agua es en su mayoría aquel conocido como “de sol y playa”, aunque existen otros tipos como el turismo en lagos, embalses y ríos o el turismo de balneario (también conocido como turismo termal). El primero de ellos consiste principalmente en vacaciones o periodos de descanso que toma la gente para ir a la playa o sitios con buen tiempo donde puedan pasar unos días de ocio y descanso. Por otro lado, en el turismo referente a lagos, ríos y embalses se practican actividades mucho más variadas como la natación, surf, los deportes náuticos, descensos fluviales, etc. Por último, el turismo termal es una mezcla entre las curas medicinales y un periodo de descanso.

En segundo lugar, el turismo de montaña es casi en su totalidad un turismo dedicado a la nieve (turismo de nieve), y por tanto ligado a las estaciones de esquí, aunque a la hora de definir este tipo de turismo no debe dejarse de lado aquel conocido como turismo de aventura, que se lleva a cabo con intención de realizar actividades como alpinismo, excursionismo, barranquismo, senderismo...

En tercer lugar, se encuentra el turismo ecológico (ecoturismo) dedicado principalmente a la visita de espacios naturales protegidos (parques naturales o parques nacionales).

En cuarto lugar, el turismo rural se centra en el “alojamiento y la estancia en el mundo rural en el que además de disfrutar del descanso, la tranquilidad y la calidad medioambiental se pueden practicar numerosas actividades como: el contacto con las labores agrarias tradicionales, visitas a agromuseos, compra de productos alimenticios...” (Masero, 2010)

En último lugar, se encuentra el turismo en el que vamos a profundizar especialmente en este documento, el turismo urbano, también conocido como turismo ciudad. Este tipo de turismo podemos dividirlo en dos tipos principales (entre otros que se comentan y analizan más adelante): Turismo cultural, el cual engloba la gran mayoría del turismo urbano; y el turismo de negocios, que se encuentra en un momento de crecimiento. En lo referente al turismo cultural, este va dirigido a las ciudades que cuentan con cierto patrimonio histórico, artístico y cultural, o aquellas ciudades declaradas como patrimonio de la humanidad. Por otro lado, el turismo de negocios hace referencia a las celebraciones de congresos, ferias y otras actividades complementarias en las que se pueden incluir la gastronomía, las fiestas o el folclore.

Por otro lado, además de todos estos tipos de turismo que se pueden considerar los más importantes, encontramos otros motivos distintos que pueden no ser tan importantes (por el hecho de no mover grandes cantidades de turistas, o por no estar totalmente respaldados por la sociedad) por los que los turistas se desplazan. Estos tipos de turismo son:

- El turismo sexual, cuya finalidad es tener sexo o practicar nuevas experiencias.
- El turismo doméstico, que es aquel que se realiza sin salir del país de origen de los propios turistas.
- El turismo itinerante, es el tipo de turismo que se realiza entre diversos lugares. Es decir, los turistas no se dedican a pasar un tiempo en un solo lugar,

si no que viajan a distintos sitios. Para ello es preciso que el recorrido se lleve de antemano, o se tenga una “agenda” a la cual adaptarse.

- Turismo sedentario, es aquel que se realiza con intención de quedarse un tiempo largo en el lugar, o incluso de acabar adquiriendo una casa en la que residir.
- Turismo residencial, está basado en la utilización de los complejos residenciales en los que se alojan los turistas como centros recreativos. Es decir, la principal actividad son los fines recreativos.
- El turismo salud tiene como objetivo principal el de curar enfermedades que en los lugares de origen de los turistas, los tratamientos son costosos o imposibles de llevar a cabo.
- El turismo gastronómico trata principalmente de viajar con la intención de probar la comida y la bebida local.
- El turismo de ayuda humanitaria es aquel que es realizado por aquellas personas a las que les gusta colaborar con asociaciones no gubernamentales y deciden pasar sus vacaciones ayudando a las personas, la naturaleza o los animales.
- Turismo idiomático, este tipo de turismo se basa en el desplazamiento de personas con intención de aprender nuevos idiomas, o mejorar el nivel de aquellos que ya son capaces de hablar.
- Turismo de cruceros, aquel que ofrece conocer distintos lugares de distintas zonas geográficas gracias a que los turistas se alojan en un hotel flotante (el mismo barco).
- Turismo religioso, aquel que se realiza con la intención de visitar sitios sagrados para la religión de cada turista.
- Turismo vivencial, es aquel en el que los turistas deciden convivir con una familia local, de esta forma se relacionan, conocen gente nueva, y aprenden de nuevas culturas.
- El turismo de compras se basa en el desplazamiento de turistas con intención de consumir en distintos locales. Esto puede deberse a ofertas, bajos precios, ediciones de colecciones limitadas...
- El turismo literario es aquel cuyos turistas se desplazan motivados por lugares o eventos de carácter bibliográfico.

4. EL TURISMO URBANO (TURISMO CIUDAD)

Para conocer el turismo urbano en profundidad, es necesario un análisis de las características que poseen aquellas ciudades aptas para el consumo del turismo urbano, los tipos de turismo que engloba, que como ya hemos dicho son el turismo cultural y el turismo de negocios, entre otros que están también presentes en el turismo urbano pero tienen una menor importancia. Para ello el análisis aportará información tal como: definición y prácticas más comunes de cada uno de los tipos de turismo y cuál es el perfil del turista que consume en mayor medida cada tipo de turismo.

4.1. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES

Existen 5 características distintas que nos indican que una ciudad está preparada para el consumo del turismo urbano en su interior. Estas características han sido elegidas de entre aquellas que más se repiten en gran parte de las urbes que cuentan con mayor cantidad de turismo.

En primer lugar, toda urbe que pretenda explotar el turismo ciudad, debe contar con una fuerte apuesta por la formación, de esta forma en este tipo de ciudades existen grandes o importantes Universidades, centros de Altos Estudios, o grandes e importantes bibliotecas internacionales.

En segundo lugar, es realmente importante que se apueste por una continua mejora del entorno urbano y del medioambiental, para conseguir que la ciudad de muestras de calidad de vida, ambiente hospitalario, y los turistas la vean como un sitio agradable en el que pasar sus vacaciones. De esta forma una continua reforma urbana que se base en el apoyo de los elementos naturales que se encuentren en el interior o cercanos a cada urbe (como ríos, lagos, mar, grandes parques interiores, montañas...) podría ser de gran ayuda para el desarrollo de este tipo de turismo.

En tercer lugar, es necesario que las urbes tengan facilidades de acceso, para lo cual, se debe hacer una fuerte inversión en el desarrollo y modernización de las estructuras de esta, tanto de las convencionales como de las telecomunicaciones más novedosas.

En cuarto lugar, es realmente importante el fomento de la creación y mantenimiento de museos, que debe ir acompañado de dos piezas clave como la creación de recintos feriales y palacios de congresos, y la creación grandes espacios tanto a nivel deportivo (grandes competiciones) como a nivel escénico (teatro, danza, música...).

En quinto y último lugar, es preciso que exista una estrecha relación entre las distintas áreas que se consideran importantes en el turismo urbano. Estas áreas son de negocio, de investigación, de tecnología, de burocracia administrativa y de ocio (tanto para ciudadanos como para turistas: parques temáticos, y grandes espacios públicos).

4.2. EL TURISMO CULTURAL

Se entiende como turismo cultural aquél cuya modalidad de turismo hace especial hincapié en todos aquellos aspectos culturales que son ofertados en los distintos lugares turísticos. Este turismo se da principalmente cuando los turistas se centran en visitar museos o monumentos que aumenten su conocimiento sobre la cultura local. Es decir, son viajes realizados con la intención de conocer distintas culturas y ponerse en contacto con habitantes de estas. Por lo tanto, este tipo de turismo precisa de recursos históricos presentes en el lugar, para su adecuado desarrollo.

Profundizando más, este tipo de turismo podría dividirse en los siguientes subtipos: Histórico, Artístico Monumental, de Arquitectura Popular, Étnico y Étnico Folklore. El turismo histórico y el artístico monumental se entiende como aquel que se lleva a cabo en zonas donde el principal atractivo de estas es el valor histórico de sus edificios o monumentos. En lo que al turismo de arquitectura popular, hace referencia principalmente a aquellos viajes con intención de conocer los edificios más destacados en lo que se refiere a arquitectura en cada ciudad. Por último los turismos tanto Étnico como Étnico Folklórico, se entienden como aquellos que están vinculados a las costumbres y tradiciones (incluyendo fiestas y costumbres locales en el caso del folklórico) de los distintos pueblos que son visitados.

En cuanto a los datos que el Ministerio de Industria, Energía y Turismo aportó en el año 2010 sobre el turismo cultural en España, destaca que

aproximadamente el 60% de los turistas que recibe España tienen algún tipo de motivación cultural, por lo que se podría afirmar que vienen generando el conocido turismo cultural del que estamos hablando. Entre los distintos tipos que engloba dicho turismo, destaca el turismo Histórico y Artístico Monumental que acapara prácticamente la totalidad del turismo dedicado a la cultura.

En lo que al perfil del turista cultural medio se refiere, la European Association for Tourism and Leisure Education realizó una investigación que se centraba en los visitantes de las distintas atracciones culturales con las que cuenta Europa que, basado en las distintas encuestas llevadas a cabo, permitió conocer el perfil del turista cultural en Europa. Las características principales de dicho turista son las siguientes:

- Personas jóvenes (el 35% de ellos tiene menos de 35 años, mientras que únicamente un 25% tienen más de 50 años).
- Alto nivel de educación, ya que alrededor de un 44% posee al menos un título de enseñanza superior.
- Poder adquisitivo medio-alto.

4.3. EL TURISMO DE NEGOCIOS

Se entiende como turismo de negocios, aquella modalidad de turismo que se desarrolla entre empresas con el objetivo principal de conseguir un acuerdo comercial o llevar a cabo un negocio. Es decir, es utilizado generalmente por ejecutivos, comerciantes, empresarios u otro tipo de profesionales que tienen intención de prestar ciertos servicios, cerrar negociaciones o captar algún tipo de cliente. Este tipo de turismo se caracteriza principalmente por tener unas necesidades de infraestructura bastante determinadas, como es la necesidad de los clientes de contar con acceso a internet.

Si se profundiza aún más en este tipo de turismo se observa que puede dividirse en varias modalidades que lo definen de forma más concreta. Para ello existen los siguientes tipos de turismo de negocios: Turismo de reuniones y congresos, turismo de seminarios y convenciones, turismo de viajes de incentivo, y turismo de "Fam trips". El primero de ellos, el turismo de reuniones y congresos, es

de lo más importantes y en muchos casos es confundido con el turismo de convenciones, pero no es el mismo ya que este tiene un carácter más científico, en el cual acuden profesionales de diversas empresas del mismo sector. En segundo lugar, el turismo de convenciones es similar al turismo de congresos aunque este hace referencia a aquel turismo de negocios en el cual acuden únicamente profesionales de una misma empresa, y puede tener varios objetivos como dar a conocer a los empleados un nuevo producto, tratar alguna ampliación de la empresa o estudiar la planificación del lanzamiento de una nueva campaña. En tercer lugar, el turismo conocido como de viajes de incentivo, es aquel que está vinculado a los viajes de negocios (destinados al trabajo), los viajes de incentivo son viajes de placer. Esta modalidad está siendo utilizada por las empresas con el principal objetivo de motivar a sus empleados y de mejorar su rendimiento, incentivándolos mediante un viaje individual o grupal. Por último, los “Fam trips” (viajes de familiarización), son viajes cuyo objetivo es que los empleados vivan la experiencia del destino de primera mano. Es utilizado principalmente entre periodistas, agencias de viajes y operadores turísticos, y los beneficios esperados de esta práctica es el generar cierto interés en el destino asignado, la construcción de relaciones y contacto en dicho destino, y la posibilidad de que ese destino turístico tenga interés para los viajeros.

Por último, en lo que al perfil del turista típico de negocios, se debe destacar que este está destinado a empresarios, ejecutivos, comerciantes y otro tipo de profesionales similares, por lo que generalmente, gran parte de los gastos de estos estén asumidos por la empresa que los envía a cerrar algún tipo de negocio, a prestar servicios o a captar determinado sector de clientes. De esta forma, el turismo de negocios se caracteriza por tener un perfil generalmente más estable a lo largo del año que el turismo de ocio. Las características más destacadas que se encuentran en los turistas de negocios son las siguientes:

- Generalmente los turistas poseen un alto nivel económico al ser empresarios, ejecutivos o comerciantes. Además, se debe tener en cuenta que gran parte de los gastos de estos son asumidos por las empresas.
- La estacionalidad de este tipo de turista es inversa, es decir, estos viajan casi en su totalidad en temporada baja.

- Normalmente este tipo de turismo está destinado a grandes urbes en las cuales las grandes o medianas empresas tienen su base central, donde pueden captarse más clientes, o donde se provee que el lanzamiento de un producto produzca mayores beneficios.

4.4. EL TURISMO IDIOMÁTICO.

El turismo idiomático, como se ha definido anteriormente, es aquel cuyo objetivo principal es la mejora en el manejo de los idiomas, y el perfeccionamiento del uso de estos. El hecho de aprender un idioma se puede conseguir en el país de residencia de cada uno, de hecho, en España existen miles de academias que tratan de enseñar a los españoles otros idiomas para poder desenvolverse en el extranjero. Cabe destacar que en muchos casos, la calidad de estas enseñanzas es bastante alta, aunque nunca está de más (y cada vez es un recurso utilizado por más gente) el viajar a aquellos países cuya lengua natal es la que se está estudiando, con intención de mejorar el manejo de esta, el oído, y de esta forma perfeccionar el idioma de forma mucho más rápida a como lo harían los estudiantes si permaneciesen únicamente estudiando en la academia.

Por otro lado dada la situación actual de España, la opción que se barajan muchos jóvenes estudiantes es la de salir a trabajar o estudiar fuera del país, pues que en estos momentos las oportunidades para estudiantes graduados o con master no son las que eran anteriormente debido a la crisis, y se ven obligados a buscar su futuro en el exterior. Esto provoca que el turismo idiomático se desarrolle con mayor normalidad actualmente debido a que estos estudiantes suelen pasar primer un periodo de adaptación en el exterior antes de emigrar definitivamente en busca de trabajo. Este periodo sería el conocido “turismo idiomático”.

En cuanto al perfil del turista que suele practicar este turismo idiomático, suelen darse dos perfiles, por un lado encontramos a jóvenes de entre 14 y 18 años los cuales son enviados por sus padres al extranjero una temporada (normalmente en verano) con intención de que conozcan nuevas culturas, se desenvuelvan en el extranjero, pero sobretodo que mejoren sus capacidades a la hora de hablar determinado idioma. Estos suelen viajar con becas y la estancia no suele ser muy

amplia. Esta puede ir desde 1 semana hasta 2 meses. Por otro lado, encontramos a aquellos jóvenes de entre 18 y 30 años que viajan al extranjero para estudiar su carrera en otro idioma (Becas Erasmus y similares), para buscar trabajo debido a que una vez terminados sus estudios en España les es muy complicado encontrarlo, o incluso con el único objetivo de perfeccionar un idioma a pesar de ya haber terminado sus estudios en dicho momento. Estos estudiantes sí que suelen permanecer estancias más largas en dichos países, dado que estas pueden durar entre 3 meses y 1 año.

5. LAS PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se suele afirmar que los recursos humanos de cada empresa son los activos más valiosos de estas, por ello es realmente importante que toda empresa de cierto tamaño cuente con un departamento de recursos humanos que trate de sacarle el máximo partido a estos. En primer lugar, se debe dejar claro lo que son los Recursos Humanos, y estos son todos aquellos empleados de una empresa caracterizados por llevar a cabo un conjunto de tareas relacionadas con aquello a lo que se dedica su organización. En segundo lugar, para el buen funcionamiento y coordinación de todos estos activos que tan valiosos se consideran para las empresas, gran parte de estas decide la creación de un departamento dedicado al trato con estos recursos humanos. Este departamento debe llevar a cabo ciertas prácticas para conseguir sacar el máximo partido a los empleados.

Las funciones principales de un departamento de recursos humanos son: la búsqueda de personal, selección de personal, penetración del empleado en la empresa, motivar al personal, satisfacer las necesidades psicológicas de los empleados, formación y capacitación, control y evaluación del desempeño de estos, la captación y retención del talento, velar por la seguridad de los empleados y tratar de mantener el compromiso de estos para con la actividad de la empresa, y asegurar la calidad, la participación activa y el trabajo en equipo dentro de la organización. Estas funciones mostradas son las principales dentro de cualquier empresa, pero esta lista podríamos ampliarla en gran medida debido a que también realizan otra serie de importantes funciones como son: la realización de un feedback posterior a cada evaluación realizada, el diseño de un sistema de recompensas e incentivos, o la entrega o propuestas de entrega de estos a los trabajadores, el diseño y análisis de los distintos puestos de trabajo que debe cubrir la empresa, la gestión interna del intercambio de conocimientos (intercambio de información), entre muchas otras funciones.

En este apartado del proyecto propuesto, se seleccionarán cuáles son las prácticas de recursos humanos utilizadas con mayor frecuencia por las medianas y grandes empresas. Posteriormente se llevará a cabo un análisis de éstas que nos aportará un mayor conocimiento sobre las prácticas de los recursos humanos que se pretende estudiar en este documento, para más adelante poder hacer una

selección de cuales de estas prácticas son las más utilizadas en el sector del turismo ciudad.

5.1. Definición: Prácticas de Recursos Humanos

En primer lugar, es importante conocer de forma más concreta que es eso de las prácticas de los recursos humanos. De esta forma, “las prácticas de RR.HH (los procesos de selección, evaluación del rendimiento, formación y compensación, etc) determinan en gran medida las experiencias de los individuos en las organizaciones. Cada una de estas actividades representa una elección de la organización sobre cómo tratar a los empleados, a quien contratar, quien será promovido, quien recibirá un incremento en la retribución, etc. Así mismo, cada una de las prácticas ejerce una gran influencia en las elecciones que realizan los individuos respecto a la organización: decisión de participar, grado de esfuerzo, periodo de permanencia, como tratar a los compañeros, etc. En este sentido, March y Simon (1958) señalaban que los empleados se enfrentan a dos decisiones fundamentales en su interacción con las organizaciones: la decisión de “producir”, que se refiere a si los empleados están dispuestos a trabajar duro y a producir tanto como la organización así lo pide; la “decisión de participar”, que se refiere a si los empleados escogen permanecer en la organización o dejarla.” (Rodríguez Pérez, 1999)

Por otro lado, se afirma que coexisten dos perspectivas en lo que a las prácticas de recursos humanos se refiere.

“La primera de ellas es la *perspectiva contingente* también conocida como el mejor encaje (*Best Fit*), afirma que las prácticas de los recursos humanos dependen del contexto en el que se desarrollen (Delery y Doty, 1996; Jackson y Schuler 2000; Wright y Gardner, 2003; Wood, 1999).

La segunda de estas perspectivas es la *perspectiva universal*, este enfoque está avalado por autores que defienden la existencia de las mejores prácticas de recursos humanos, y que afectan de manera universal al rendimiento (Arthur, 1994; Batt, 2002; Boselie et al 2001; Delaney y Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). Este enfoque afirma que, independientemente de los condicionantes internos o externos que puedan existir en una organización, la aplicación de un conjunto integrado de prácticas de recursos humanos influye sobre el compromiso de los

empleados y su rendimiento individual, ejerciendo a su vez un efecto positivo sobre el rendimiento organizativo (Guest, 1997 y 2001)” (Villarroya, 2012).

El turismo ciudad, sector en el cual queremos centrar nuestro estudio, presenta particularidades que hacen que no todas las prácticas que sean propuestas a lo largo de este documento sean válidas para dicho sector, por lo que como se ha afirmado antes, se realizará un proceso de selección de aquellas que estén más implantadas y se lleven a cabo con mayor frecuencia.

Extrayendo información de gran cantidad de autores se ha elaborado la siguiente lista de prácticas de recursos humanos para posteriormente elaborar una tabla más desarrollada con aquellas prácticas que más interesan en el estudio que se pretende llevar a cabo. El orden en el que se ha establecido en esta lista de prácticas de recursos humanos no es relevante. Dicha lista se ha confeccionado mediante una búsqueda a partir de diversos autores, y se ha ido completando a partir de ir encontrando nuevas prácticas que añadir a través del estudio de dos documentos diferentes. La lista de estos autores se ha elaborado como ya hemos dicho, a partir de 2 documentos profesionales (una tesis doctoral titulada *Las prácticas de los recursos humanos y el rendimiento organizacional. Un estudio contextualizado de la administración local catalana*, de Matilde Villarroya Martínez, 2012; y un artículo realizado en 2014 por dos profesoras de Recursos humanos de la Universidad Politécnica de Valencia titulado *Identifying a guiding list of high involvement practices in human resource management.*) en los que se analizan las distintas prácticas de los recursos humanos, y esta lista se refleja en la tabla siguiente:

Tabla 2. Autores a partir de los cuales se han extraído las distintas prácticas de recursos humanos.

Walton (1985)	Guest (1987)	Cutcher-Gershenfeld (1991)
Kochan y Osterman (1994)	Arthur (1994)	Guest y Hoque (1994)
MacDuffie (1995)	Ichowski et al. (1997)	Yound et al. (1996)

Huselid (1995)	Wood y Menezes (1998)	Delery y Doty (1996)
Pfeffer y Tromley (1995)	Hoque (1999)	Wright et al. (1999)
Guthrie et al. (2002)	De la Cruz Deniz-Deniz y de Saá-Pérez (2003)	Gould-Williams (2004)
Way (2002)	Bayo-Moriones y Merino-Díaz (2001)	Den Hartog et al. (2005)
Batt (2002)	Capelli y Neumark (2001)	Bryson, Forth y Kirby (2005)
Wood, Holman y Stride (2006)	Yang (2008)	Wood y Menezes (2008)
Katou (2011)	Ribes y Perelló (2014)	Villaroya (2012)
Guest et al. (2004)	Chuang et al. (2012)	Bayo - Moriones et al. (2008)
Combs et al. (2006)	Melian-Gonzalez y Verano-Tacorante (2004)	McClellan y Collins (2011)
Collins y Clark (2003)	Tang y Tang (2012)	Ahmad y Schroeder (2003)
Gooderham et al. (2008)	Waal (2007)	Benson et al. (2006)
Drummond y Stone (2007)	Zatzick y Iverson (2006)	Camelo et al. (2004)
Anand y Kodali (2008)	Barrett y Mayson (2007)	Guerrero y Barraud-Didier (2004)
Marín-García (2011)	Avella et al. (2001)	Cox et al. (2006)
García-Lorenzo y Prado-Prado (2003)	Hislop (2003)	Tari et al. (2007)

Tabla 1: Elaboración propia a partir de los documentos ya citados.

Por otro lado, aquí se muestra la lista de prácticas de recursos humanos que hemos recopilado a través de todos estos autores que ya habían sido estudiados y analizados en los dos documentos citados anteriormente.

- PR1. Formación elevada.
- PR2. Prueba de pre-empleo (pruebas psicométricas).
- PR3. Prueba de conocimiento o test de capacidades.
- PR4. Evaluación de las habilidades interpersonales.
- PR5. Selección de los empleados centrada en las características generales de la empresa.
- PR6. Fomentar la movilidad interna o reclutamiento interno.
- PR7. Contratación selectiva
- PR8. Reclutamiento y selección de personal comenzando a partir de la descripción de un puesto de trabajo.
- PR9. Integración de un plan para nuevos trabajadores (formación inicial).
- PR10. Plan de formación anual (Formación continua).
- PR11. Formación en habilidades interpersonales.
- PR12. Rotación del empleo y formación multitarea.
- PR13. Liderazgo y gestión de la formación.
- PR14. Plan de formación teniendo en cuenta el desarrollo futuro (Plan de promociones y sucesiones).
- PR15. Desarrollo de una normativa de promociones interna.
- PR16. Creación de una retribución contingente.
- PR17. Creación de unos incentivos de grupo.
- PR18. Fomento del trabajo en equipo mediante: Equipos de calidad y equipos autodirigidos.
- PR19. Creación de un plan de incentivo a empleados basado principalmente en el desempeño de la organización. Por ejemplo, el reparto de beneficios.
- PR20. Compensación a empleados por el aprendizaje de nuevas habilidades o por la capacidad para desarrollar diversos trabajos.
- PR21. Dar importancia al puesto de trabajo en la determinación del salario de cada trabajador.

- PR22. Realización formal del desempeño de cada uno de los empleados, sobre la base de unos resultados objetivos.
- PR23. Envío de forma periódica, a los empleados, de información sobre los resultados de las pruebas de evaluación del desempeño.
- PR24. Utilización de las actitudes, los comportamientos y el rendimiento de los empleados como criterios de evaluación.
- PR25. Uso de criterios de evaluación basados en los comportamientos y rendimientos de los equipos de trabajo.
- PR26. Contar con listas de las habilidades y competencias necesarias para cada una de las descripciones de los puestos de trabajo.
- PR27. Intentar de forma activa la realización de trabajos lo más interesantes y variados posibles.
- PR28. Mantener una activa comunicación descendente para tener a los empleados bien informados. (boletín interno, base de datos con información para los trabajadores, reuniones periódicas...)
- PR29. Fomento de la comunicación interdepartamental, con objetivo de identificar oportunidades. Realizando, por ejemplo, reuniones de intercambio de información.
- PR30. Comunicación a los empleados de los aspectos estratégicos de la empresa
- PR31. Comunicación a los empleados de la información oficial sobre el rendimiento de las operaciones que está llevando a cabo la empresa.
- PR32. Comunicación sobre las nuevas iniciativas, la innovación y la mejora continua.
- PR33. Permitir que ciertos cargos, o que ciertos trabajadores puedan participar en la toma de decisiones.
- PR34. Facilitar la resolución de conflictos dentro de la empresa.
- PR35. Aceptar y estudiar las nuevas sugerencias que provengan de los trabajadores.
- PR36. Organización de eventos sociales que lleven a un mayor bienestar entre la plantilla, y que puedan fomentar las relaciones jefe-empleado.
- PR37. Elaboración de un sistema de trámite de quejas eficiente.
- PR38. Tratar de tener un alcance de control de supervisión amplio.

- PR39. Tratar de tener un alcance de control de supervisión amplio.
- PR40. Aportar a los trabajadores la seguridad necesaria en sus puestos de trabajo.
- PR41. Tratar de contar con la mayoría de contratos a largo plazo, evitando los despidos obligatorios o voluntarios.
- PR42. Practicar la igualdad de oportunidades entre todos los empleados.
- PR43. Fomentar el trabajo flexible para una mejor compaginación de la vida familiar.
- PR44. Patrocinio de diferentes eventos sociales con la intención de fomentar el contacto y la construcción de relaciones entre los empleados.
- PR45. Crear grupos de solución de problemas entre los propios trabajadores.
- PR46. Permitir y facilitar a los empleados la pertenencia a grupos de calidad. También puede idearse un sistema de sugerencias internas.
- PR47. Crear grupos de mejora de trabajo.
- PR48. Al permitir que los distintos trabajadores puedan tomar decisiones en sus puestos de trabajo, estos deben asumir la responsabilidad de asegurar la calidad de su propio trabajo.

Para hacer esta lista más sencilla de utilizar se dividen estas 48 prácticas en 8 grupos distintos. Esto se realiza de la siguiente forma ya que las doctoras Perello y Ribes afirman que un grupo de expertos en la materia, formado por cuatro profesionales de recursos humanos y tres académicos, consideraron que todas las prácticas de recursos humanos podrían agruparse en estos 8 grupos.

Por lo tanto hemos empleado la misma clasificación que estas utilizan en uno de sus artículos. La clasificación es la siguiente: Grupo 1: Reclutamiento y selección, Grupo 2: Formación y desarrollo, Grupo 3: Evaluación y retroalimentación, Grupo 4: Recompensas e incentivos, Grupo 5: Diseño y análisis de puestos de trabajo, Grupo 6: Comunicación interna y gestión del conocimiento, Grupo 7: Seguridad y compromiso de los empleados, y Grupo 8: Calidad, participación activa y trabajo en equipo.

De esta forma, podemos dividir estas 48 prácticas del departamento de recursos humanos en los 8 grupos que hemos mencionado en el párrafo anterior, quedando la división de la siguiente forma:

Tabla 2. Prácticas del departamento de recursos humanos divididas en 8 grupos

1. Reclutamiento y selección.	PR2, PR3, PR4, PR5, PR6, PR7, PR8.
2. Formación y desarrollo.	PR1, PR9, PR10, PR11, PR12, PR13, PR14
3. Evaluación y retroalimentación.	PR22, PR23, PR24, PR25
4. Recompensas e incentivos.	PR15, PR16, PR17, PR18, PR19, PR20, PR21
5. Diseño y análisis de puestos de trabajo.	PR26, PR27
6. Comunicación interna y gestión del conocimiento.	PR28, PR29, PR30, PR31, PR32, PR33, PR34, PR35, PR36, PR37, PR38, PR39
7. Seguridad y compromiso.	PR40, PR41, PR42, PR43, PR44
8. Calidad, participación activa y trabajo en equipo.	PR45, PR46, PR47, PR48

Tabla 2: Elaboración propia.

Por tanto, ya se han identificado y clasificado en 8 grupos, gran parte de las prácticas de recursos humanos que podemos encontrar en cualquier empresa. Cabe destacar que esta identificación y clasificación de las prácticas utilizadas no es una clasificación cerrada, ya que con el tiempo, la innovación y el paso del tiempo, pueden aparecer unas prácticas que lleven a cabo las distintas organizaciones.

Una vez recopiladas las prácticas más usuales que podemos encontrar en el departamento de recursos humanos de toda empresa, se procede a la selección y confección de una tabla con todas aquellas prácticas que se lleven a cabo con asiduidad en el sector del turismo ciudad. Para ello se ha realizado una primera

búsqueda de información por internet que a través de diversos artículos y publicaciones nos ha llevado a la conclusión de que no se ha realizado ningún estudio que nos asegure cuales de estas 48 practicas se llevan a cabo en este sector. Por lo tanto, se llevó a cabo una segunda búsqueda pero en lugar de tener como objetivo las 48 prácticas de recursos humanos, este pasó a ser los 8 grupos que se definieron anteriormente en este mismo documento. La información encontrada es la siguiente:

En cuanto al reclutamiento y selección de personal, en el sector del turismo ciudad son unas actividades que se practican con bastante frecuencia. Esto se debe principalmente a la alta movilidad contractual y a la estacionalidad que presenta la demanda de establecimientos hoteleros en determinados tipos de turismo que podemos encontrar dentro del turismo urbano. Además, en el sector del turismo, actualmente y debido a salarios relativamente bajos, tener que trabajar en días festivos, turnos de trabajo, la existencia de unas reducidas probabilidades de promoción dentro de las compañías debido a que la mayoría de estas son de tamaño medio o pequeño, y el predominio de las estructuras familiares dentro de estas pequeñas compañías, el reclutamiento y la selección de personal está siendo una “asignatura complicada” para estas empresas, ya que no es fácil encontrar personal cualificado y motivado que pretenda entrar en estos puestos de trabajo.

En lo referente al diseño y análisis de puestos de trabajo en el turismo ciudad, observamos que es una práctica que se lleva a cabo, pero no con demasiada intensidad ni poniéndole especial empeño en el desarrollo de esta. Esto es debido a la presencia de más de un 65% de personal no cualificado dentro de las empresas hoteleras en España, por lo que las empresas no suelen analizar ni describir en profundidad los distintos puestos de trabajo que son necesarios dentro del sector hotelero.

Por otro lado, la formación y desarrollo del personal es una práctica utilizada principalmente en el sector hotelero ubicado en el litoral de la península. De esta forma, se observa que en el sector hotelero de interior (exceptuando grandes urbes con gran cantidad de turismo como son Madrid, Granada o Sevilla) los trabajadores están poco cualificados y las compañías hoteleras que predominan son pequeñas o medianas. Esto significa que no tienen muchos recursos para destinarlos a la

formación de los trabajadores, aunque estos sí que reciben algún tipo de curso de adaptación una vez entran en su puesto de trabajo. Por otro lado, como ya se ha indicado, los trabajadores de las empresas hoteleras del litoral sí que cuentan con mayor cualificación. Esto se debe principalmente a la existencia de mucho más turismo de carácter internacional, para lo cual es realmente importante el dominio de diversas lenguas como el Inglés, el Francés o el Alemán entre otras.

En cuanto a la calidad, la participación activa y el trabajo en equipo, se observa que en el turismo ciudad se insta a los trabajadores a la participación activa dentro de cada compañía por medio de la creación de sistemas de sugerencias de mejora y reuniones de trabajadores. Estas se realizan para detectar problemas, aunque el objetivo principal suele ser la comunicación a los empleados de las decisiones tomadas por jefes o directivos. Por otro lado el trabajo en equipo es un factor importante en este sector ya que es una de las cualidades que más interés levanta a la hora de contratar a un trabajador y otro. De esta forma en los establecimientos hoteleros urbanos (más concretamente aquellos situados en el litoral, como es el caso de aquellos ubicados en Valencia, Castellón y Alicante, que vamos a estudiar más adelante) a la hora de contratar personal se prima el trabajo en equipo antes que otro tipo de cualidades, aunque eso sí, una vez contratados y formados los equipos de trabajo, estos poseen muy poca autonomía y responsabilidades. Por lo tanto, los niveles de planificación autónoma de su propio trabajo son bastante bajos. Las tareas están definidas con anterioridad y a lo sumo únicamente pueden decidir el orden de realización de estas.

La práctica de recursos humanos conocida como evaluación y retroalimentación, es una práctica importante ya que cada entidad hotelera necesita conocer cómo se desenvuelven los distintos trabajadores en cada puesto de trabajo, como han aumentado sus conocimientos, si han alcanzado sus metas y objetivos previamente propuestos, o si los empleados están satisfechos con las funciones que desempeñan día a día en el interior de la compañía para de esta forma llevar a cabo una retroalimentación en el interior de las compañías y conseguir los resultados más óptimos posibles.

En cuanto a la seguridad y el compromiso con el que cuentan los trabajadores en las empresas del sector del turismo urbano es de opinión del autor

que en lo referente a la seguridad de estos, a pesar de ser un factor importante para la preservación de la fuerza de trabajo de toda empresa, no es una práctica realmente importante ya que las tareas que se realizan por los empleados en el sector del turismo ciudad no conllevan cierto riesgo a la salud o incluso a la vida como podría ocurrir en el sector de la construcción u otros sectores similares. Esta práctica se define como *“el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que se utilizan para la prevención de accidentes y la eliminación de condiciones inseguras del ambiente, así como las utilizadas para instruir o convencer a los empleados acerca de la importancia de implantar prácticas preventivas”* (Chiavenato, 2004)

En lo referente a las prácticas de recursos humanos relacionadas con las recompensas y los incentivos que reciben los trabajadores en este sector, a pesar de ser una de las tareas más difíciles de administrar dentro del proceso de administración de recursos humanos, es una tarea que se lleva a cabo especialmente en el sector del turismo urbano. Esta dificultad reside en que las compensaciones tienen un importante impacto en las metas que establece cada compañía, por lo que si no es llevada a cabo lo más equitativamente posible puede generar problemas entre los distintos integrantes de la plantilla, o incluso truncar alguno de los objetivos de la empresa. Esto se debe principalmente a que las recompensas e incentivos aplicadas en sueldos, salarios y prestaciones, se define como *“la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, siendo un medio por el cual la administración del recurso humano garantiza de alguna forma la satisfacción de los empleados, traduciéndose esto en una ayuda para mantener y retener una fuerza de trabajo productiva con la que cuenta”* (Werther, 1999).

Por último, la comunicación interna y la gestión del conocimiento es una práctica llevada a cabo por las empresas del sector del turismo urbano de forma bastante normalizada, es decir, con bastante frecuencia. Esto se debe a la comunicación es la clave para tener a los empleados lo más motivados posible (Argenti, 1998). Sin embargo, algunos de los complejos hoteleros (sobre todo aquellos de mayor tamaño) son más reacios a la hora de compartir cierta información con aquellos empleados que se encuentra en la base de la pirámide de lo que sería la empresa, aunque cada vez son más los managers modernos con

mucha más preparación y conocimientos que también apoyan este tipo de información para los empleados de menor rango. Todo ello con el objetivo de mantenerlos motivados en sus puestos de trabajo.

CAPÍTULO 3: MARCO PRÁCTICO

6. EL TURISMO CIUDAD EN LA COMUNIDAD VALENCIANA (Valencia, Alicante y Castellón de la Plana)

Una vez se ha definido lo que es el turismo, los distintos tipos de turismo, y más concretamente el turismo ciudad, se procede a realizar un estudio sobre el impacto de este último en la comunidad valenciana. Para ello se han tomado como referencia estadísticas sobre las distintas ciudades de la Comunidad Valenciana (Valencia, Castellón de la Plana y Alicante) extraídas de la *Agencia Valenciana del Turismo*, y de la *Fundación de turismo Valenciana*. Para ello se ha realizado un análisis del resumen mensual de las estadísticas proporcionadas por la *Agencia Valenciana del Turismo*, el número de turistas extranjeros y cuál ha sido el gasto de estos, la ocupación hotelera en general y la ocupación hotelera por provincias, y por último un análisis del empleo turístico. Estos datos han sido tomados principalmente para los años 2014 y 2015, aunque se encuentran referencias a años anteriores.

En primer lugar se realiza un análisis de los datos aportados por la *Agencia Valenciana del Turismo* sobre los movimientos turísticos, la cantidad de turistas extranjeros y el gasto de estos (por provincias) en la Comunidad Valenciana, ya que esta comunidad es una de las más visitadas de España, tanto por turistas nacionales como por turistas internacionales. En segundo lugar, se analizará la coyuntura turística por ciudades (Valencia, Castellón de la Plana y Alicante) utilizando, de la misma forma, los datos aportados por estas dos entidades. En las tablas adjuntas se pueden observar gran cantidad de datos por provincias, aunque en primer lugar el análisis de este documento se centrará en las ciudades de la Comunidad Valenciana ya comentadas, ya que estas son de especial interés puesto que estamos analizando el “turismo ciudad”.

6.1. MOVIMIENTOS TURÍSTICOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

Como ya se ha indicado en el párrafo anterior, la Comunidad Valenciana es uno de los destinos preferidos de los turistas que visitan España. De esta forma, en Junio de 2015 ha registrado alrededor de 634.000 turistas internacionales, cifra que ha aumentado en un 1'4% respecto a Junio de 2014.

Entre los países de los cuales provienen mayor cantidad de visitantes encontramos el Reino Unido, que representa un 37'2% de los turistas internacionales totales. Cabe destacar que las visitas de estos han descendido en un 3'7% en comparación con el año anterior. En segundo lugar se encuentran los países nórdicos, que aportaron un 4% más de viajeros que durante Junio del ejercicio anterior, representando un 11'9% de los turistas extranjeros totales. Observando el resto de países emisores de turistas para la Comunidad Valenciana, se pueden destacar Bélgica y los Países Bajos, debido a su significativo aumento en la emisión de viajeros.

En cuanto a los medios más utilizados para acceder a la comunidad, se encuentra en primer lugar la vía aérea, ya que esta fue utilizada por un 85'7% del total de viajeros. Si se compara este dato con el del año anterior, se observa un muy ligero aumento del 1%. Por un lado, el aeropuerto de Valencia sufrió un crecimiento del 11'3% respecto a 2014, mientras que el aeropuerto de Alicante-Elche recibió un 3'1% menos de turistas.

Si ampliamos estos datos de Junio y nos centramos en el primer semestre de 2015 se obtiene que la comunidad recibió alrededor de 2'7 millones de viajeros extranjeros, ampliándose, de esta forma, la cifra del año anterior en un 2'4%. En este caso Francia es el país que más viajeros aporta en este crecimiento, mientras que el Reino Unido muestra un descenso de los turistas emitidos de un 5'7%.

En cuanto al medio de transporte más utilizado, en este caso continúa siendo el avión, utilizado por un 83'2% de los turistas que han visitado la Comunidad Valenciana en el primer semestre de 2015.

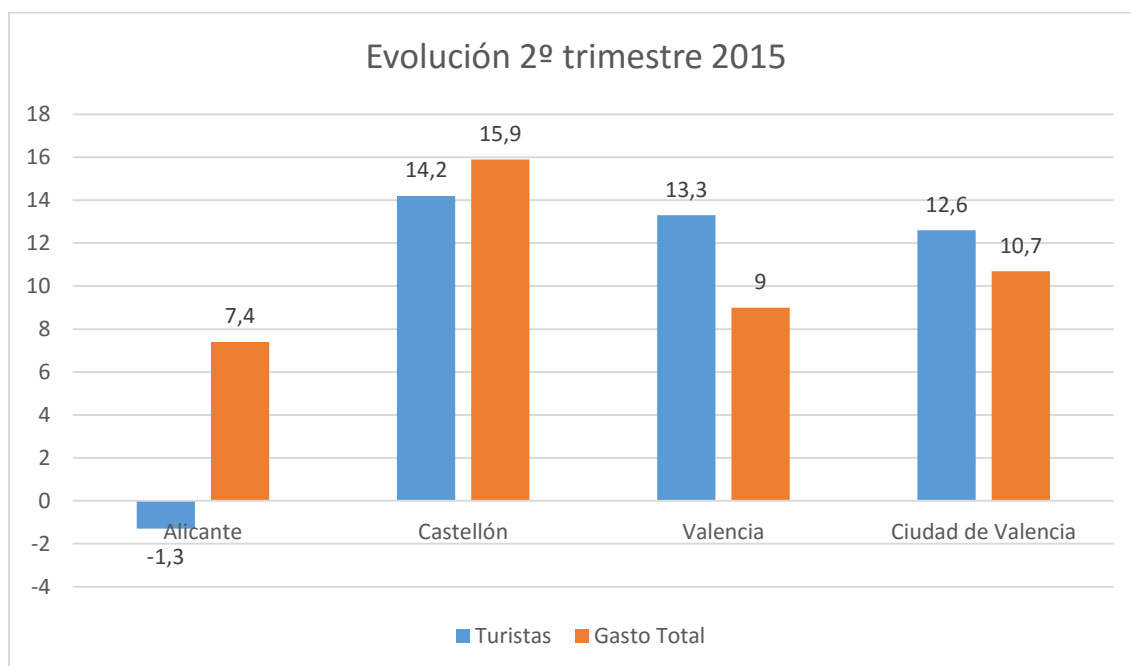
El principal motivo por los que los que los turistas se han desplazado al a dicho territorio es el de ocio y vacaciones, ya que acapara más de un 87% de los

turistas totales, aunque esta cifra apenas ha aumentado un 0'4% respecto a la del año anterior.

En segundo lugar analizaremos la cantidad de turistas extranjeros recibidos en la Comunidad Valenciana, así como el gasto de estos en el interior del territorio de la comunidad. Para obtener un análisis más concreto y completo, la *Agencia del Turismo Valenciana* nos aporta datos separados por provincias, como ya hemos realizado anteriormente con la coyuntura turística de la Comunidad Valenciana. Además, se han obtenido los mismos datos aunque más concretos ya que son sobre la ciudad de Valencia.

En la Gráfica 1 podemos observar la evolución de los visitantes extranjeros por provincias a lo largo del segundo trimestre de 2015. Castellón es la provincia en la que más ha aumentado el número de turistas extranjeros recibe, y también en la que más ha aumentado la cantidad que estos gastan. Llama la atención que el aumento del gasto de los turistas en Castellón supera al aumento del número de turistas totales que visitan la provincia. Esto no ocurre en Alicante y Valencia, donde el aumento del gasto siempre es menor que el número de turistas extranjeros recibidos, observándose incluso un decremento en la cantidad de turistas extranjeros recibidos en la provincia de Alicante. Así pues. Castellón es la provincia en la que más ha aumentado el número de turistas que recibe, siendo este aumento alrededor de 14'2%, seguida de Valencia con un incremento del 13'3%, y por último encontramos Alicante con un decremento del 1'3%.

En lo referente a la variación del gasto de estos turistas extranjeros en las tres provincias principales de la Comunidad Valenciana, se observa como ya se ha comentado anteriormente, que el mayor incremento del gasto de los turistas extranjeros se encuentra en Castellón. Por otro lado, en Alicante, a pesar de haber descendido el número de turistas recibidos en la provincia, el gasto de estos ha aumentado en un 7'4%. En cambio, en la provincia de Valencia, el aumento del gasto es de un 9% en toda la provincia, aunque se destaca un aumento del 10% en la ciudad de Valencia. En ambos casos, tanto a nivel provincial, como a nivel de ciudad, este incremento del gasto se encuentra por debajo del crecimiento del número de turistas recibidos, lo que nos indica que los turistas que se han recibido en el último trimestre han gastado menos dinero que los que se encontraban anteriormente.



Gráfica 1: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

En la siguientes tablas podemos observar los turistas recibidos por cada provincia según el país de residencia, según la forma de organización, según motivo del viaje y el gasto turístico total.

Como se puede observar, la provincia de Alicante recibió alrededor de 1.300.000 turistas en el último trimestre, de los cuales cerca de 600.000 provenían del Reino Unido, mientras que otros 175.000 provenían de los países nórdicos, aunque cabe destacar que en ambos focos de emisores de turistas el número de estos se redujo. La variación negativa fue de un 7% en el Reino Unido, y de un 0'3% en los países nórdicos.

El motivo principal de los turistas para viajar a esta provincia fue el ocio (93'8%), aunque este sufrió una reducción de un 2'1%.

En lo referente al gasto total efectuado por los visitantes en la provincia de Alicante, este ascendió un 7'4% si se compara con el mismo trimestre el año anterior, situándose de esta forma en 1.094'6 millones de euros en total. De esta

forma, tanto el gasto medio por persona, como el gasto medio diario se ven aumentados en un 8'9% y un 5'3% respectivamente (siendo estos 842'2 euros y 81'3 euros respectivamente).

Por último, la estancia media se sitúa actualmente en 10'4 noches lo que supone un incremento de esta de un 3'4% respecto a los datos obtenidos el año anterior, aunque las pernoctaciones totales crecieron únicamente un 2%, como podemos observar en la tabla.

ALICANTE	Dato absoluto	% vertical	Variación interanual 2015	% C. Valenciana	% España
Viajeros según país de residencia					
Reino Unido	583.443	44,9	-7,0	35,7	24,7
Países Nórdicos	174.341	13,4	-0,3	10,3	6,3
Turistas según forma de organización					
Sin paquete	1.140.350	87,7	4,8	89,3	72,9
Con paquete	159.257	12,3	-30,6	10,7	27,1
Turistas según motivo de viaje					
Ocio	1.219.245	93,8	-2,1	89,0	86,3
Pernoctaciones según tipo de alojamiento					
Aloj. privado	10.470.025	77,8	6,2	73,8	42,9
Gasto turístico					
Gasto total	1.094.583.380		7,4		

Tabla 3: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

En cuanto a lo que la provincia de Castellón se refiere, se observa en la tabla 4 que no se cuentan con tantos datos como en la tabla anterior (tabla de Alicante). Aun así, se puede observar que el número de turistas en la provincia de Castellón fueron alrededor de los 91.000 turistas aumentando interanualmente en un 14'2%, siendo el total de pernoctaciones de 1.260.000 aumentando estas también aunque de forma menos prominente (+7'5%). Por último, el gasto total aumentó en un 15'9% (notándose un incremento del 1'5% en el gasto medio por persona, y un aumento del 7'8% en el gasto diario). Estos gastos medios se situaron en 750'9€ y 54'5€ respectivamente.

Castellón	Dato absoluto	% vertical	Variación interanual 2015	% C. Valenciana 2015	% España 2015
Turistas					
Total	91.236	100,0	14,2	100,0	100,0
Pernoctaciones					
Total	1.257.492	100,0	7,5	100,0	100,0
Gasto turístico					
Total	68.511.415		15,9		

Tabla 4: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo. (Datos del 1er trimestre de 2015)

Por último, los datos referentes a la provincia de Valencia podemos extraerlos de la tabla 5. Como se puede observar, esta tabla cuenta con más datos que la de Castellón y se asimila a la de Alicante. En el caso de Valencia, la provincia fue visitada por cerca de 400.000 turistas extranjeros, lo que ha supuesto un

aumento del 13'3%, siendo los principales visitantes provenientes de Francia e Italia (97.000 provenientes de Francia y 52.000 de Italia). Cabe destacar que mientras que el número de turistas franceses ha aumentado en un 31'4%, el número total de turistas Italianos recibidos ha disminuido en un 5'1%.

En cuanto al motivo del viaje, predomina el ocio (con 290.000 visitas frente a las 54.000 recibidas con motivos de negocios), como ya se observó en los datos obtenidos de Alicante. En este caso este motivo concentra el 74'4% de las visitas, situándose esta estadística 14 puntos por debajo de la media de la Comunidad Valenciana. Ambos motivos de visita han crecido respecto al año anterior siendo la variación del motivo de ocio de un +10'2% y la de motivo de negocios de un +23%. Como se puede observar, el aumento de los motivos empresariales es más pronunciado que de ocio y diversión.

El gasto total se situó en 293.784'2 millones de euros, incrementándose en un 9% respecto a los datos extrapolados en el mismo trimestre aunque del ejercicio de 2014. Se observa además un aumento del 3'4% en el gasto medio diario (89'9€) y un decremento del 3'9% en el gasto medio por persona (749'9€).

Para finalizar, las pernoctaciones se vieron aumentadas en este último año en un 5'4%, siendo el tipo de alojamiento más utilizado el alojamiento privado (63% de las pernoctaciones totales) que aumentó un 1'5% en el último ejercicio.

VALENCIA	Dato absoluto	% vertical	Variación interanual	% C. Valenciana	% España
Viajeros según país de residencia					
Francia	97.997	25,0	31,4	13,4	15,6
Italia	52.143	13,3	-5,1	4,0	5,4
Turistas según forma de organización					

Sin paquete	361.631	92,3	16,3	89,3	72,9
Turistas según motivo de viaje					
Ocio	291.540	74,4	10,2	89,0	80,3
Negocios	53.869	13,7	23,0	5,4	7,0
Pernoctaciones según tipo de alojamiento					
Aloj. privado	2.053.894	62,8	1,5	73,8	42,9
Gasto turístico					
Gasto total	293.784.217		9,0		

Tabla 5: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

6.2. DATOS TURÍSTICOS SOBRE LA CIUDAD DE VALENCIA

6.2.1. Variación interanual de viajeros y pernoctaciones.

Como se puede observar en la tabla 6, la ciudad de Valencia sufrió una variación interanual positiva entre 2014 y 2015 en lo que a la recepción de turistas se refiere. Este dato se sitúa en +6'4%, lo que supone el mayor incremento de turistas desde 2012/2013, año en el cual la variación interanual fue incluso negativa (-1%) situándose en 1.622.274 el número de turistas que se perdieron. La siguiente variación interanual (2013/2014) se situó en +4'6% (incremento de turistas en 154.247).

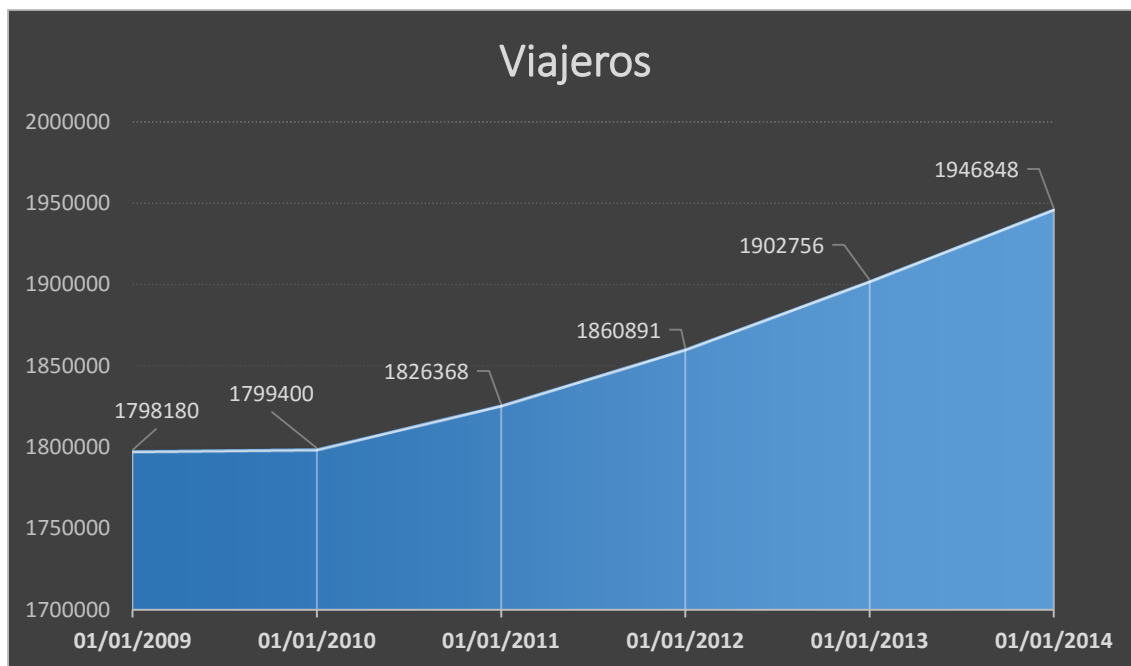
Por otro lado, a pesar de que en 2013/2012 el número de viajeros descendió, se puede observar un aumento de las pernoctaciones de estos en un 0'7%, lo que indica que el número medio de pernoctaciones por turista aumento, ya que estos a pesar de ser menos que el año anterior, pasaron más noches en la ciudad. Este aumento se ha seguido dando en los siguientes años (2014 y 2015) siendo la variación interanual de +3'7% y 6'1% respectivamente, en parte debido también al aumento de los turistas que visitaron la ciudad en los distintos ejercicios.

Alojamiento hotelero	Variación interanual 13-12	Variación interanual 14-13	Variación interanual 15-14	% Var. Interanual acumulada 15-14
Ciudad de Valencia (viajeros)	-1,0	4,6	4,1	6,4
Ciudad de Valencia (pernoctaciones)	0,7	3,7	7,0	6,1

Tabla 6: Datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

Por un lado, en la gráfica 2 se observa con detalle el crecimiento de los viajeros extranjeros recibidos en la ciudad de Valencia en los últimos 5 años (desde 2009 a 2014), además de la evolución de estos desde 1992, tomando como referencia 3 años, 1992, 2000 y 2014. Tomando estos tres últimos años como referencia, se observa que en 1992 el número de viajeros extranjeros totales que visitó Valencia fueron de 372.000, cifra muy reducida si la comparamos con la de 2014 (22 años después) ya que en dicho ejercicio los viajeros extranjeros habían aumentado hasta alcanzar los 1.946.848, casi 7 veces la cantidad recibida en 1992.

En cuanto al análisis anual desde 2009 hasta 2014, observamos que el número de turistas en la ciudad de Valencia no ha dejado de incrementarse año a año, dándose el mayor incremento en el año 2011, ya que en 2010 contaba con 1.799.400 visitas y en 2011 se cifraron 1.826.368 visitantes extranjeros. El último incremento (en 2014) es del +8%.



Gráfica 2: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.

OTROS DATOS DE INTERÉS:

	1992	2002	2014
Número de viajeros	372.205	816.493	1.946.848

Tabla 7: Elaboración propia a partir de datos de la Fundación Turismo Valencia.

Por otro lado, en la siguiente gráfica se puede observar con mayor detalle la evolución del número de pernoctaciones en la ciudad de Valencia desde 1992, aunque de forma aún más precisa se puede observar la evolución anual desde 2009 hasta 2014. De esta forma si se comparan los datos de 1992 (cerca de 900.000 pernoctaciones) con los datos más próximos a la actualidad, 2014 (alrededor de las 4.100.000 pernoctaciones) se observa como en apenas 22 años la cifra de pernoctaciones en la ciudad se ha cuatriplicado. Es de opinión del autor que esto es motivo de la mejora de las tecnologías y de las redes de transporte, que hacen los viajes más baratos, más rápidos, más cómodos, y en general más llevaderos que hace 20 años.

Observando con mas detenimiento la evolución de los últimos 5 años, el crecimiento mas pronunciado se dio en los años 2009 y 2010, años en los que el número de pernoctaciones tuvo un aumento de alrededor de 200.000 y 300.000 para cada año. A partir del años 2011 el aumento de estas continúa aunque de forma menos acusada, siendo esta variación positiva de alrededor de +100.000, +80.000 y +70.000.



Gráfica 3: Elaboración propia a través de unos datos extraído de la Fundación Turismo Valencia.

OTROS DATOS DE INTERÉS:

	1992	2002	2014
Número de viajeros	805.875	1.557.819	4.149.822

Tabla 8: Elaboración propia a través de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.

6.2.2. Movimiento de turistas nacionales de la ciudad de Valencia.

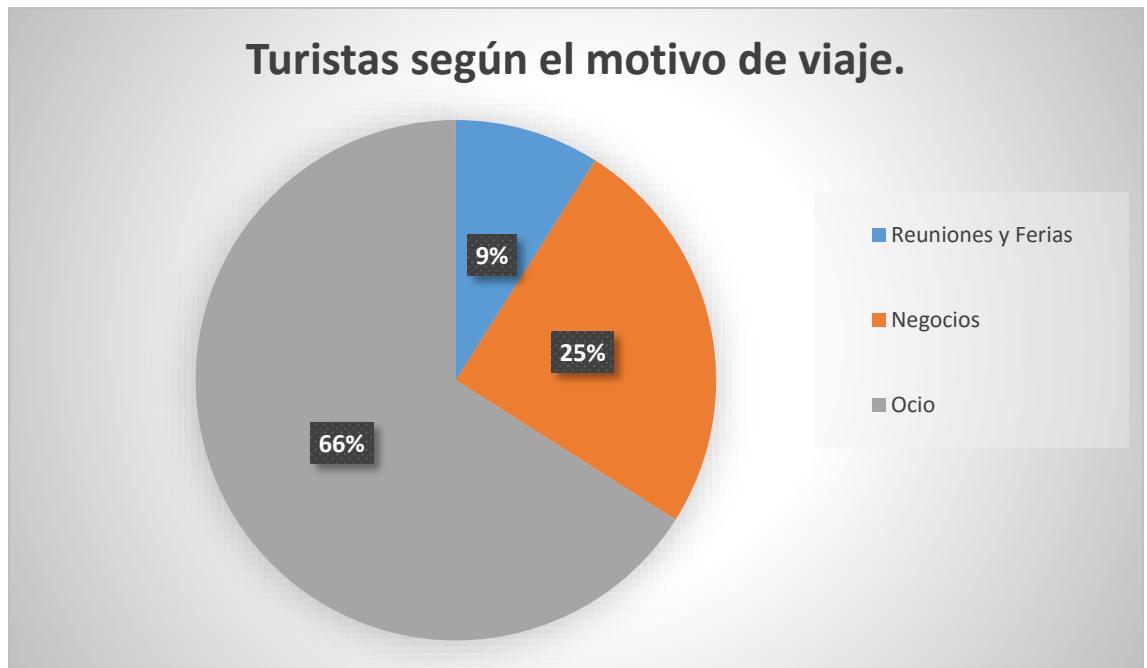
En lo referente a los turistas españoles que han visitado la ciudad de Valencia desde el año 2012 hasta 2015 solo se han obtenido datos sobre la variación interanual de 2013-2012 y de 2014-2013. En la primera de ellas la variación fue negativa de un 11'4%, lo que situó la pérdida de viajeros españoles en 2.074.130 turistas que la ciudad de Valencia dejó de recibir en 2014. En cambio, en 2014-2013 el número de viajeros españoles aumento muy ligeramente, ya que como se observa en la tabla, el aumento es mínimo, del 0'2%.

Turistas españoles	Variación interanual 13-12	Variación interanual 14-13	Variación interanual 15-14	% Var. Interanual acumulada 15-14
Viajes de los españoles a la ciudad de Valencia (Familiar)	-11,4	0,2	No hay datos	No hay datos

Tabla 9: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

6.2.3. Motivos de los desplazamientos de los turistas extranjeros a Valencia.

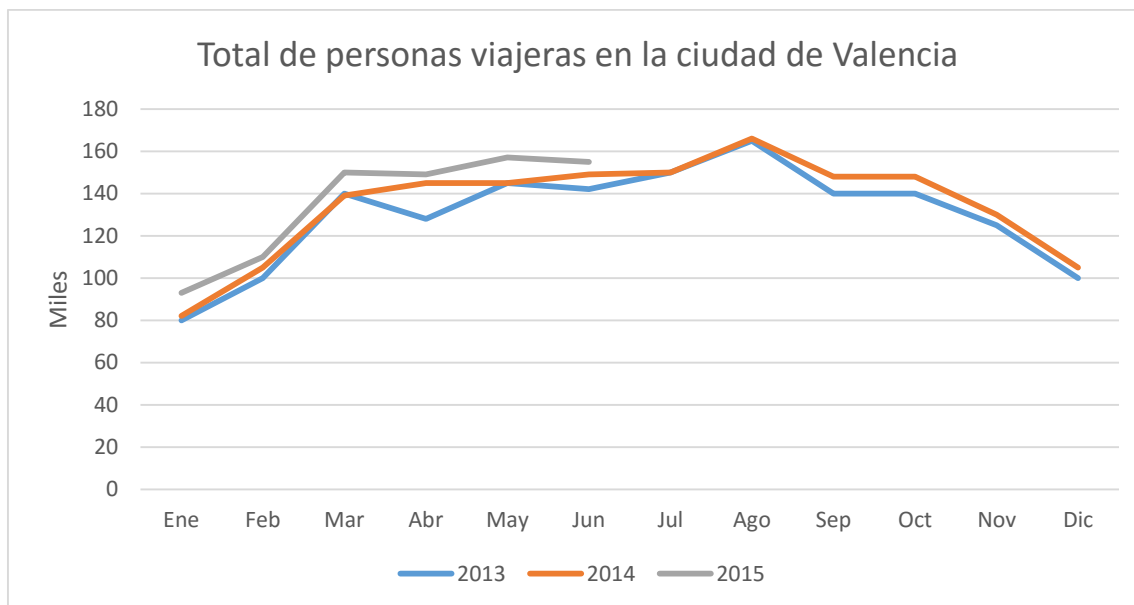
En la siguiente gráfica se puede observar con mayor detalle la distribución de los motivos por los cuales los turistas extranjeros se desplazaron a la ciudad de Valencia en el año 2014. Como indica, el motivo principal de los viajeros fue el turismo de ocio, que representa un 66% del total de las visitas a Valencia. El otro 34% restante se divide en un 25% de los viajeros que se desplazaron por motivos de negocios, y el otro 9% de los turistas por reuniones y ferias en el interior de la capital. Por lo tanto podemos concluir que la ciudad de Valencia es una urbe dedicada principalmente al turismo de ocio, aunque acoge otros tipos de turismo como el de negocios y de reuniones y ferias, debido a su importancia y tamaño (ya que es la tercera ciudad más grande y mas importante de España).



Gráfica 4: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.

6.2.4. Estacionalidad de los turistas recibidos por la ciudad de Valencia.

Como se puede observar en la gráfica 5, en lo que llevamos de 2015 el total de personas que están visitando la ciudad de Valencia es ligeramente mayor a las visitas recibidas en los años 2013 y 2014. Se observa además que el mes que mayor cantidad de turistas residen en la ciudad es Agosto, mientras que el mes que menor cantidad de turistas pernoctan en Valencia es el mes de Enero, seguido de cerca por Diciembre. Es de opinión del autor que esto se debe al buen clima mediterráneo del que goza la capital valenciana y que permite la existencia de veranos secos y calurosos con temperaturas de media por encima de los 22 grados.



Gráfica 5: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.

Además se han podido extraer datos más concretos sobre la ciudad de Valencia en el año 2014. Como bien se puede observar en la tabla 10 el número de turistas que visitaron la ciudad fueron alrededor de 800.000 únicamente en agosto de 2014, de los cuales 584.000 pasaron por la ciudad con motivos de ocio, recreo o vacaciones, mientras que 131.000 del total se desplazaron por motivos de trabajo o negocios.

Por otro lado, también se puede observar en la tabla que el origen principal de los turistas extranjeros recibidos en la capital son principalmente de origen italiano y Francés (como ya se ha indicado anteriormente). En este caso, predominan los turistas franceses siendo estos alrededor de 180.000 frente a los 140.000 turistas provenientes de Italia.

Por último, destacar que el gasto de todos los turistas en la ciudad de Valencia en Agosto de 2014 fue de 656 millones de euros, dato que se ha incrementado en un 5'6% respecto al Agosto del ejercicio anterior.

Valencia Ciudad	Junio - Agosto 2014	% Variación	Acumulado Agosto 2014	% Variación
Turistas	404.210	7,9	804.289	5,6
Motivo ocio, recreo, vacaciones.	302.521	2,8	584.202	4,3
Motivo trabajo, negocios.	64.598	33,1	131.931	25,6
Origen Italia.	62.211	-10,4	138.699	-4,1
Origen Francia.	86.579	-0,7	178.223	-1,6
Pernoctaciones.	4.058.000	-1,9	7.224.446	-4,0
Pernoctaciones en alojamiento privado.	2.529.895	-4,4	4.489.870	-6,1
Gasto total (millones de euros)	345	10,9	656	5,6

Tabla 10: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

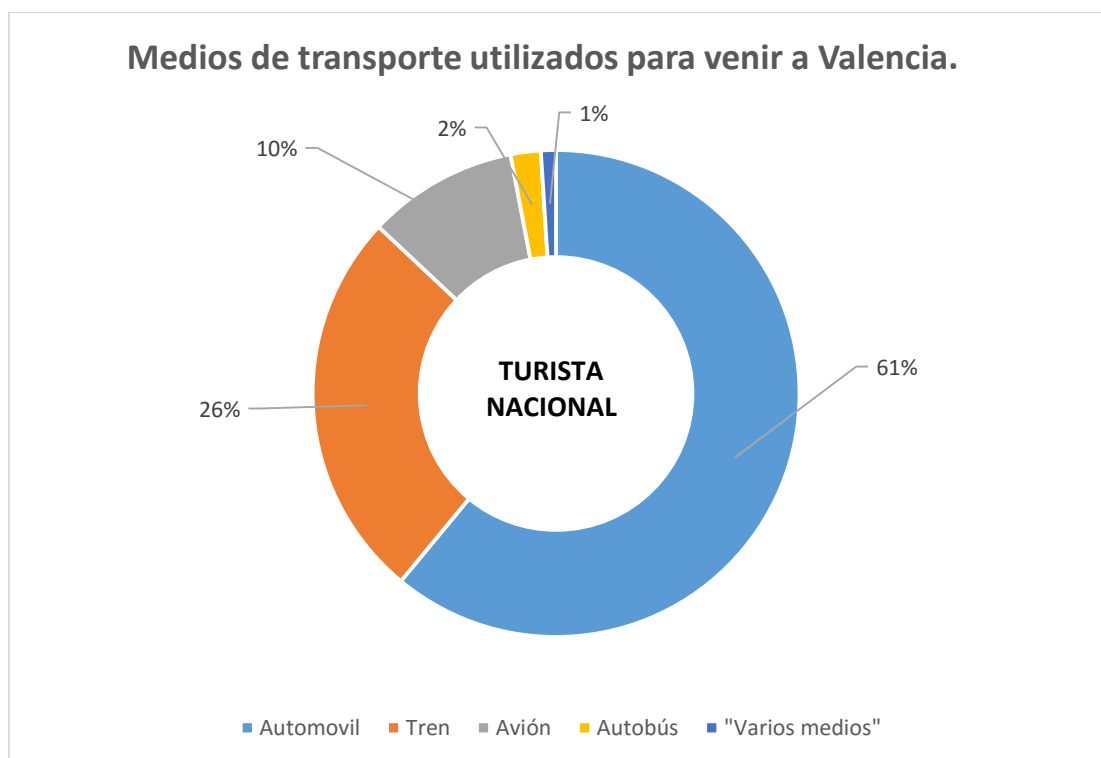
6.2.5. Medios de transporte utilizados para visitar la capital de la Comunidad Valenciana.

A continuación se trata el tema sobre los medios de transporte más utilizados por los viajeros que recibe la ciudad de Valencia. Para ello se han extraído dos gráficas de la web www.turisvalencia.com, web de la cual ya se han extraído varias tablas y gráficas anteriormente. Como se puede observar en la gráfica 6, los turistas están divididos en turistas nacionales (aquellos que provienen de otras partes de España) y turistas internacionales (aquellos procedentes de otras partes del mundo).

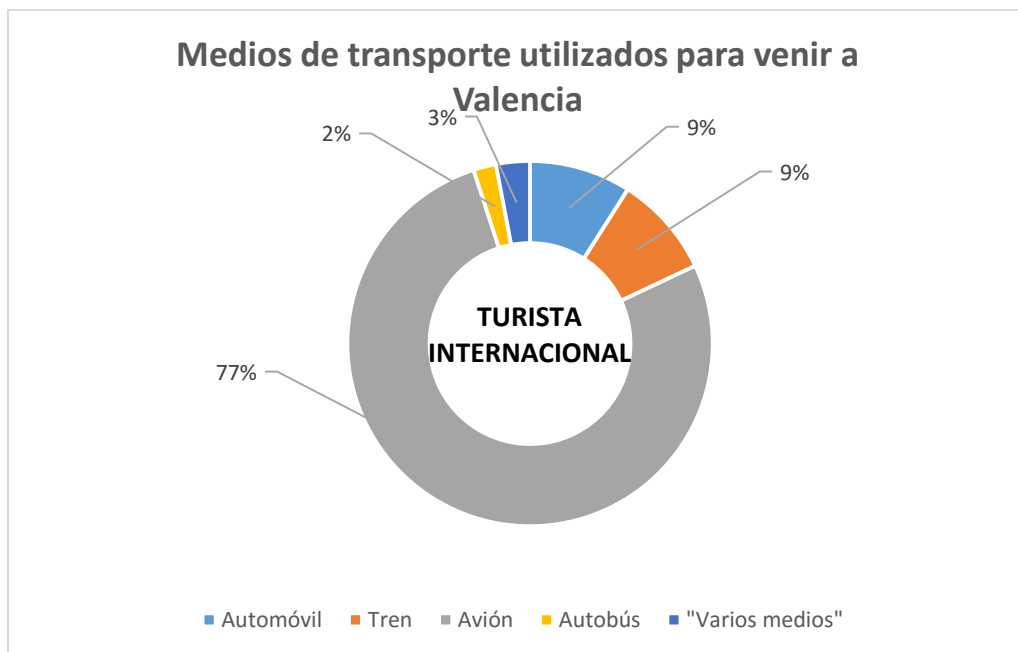
Por un lado, los turistas nacionales utilizan el automóvil como vehículo principal para desplazarse a Valencia, siendo utilizado por un 61% del total de turistas nacionales que recibe la capital valenciana. A continuación se encuentra el tren como segundo vehículo más utilizado, con un 26% del total de los visitantes desplazados a Valencia. Estos dos son seguidos por el avión (10%), el autobús (2%) y mediante el uso de más de un medio de transporte (1%).

Por otro lado, los turistas extranjeros utilizaron como medio principal de transporte a la ciudad de Valencia el avión, medio usado por la gran mayoría (77%

de los turistas recibidos por la capital). A continuación se observan el tren y el automóvil como medios de transporte más utilizados, aunque estos son utilizados únicamente por un 9% cada uno de ellos, cifra muy lejana a la de turistas que decidieron usar el avión como medio de transporte principal. Por último un 3% de los turistas extranjeros se decantaron por utilizar más de un medio de transporte para llegar a la ciudad, mientras que un 2% utilizaron el autobús para entrar en la capital valenciana.



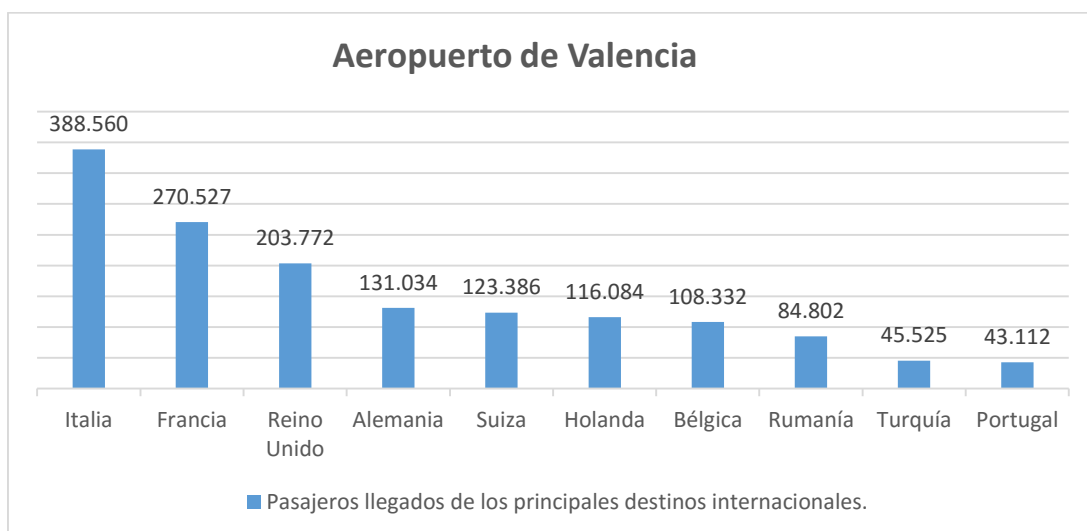
Gráfica 6: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.



Gráfica 7: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.

6.2.6. Países de origen de los turistas que visitan Valencia.

En lo referente a cuales son los países de origen de los principales turistas que recibe la ciudad de Valencia, observamos en primer lugar (como hemos indicado anteriormente) a Italia, Francia y el Reino Unido, aportando 388.000, 270.000 y 203.000 turistas respectivamente. A estos tres países les siguen Alemania (131.000 viajeros), Suiza (123.000 viajeros), Holanda (116.000 viajeros) y Bélgica (108.000), todos ellos superando las 100.000 visitas a la ciudad.

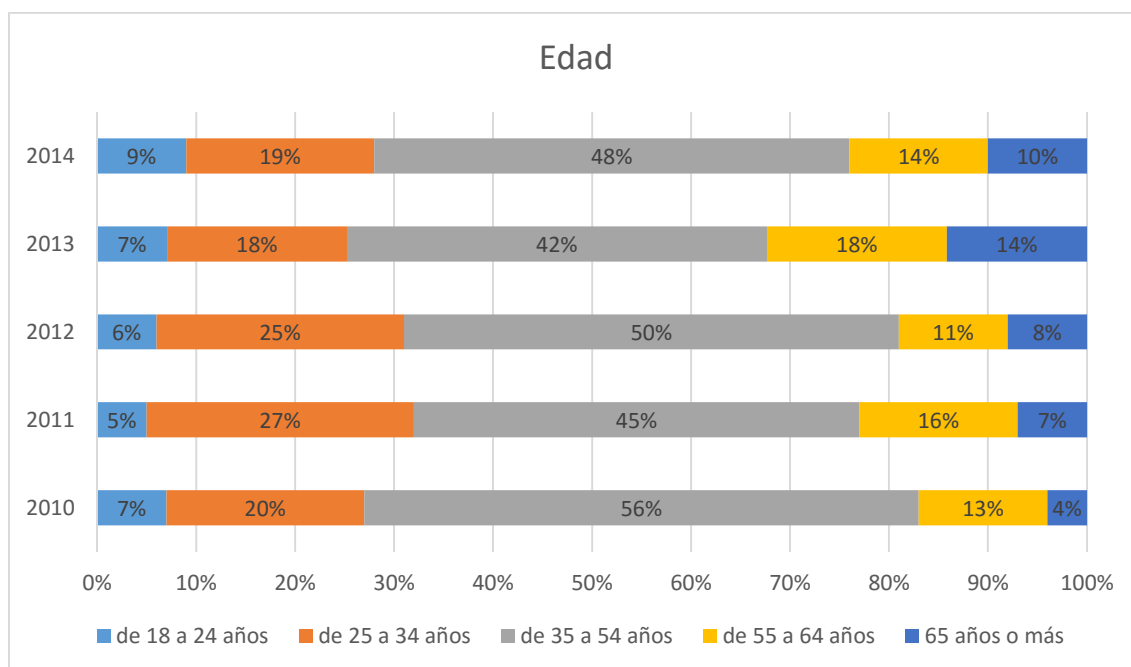


Gráfica 8: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.

6.2.7. Perfil de los turistas de ocio que visitan Valencia.

El principal turista que visita Valencia en los últimos años ha sido el turista que viaja con motivos de ocio, por eso vamos a analizar a este más profundamente, observando las edades de estos en los últimos cuatro años (2010-2014).

En primer lugar indicar que la edad predominante a lo largo de estos cuatro años han sido los turistas de entre 35 y 54 años ya que cada año representan más del 40% de los turistas. En segundo lugar predominan los turistas con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años. El predominio de estas edades se debe al mayor poder adquisitivo de los viajeros, ya que son edades en las cuales lo normal es tener un trabajo y un sueldo adecuados que permite viajar. A continuación se encuentran aquellos turistas que tienen entre 55 y 64 años, y jóvenes entre 18 y 24 años. A estas edades la afluencia de turistas es más baja, debido por un lado al poco poder adquisitivo que tienen los jóvenes a los cuales cada vez les es más complicado, y a la mayor cantidad de problemas de salud y estado físico en el que se encuentran las personas mayores entre 55 y 64 años. Por último, se puede observar que el porcentaje más reducido es el de las personas mayores de 65 años, a las cuales se les pueden achacar los mismos problemas que pueden sufrir las personas entre 55 y 64 años, incluso de mayor gravedad. Respecto a la distribución del perfil de los turistas, esta sigue una distribución bastante regular a lo largo de los 4 años. Como ya se ha indicado, el grueso de los turistas es de adultos entre 25 y 54 años, seguidos de jóvenes entre 18 y 24 años y personas mayores de entre 55 y 64 años. Por último el segmento de turistas más reducido es el ya comentado, personas mayores de 65 años.



Gráfica 9: Elaboración propia a través de datos extraídos de la Fundación Turismo Valencia.

6.2.8. Número de establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleado en la ciudad de Valencia.

Al ser Valencia una capital de Comunidad, y una de las ciudades más grandes de España (sólo superada por Madrid y Barcelona) es lógico que cuente con un gran atractivo turístico, ya que al tamaño de la ciudad se le debe sumar el buen clima mediterráneo y el hecho de ser una ciudad costera.

De la siguiente tabla se puede extraer que la ciudad de Valencia es el segundo punto turístico con mayor número de establecimientos disponibles para los turistas que visitan la capital. Cabe destacar que la primera es Benidorm con 138 establecimientos, 5 más que en la capital. Además, Valencia cuenta con el segundo mayor número de plazas, aunque en este caso es la segunda con mucha diferencia, puesto que Benidorm ofrece alrededor de 41.000 plazas mientras que Valencia oferta 17.252.

En cuanto al grado de ocupación de estas plazas ofertadas a los viajeros, se observa que el dato no es muy alto para la ciudad de Valencia si comparamos con Benidorm, ya que la capital presenta un 74'3% de

ocupación frente al 94'24% de ocupación presentado en Benidorm. Es de opinión del autor que esto puede deberse a la peor calidad de las playas presentes en la ciudad de Valencia si se comparan con las de Benidorm y zonas de Alicante como Denia o Javea.

Por último, el personal empleado por los establecimientos de la capital valenciana es de los más altos de la Comunidad Valenciana, solo superado por la cantidad de gente contrata de en Benidorm. Mientras que en la ciudad alicantina se contrataron a 5.657 personas en el mes de Agosto de 2013, en Valencia el número de puestos de trabajo ocupados fue de 2.041 en dicho mes.

Establecimiento por puntos turísticos, plazas, grados de ocupación y personal empleado en 2014.

Demarcación	Número de establecimientos	Plazas	Grado de ocup. por plazas	Grado de ocup. por habit.	Personal empleado
Benidorm (Alicante)	138	40.901	94,24	89,9	5.657
Valencia	133	17.252	74,3	74,6	2.041

Tabla 11: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Diputación de Alicante.

6.3. DATOS TURÍSTICOS SOBRE LA CIUDAD DE CASTELLÓN DE LA PLANA.

Los datos obtenidos para la ciudad de Castellón de la Plana no son tan amplios como los de Valencia, por lo que únicamente podemos analizar la variación de turistas y de pernотaciones sufridas por la ciudad desde 2012 hasta la actualidad.

6.3.1. Variación interanual de viajeros y pernoctaciones.

Como se puede observar en la tabla 12, la variación interanual de 2013-2012 fue negativa, es decir, disminuyó el número de turistas recibidos en la ciudad de Castellón de la Plana, aunque cabe destacar que esta reducción de visitantes fue prácticamente nula puesto que la variación es del -0'4%. Por el contrario, se observa que las siguientes variaciones interanuales suponen un incremento de los turistas recibidos en Castellón de la Plana en 2014 y 2015. Si bien la variación de 2015-2014 no fue realmente amplia (+1'8%), la que se dio el año anterior 2014-2013 si lo fue (+24'1%) provocando una llegada masiva de turistas a la ciudad, que se mantuvo, como ya se ha comentado, en 2015 con ese incremento de casi el 2% de turistas recibidos.

En lo referente a las pernoctaciones que se dieron lugar en dicha ciudad, se observa también una reducción de estas en el año 2013, siendo la disminución del 1'3% y superando de esta forma la reducción de turistas recibidos que ya se ha comentado en el párrafo anterior. Esto indica que en dicho ejercicio, no solo se encontraba una menor cantidad de turistas en la ciudad, si no que estos pasaban menos noches en ella. Además esta estadística sigue la misma tendencia que la de viajeros recibidos, ya que en 2014 la variación sufrida en las pernoctaciones es positiva y bastante alta (+21%), aunque en 2015 ya no aumenta el número de pernoctaciones a pesar de que sí que aumenta el de viajeros recibidos como se ha indicado en el párrafo anterior, siendo el decremento del 6%. Tratando estos últimos datos sobre los dos últimos años se observa que en 2014 el aumento de pernoctaciones en la ciudad se puede atribuir principalmente al gran aumento de viajeros recibidos durante el año. Por otro lado, el descenso de pernoctaciones en 2015 nos indica que a pesar de haber aumentado el número de turistas recibidos, estos emplean menos tiempo en la ciudad y sus estancias son más cortas que en años anteriores.

Alojamiento hotelero	Variación interanual 13-12	Variación interanual 14-13	Variación interanual 15-14	% Variación interanual 15-14
Castellón de la Plana (viajeros)	-0,4	24,1	1,8	6,9
Castellón de la Plana (pernoctaciones)	-1,3	21,0	-6,0	8,9

Tabla 12: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

6.3.2. Número de establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleado en la ciudad de Castellón de la Plana.

En la tabla 13 se puede observar distintas estadísticas en Castellón de la Plana sobre la cantidad de establecimientos hoteleros disponibles, el grado de ocupación de estos en Agosto de 2013, o incluso el número total de empleados en dichos establecimientos.

En cuanto a lo que el número de establecimientos disponibles en el interior de la ciudad se refiere, Castellón de la Plana se sitúa en último lugar de todos los puntos turísticos importantes de la Comunidad Valenciana (junto con Denia que dispone del mismo número de establecimientos), con únicamente 20 establecimientos disponibles para los turistas. De esta forma es adelantado en número de establecimientos por las grandes ciudades como Alicante y Valencia, pero incluso también por puntos turísticos costeros como son Benidorm, Peñíscola o Gandía.

En cambio, a pesar de encontrarse a la par con la población de Denia (Alicante), esta última ofrece más de 100 plazas más que los establecimientos

disponibles en Castellón, por lo que en este aspecto sí que es la población con menor oferta turística de la Comunidad Valenciana, únicamente 2.300 plazas.

Además, cabe destacar que también es la ciudad (o punto turístico) con menor grado de ocupación tanto por plazas como por habitaciones (un 63'93% y un 63'33% respectivamente). Lo que indica que de los 7 puntos turísticos más importantes de la Comunidad Valenciana, Castellón es el que menos atractivo turístico suscita a los viajeros, tanto nacionales como internacionales.

Por último, y siendo algo lógico viendo los datos ya analizados en los párrafos anteriores, la ciudad de Castellón de la Plana es la que menor cantidad de trabajadores emplea en los distintos establecimientos hoteleros. El número total de personas contratadas en dichos establecimientos en Agosto de 2013 fue de 220 personas, un dato muy reducido si se compara con el punto turístico que más oferta de trabajo aporta con 5.657 puestos (Benidorm).

Demarcación	Número de establecimientos en 2014	Plazas en 2014	Grado de ocup. por plazas en 2014	Grado de ocup. por habit. En 2014	Personal empleado en 2014
Benidorm (Alicante)	138	40.901	94,24	89,9	5.657
Valencia	133	17.252	74,3	74,6	2.041
Alicante	71	8.087	84,92	86,67	1.040
Castellón de la Plana	20	2.322	63,93	63,33	220
Gandía (Valencia)	29	5.733	87,19	89,02	736
Peñíscola (Castellón)	47	9.721	90,03	91,95	1.402
Denia (Alicante)	28	2.465	79,4	80,32	301

Tabla 13: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Diputación de Alicante.

6.4. DATOS TURÍSTICOS SOBRE LA CIUDAD DE ALICANTE.

Con los datos obtenidos para la ciudad de Alicante encontramos similares problemas que con Castellón de la Plana puesto que los datos son muy limitados, a pesar de que en este caso sí se puede determinar que se ha dado un leve descenso de las pernoctaciones en el interior de la ciudad. Este dato es llamativo ya que contrasta con el aumento general de pernoctaciones tanto hoteleras como extrahoteleras en toda la provincia de Alicante. Esto puede deberse principalmente a la existencia de pequeñas pero importantes ciudades en el litoral de la provincia, como son Javea, Denia o Benidorm.

6.4.1. Variación interanual de viajeros y pernoctaciones en la ciudad de Alicante.

En lo referente a los datos que si se han podido extraer sobre los viajeros que han visitado dicha ciudad desde 2013 hasta la actualidad (tabla 14), cabe destacar que la variación de estos siempre ha sido negativa, tanto para 2013, como para 2014 y 2015, siendo el año 2014 el que presenta mayor aumento de turistas con un incremento del 8'3%. Por otro lado en los años 2013 y 2015 el aumento de los turistas recibidos en la ciudad son menores, situandose en un +1'9% y un +2'4%.

En cuanto a los que las pernoctaciones se refiere, se observa que en el año 2013 estas aumentaron en bastante mayor medida que el número de viajeros recibidos. Este incremento fue del 10'1% frente al incremento del 1'9% de los viajeros recibidos, ya comentados anteriormente. Este mayor incremento de las pernoctaciones nos indica que en 2013 los viajeros que visitaron la ciudad alicantina permanecieron mayor tiempo en esta. Por otro lado, en 2014, el incremento fue mayor el de viajeros recibidos (+8'3%) que el aumento de pernoctaciones en la ciudad (+5'2%), lo que indica que en valor medio, los viajeros invirtieron menos tiempo en el interior de la ciudad, aunque esta variación podría ser muy reducida. Por último, en 2015 el número de pernoctaciones se ha reducido respecto a las contabilizadas en el ejercicio anterior. Esta reducción es del 2%, e indica que los viajeros (en este caso de forma mas pronunciada que en el año 2014) permanecieron una menor cantidad de noches en Alicante, ya que a pesar del

aumento de viajeros recibidos respecto al año anterior, las pernoctaciones se ven reducidas de igual forma.

Alojamiento hotelero	Variación interanual 13-12	Variación interanual 14-13	Variación interanual 15-14	% Var. Interanual acumulada 15-14
Ciudad de Alicante (viajeros)	1,9	8,3	2,4	4,7
Ciudad de Alicante (pernoctaciones)	10,1	5,2	-2,0	-0,9

Tabla 14: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Agencia Valenciana del Turismo.

6.4.2. Número de establecimientos hoteleros, plazas, grados de ocupación y personal empleados en la ciudad de Alicante.

De la tabla 15 se pueden extraer las siguientes conclusiones sobre la cantidad de establecimientos hoteleros que dispone la ciudad de Alicante y sobre las plazas y los grados de ocupación de estos en el mes de Agosto de 2013, así como la cantidad de personal empleado por estos para satisfacer la demanda turística de la ciudad.

En lo referente a la cantidad de establecimientos disponibles en la ciudad alicantina, se observa que es el tercer punto turístico que dispone de más de estos.

En primer lugar es ocupado por la ciudad de Benidorm (también en la provincia de Alicante) con 138 establecimientos. A Benidorm le sigue la capital de la Comunidad Valenciana (Valencia) con 133 establecimientos a disposición de los turistas. Y en tercer lugar se encuentra la ciudad de Alicante con 71 establecimientos disponibles.

En segundo lugar, destaca el cuarto puesto en cuanto a número de plazas se refiere, ya que Peñíscola (Castellón) a pesar de contar con 24 establecimientos menos que Alicante, ofrece cerca de 1.700 plazas más en total (Alicante oferta 8.087

plazas mientras que Peñíscola llega a ofertar 9.721). A pesar de todo, este número de plazas es bastante reducido si comparamos con los dos principales puntos turísticos de la Comunidad Valenciana, Benidorm y Valencia, que ofertan alrededor de 41.000 y 17.200 plazas respectivamente.

En tercer lugar, destacar que también ocupa el cuarto puesto en lo que a personal empleado se refiere, ya que cuenta con cerca de 1.040 empleados trabajando en dichos establecimientos. En este apartado vuelven a situarse por encima Benidorm, Valencia y Peñíscola en este orden.

En último lugar, y en lo que al grado de ocupación se refiere, este es bastante alto tanto si nos centramos en las plazas ocupadas, o por habitaciones, ya que estos grados son de 84'92% y 86'67% respectivamente. Esto se debe principalmente a que son datos tomados en Agosto, y en una ciudad que goza del clima mediterráneo y de buenas playas donde los turistas pueden pasar unas buenas vacaciones.

Demarcación	Número de establecimientos en 2014	Plazas en 2014	Grado de ocup. por plazas en 2014	Grado de ocup. por habit. En 2014	Personal empleado en 2014
Benidorm (Alicante)	138	40.901	94,24	89,9	5.657
Valencia	133	17.252	74,3	74,6	2.041
Alicante	71	8.087	84,92	86,67	1.040
Castellón de la Plana	20	2.322	63,93	63,33	220
Gandía (Valencia)	29	5.733	87,19	89,02	736
Peñíscola (Castellón)	47	9.721	90,03	91,95	1.402
Denia (Alicante)	28	2.465	79,4	80,32	301

Tabla 15: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la Diputación de Alicante.

7. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LAS PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES DE CIUDAD EN LA COMUNIDAD VALENCIANA.

(Valencia, Alicante y Castellón de la Plana)

7.1. METODOLOGÍA EMPLEADA.

La metodología empleada en este estudio empírico sobre las prácticas de los recursos humanos en el turismo ciudad, en aquellos enclaves importantes como son las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana ha sido el siguiente.

En primer lugar, después de haber realizado un análisis de todos los datos turísticos de las ciudades citadas, se ha procedido a la realización de un simple cuestionario a través de la aplicación “*Google Drive*”, aplicación que permite la realización de todo tipo de cuestionarios y la exportación posterior de los resultados de estos a una hoja de cálculo. El cuestionario está compuesto únicamente por 3 preguntas con la intención de que los destinatarios no lo tomarán como una tarea larga y pesada, si no que en pocos minutos pudieran aportar la información necesaria para la realización de esta investigación. La encuesta ha sido enviada por correo electrónico, y el público objetivo al que ha sido enviado este cuestionario han sido todos aquellos hoteles de entre 4 y 5 estrellas que se encuentran ubicados en el interior de una de las tres capitales de provincia de la Comunidad Valenciana. Los la lista de estos hoteles ha sido extraída de la página web de la Conselleria de Turismo de la Comunidad Valenciana (la lista de estos hoteles puede observarse en el anexo 1). Una vez se han obtenido los resultados de la encuesta, se ha procedido a su análisis a través de las gráficas y tablas que nos aporta la misma aplicación a partir de una hoja Excel.

En segundo lugar, se ha acudido a la base de datos de todas las empresas conocida como el *SABI*, a la cual podemos acceder por pertenecer a la Universidad Politécnica de Valencia, puesto que de lo contrario, sería necesario tener licencias y pagar por determinada información. A través de esta base de datos se ha obtenido más información sobre dichas empresas, lo que ha permitido ampliar en cierta medida el análisis sobre los recursos humanos que estas poseen.

7.2. EL CUESTIONARIO.

Todo cuestionario tiene un gran peso en cualquier investigación empírica, y más en este caso en la cual es la pieza clave para el desarrollo y análisis de esta investigación. Por todo esto es importante que el cuestionario sea corto, claro y conciso, con la intención de que los complejos hoteleros (que en el mes de Agosto es cuando tienen mayor número de clientes y por tanto de trabajo) no lo vean como un trabajo que pesado y decidan no contestarlo. Para ello se ha realizado el cuestionario de la siguiente forma:

En primer lugar en el siguiente link se puede observar dicho cuestionario:

- <http://goo.gl/forms/9cQHxVNL0j>

En segundo lugar, como se puede observar en dicha dirección URL, el cuestionario cuenta con 3 simple preguntas. En la primera de ellas los hoteles deben indicar el nombre del complejo con intención de llevar un control de cuáles son los hoteles que contestan a la encuesta y para posteriormente poder ubicarlos en el mapa y poder realizar una comparación entre ciudades. En la segunda pregunta se les pide que indiquen con cuantas estrellas cuenta su establecimiento hotelero, de forma que posteriormente se puedan hacer comparaciones entre las prácticas de recursos humanos practicadas entre los hoteles de 4 estrellas y de los de 5 estrellas. Por último, la última pregunta presenta una tabla. En ella, en la columna de la izquierda se pueden observar los 8 grupos en los que hemos separado las prácticas de los recursos humanos (se presenta en grupos ya que el total de las prácticas son 48 y a fin de facilitar la respuesta de los destinatarios se han agrupado en 8 grupos). Por otro lado, en la primera fila, por encima de estas prácticas se presentan los números del 1 al 10 con la intención que los distintos establecimientos hoteleros puedan evaluar las prácticas de dichos recursos humanos en el interior de su empresa. De esta forma los establecimientos deben evaluar del 1 al 10 cada una de las prácticas de los recursos humanos propuestas en dicho cuestionario, puntuándola con menor o mayor puntuación en función de la importancia que se le da a estas en cada una de las compañías.

Por otro lado, al no obtener prácticamente respuesta de los establecimientos hoteleros (puesto que solo se han recibido 7 cuestionarios de los cerca de 60

enviados) se ha utilizado la base de datos SABI para ampliar la información de estas compañías y poder realizar un análisis más profundo. De esta forma se han identificado 28 establecimientos hoteleros o empresas en dicha base de datos. Este número es menor a los cerca de 60 establecimientos identificados en las 3 ciudades objeto de estudio debido a que no se encuentra información suficiente sobre gran cantidad de empresas y, además, en determinados casos, los datos de las empresas se encuentran no por establecimiento hotelero si no por cadena hotelera, por lo que en casos como hoteles AC o NH (por ejemplo) no se dispone de la información detallada de cada establecimiento. Una vez se ha determinado la lista final de empresas y establecimiento de los cuales se puede obtener información, se realiza un análisis de los siguientes datos: Ratio de facturación por empleado, ratio de gastos de personal por empleado, evolución del número de empleados desde 2009 hasta los datos disponibles más actualizados, y por último la evolución de los gastos de personal, de los ingresos y de los beneficios de dichas empresas o establecimientos desde 2009 hasta la actualidad. Todo ello se ha llevado a cabo a través de una hoja de Excel elaborada por el autor de este documento.

7.3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

Una vez enviado el cuestionario mostrado en el apartado anterior es necesario observar y analizar los resultados de este. En este caso, un cuestionario enviado por correo electrónico en el mes de Agosto, el grado de respuesta de esta ha sido muy reducido (se ha obtenido respuesta únicamente de un 11'67% de los establecimientos hoteleros encuestados), aun siendo un cuestionario muy reducido y sencillo de contestar. A pesar de todo realizaremos un pequeño análisis de los pocos hoteles de los cuales se ha obtenido respuesta.

En primer lugar, como se observa en el gráfico 10, la mayor parte de las respuestas proviene de hoteles de 4 estrellas, siendo la respuesta de estos un 71'4% (5 establecimientos) del total de respuestas. Por otro lado, un 28'6% (2 respuestas) de las respuestas proviene de hoteles de 5 estrellas. Además cabe destacar que del total de hoteles de 5 estrellas se ha obtenido respuesta de un 33'3% de estos,

mientras que de los establecimientos de 4 estrellas únicamente se ha obtenido respuesta de un 9'62%.

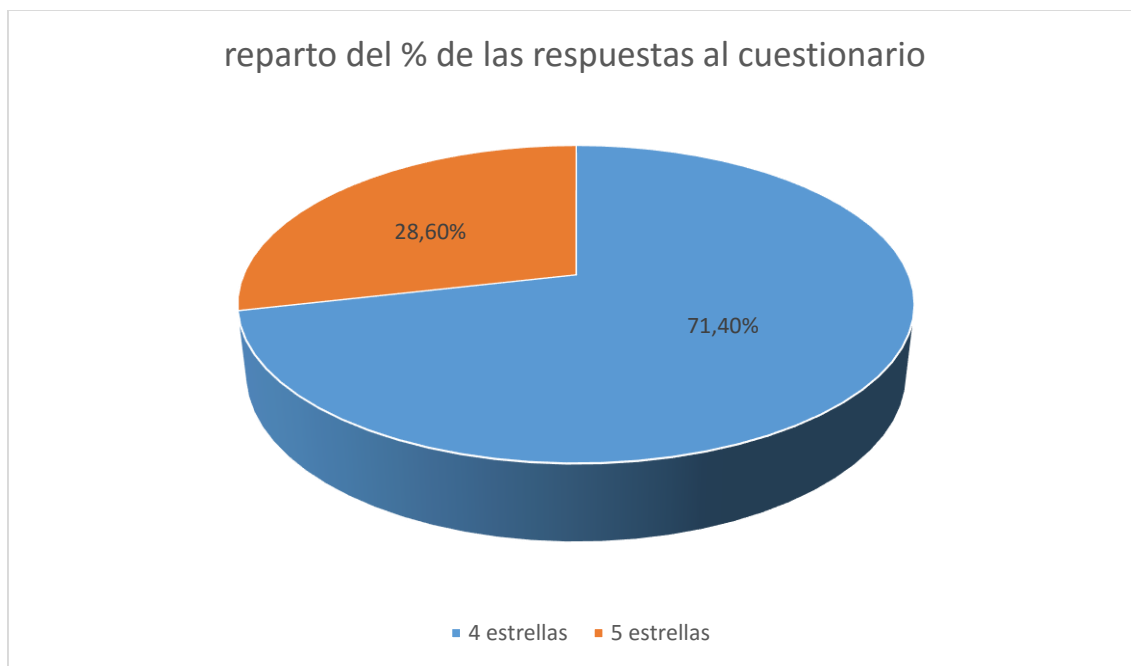


Gráfico 10: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la encuesta enviada a los establecimientos hoteleros.

En segundo lugar, las respuestas recibidas provienen únicamente de Valencia y Alicante, puesto que ninguno de los 6 hoteles ubicados en Castellón de la Plana ha respondido. Así pues, de las 7 respuestas obtenidas 4 corresponden a establecimientos ubicados en Valencia, y los otros 3 restantes se encuentran en la ciudad de Alicante. Además la cantidad de respuestas provenientes de hoteles de 5 estrellas está repartida entre las dos ciudades, con una respuesta en cada una, lo que nos deja con la respuesta de 1 hotel de 5 estrellas y de 3 establecimientos con 4 estrellas en la ciudad de Valencia, y 1 hotel de 5 estrellas y 2 hoteles de 4 estrellas en Alicante.

En cuanto a las valoraciones otorgadas a las prácticas de los recursos humanos por dichos establecimientos ubicados en las tres ciudades objeto de estudio de este documento, se obtienen las siguientes conclusiones.

En primer lugar, las prácticas mejor valoradas por los establecimientos encuestados son la “Formación y Desarrollo del Personal” y la “Seguridad y Compromiso de los Trabajadores” siendo la media de todas la valoraciones de 7'29.

Las siguientes prácticas en el ranking de valoración serían “Reclutamiento y Selección de Personal”, “Calidad, Participación Activa y Trabajo en Equipo”, “Comunicación interna y Gestión del Conocimiento” y “Evaluación y Retroalimentación” con una valoración de 7 sobre 10 para las dos primeras prácticas, de 7’14 sobre 10 para la tercera práctica nombrada, y de 6’57 puntos sobre 10 para la última de ellas. Por otro lado, las prácticas de Recursos Humanos peor valoradas por los establecimientos encuestados serían las “Recompensas e Incentivos” y el “Diseño y Análisis de Puestos de Trabajo”, con valoraciones por debajo del “aprobado” ya que la primera práctica está valorada con una media de 3’71 puntos sobre 10, y la segunda práctica con 4’14 puntos sobre 10. Por lo tanto se puede determinar que la práctica sobre el desarrollo y la formación de los trabajadores que ayude al mejor funcionamiento de la empresa está bien trabajada, además de que se le da gran importancia a la seguridad de los trabajadores en sus puestos de trabajo. En cambio las empresas flojean más a la hora de incentivar y motivar económicamente a los trabajadores y en diseñar y analizar de forma clara los puestos de trabajo y las funciones que se deben desarrollar en cada uno de estos.

En segundo lugar, se observan notables diferencias en la práctica de dichos recursos humanos entre los hoteles de 4 estrellas y los de 5 estrellas. Esto se puede observar en la siguiente tabla, en la cual se muestran las valoraciones medias separadas según la calidad ofrecida por los establecimientos.

Como se puede observar, todas las valoraciones aportadas por establecimientos hoteleros de 5 estrellas superan a las valoraciones aportadas por los hoteles de 4 estrellas.

En cuanto a las prácticas mejor valoradas por los hoteles de 5 estrellas son en primer lugar la “calidad, participación y trabajo en equipo” que obtiene la valoración más alta (8’5 sobre 10) y es seguida de cerca por otras prácticas como son la “formación y desarrollo del personal”, el “reclutamiento y selección del personal” o la “seguridad y el compromiso de los trabajadores” (con una media de valoración de 8 en cada una de ellas). Finalmente las prácticas con peor valoración otorgada por los hoteles de 5 estrellas, que aun así siguen obteniendo una valoración aceptable son: la “evaluación y retroalimentación”, la “comunicación interna y la gestión del conocimiento” y el “diseño y análisis de puestos de trabajo” con unas

valoraciones de 7'5 las dos primeras y de 7 la última de ellas. Por último la práctica peor valorada en este caso sigue siendo las “recompensas y los incentivos” (5 sobre 10) que utiliza la empresa para mantener a sus trabajadores motivados y con ganas de trabajar y destacar en su trabajo.

En lo referente las valoraciones medias de los hoteles de 4 estrellas sobre el uso de las prácticas de recursos humanos (nombradas anteriormente) en sus propios establecimientos, se obtienen las siguientes conclusiones. Como ya se ha indicado en el párrafo anterior, todas y cada una de las valoraciones aportadas por este tipo de hoteles son inferiores a las aportadas por los hoteles de 5 estrellas. En este caso, las prácticas mejor valoradas, con una valoración de 7 sobre 10 son: la formación y el desarrollo del personal, la comunicación interna y gestión del conocimiento y la seguridad y el compromiso de los trabajadores. Las siguientes prácticas en el ranking de valoración son el “reclutamiento y selección del personal”, la “calidad, participación activa y el trabajo en equipo”, y la “evaluación y retroalimentación” con un 6'6, 6'4 y 6'2 respectivamente. Finalmente, y con notas por debajo del “aprobado” encontramos las “recompensas e incentivos” y el “diseño y análisis de puestos de trabajo” con apenas una valoración de 3 sobre 10 en cada una de ellas. En este caso, también los hoteles de 4 estrellas valoran negativamente las recompensas e incentivos que propone la empresa a sus trabajadores para mantenerlos motivados y con ganas de trabajar en sus respectivos puestos de trabajo.

Por lo tanto, se obtienen las siguientes conclusiones. Por un lado tanto en los hoteles de 4 estrellas como los de 5 estrellas la práctica de recursos humanos peor tratada es la de recompensas e incentivos. Esto puede deberse a una posible mala situación económica provocada en los últimos años por la situación de crisis por la que pasa el país y el mundo en general, que provoca una reducción de los turistas recibidos en los establecimientos hoteleros. Por otro lado, coinciden también entre las prácticas más destacadas la formación del personal, la seguridad y compromiso de este y la comunicación y gestión del conocimiento entre los trabajadores pertenecientes a dichas empresas. Finalmente destacar que la calidad, la participación activa y el trabajo en equipo es una práctica que se encuentra mucho más presente en hoteles de 5 estrellas que en los de 4 estrellas.

	Reclutamiento y selección de personal.	Formación y Desarrollo del Personal.	Evaluación y Retroalimentación.	Recompensas e incentivos.	Diseño y análisis de puestos de trabajo.	Comunicación interna y gestión del conocimiento.	Seguridad y compromiso de los	Calidad, participación activa y trabajo en equipo.
5 estrellas	8	8	7'5	5	7	7'5	8	8'5
4 estrellas	6'6	7	6'2	3'2	3	7	7	6'4

Tabla 16: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la encuesta a los establecimientos hoteleros.

7.4. DATOS DEL SABI SOBRE LOS HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS DE VALENCIA, CASTELLÓN DE LA PLANA Y ALICANTE

Los datos obtenidos a través de la base de datos privada conocida como el SABI finalmente pertenecen a 28 de los hoteles existentes en las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana. El motivo de no contar con datos de una mayor cantidad de hoteles es la inexistencia de estos en la base de datos, por lo que el análisis se ha realizado a partir de todos los datos que se han podido obtener. Además los datos de determinados hoteles se encuentran actualizados en su mayoría hasta 2013, aunque sí que se han encontrado algunos de 2014 e incluso actualizados por última vez en 2012.

Este análisis constara de 5 partes. En primer lugar se analiza el *ratio de facturación por empleado* creando una media de este con todos los hoteles disponibles, y posteriormente separando aquellos establecimientos que cuentan con 4 estrellas de aquellos que cuentan con 5. En segundo lugar, se analizan los *gastos generados por empleado* en cada uno de los hoteles, realizando, además, una separación entre los hoteles de 4 y 5 estrellas. En tercer lugar, se estudia la *evolución de la cantidad de trabajadores contratados* por los hoteles desde el año 2009 hasta la actualidad (o en este caso hasta el año en el cual estén los datos actualizados). En cuarto lugar, se continúa con el estudio de la *evolución a lo largo de los últimos 5 años de los ingresos* obtenidos por dichos establecimientos hoteleros (desde 2009 hasta 2013, y en algunos casos, los menos, 2014) y posteriormente se observan los ingresos medios de estos separados según la calidad del servicio ofrecido en el establecimiento. Finalmente, en quinto lugar, se realiza el mismo análisis pero en este caso se trata de estudiar la *evolución de los beneficios* a lo largo del tiempo y dependiendo también de la calidad del servicio ofrecido por cada establecimiento.

7.4.1 Ratio de facturación por empleado en los hoteles de 4 y 5 estrellas en las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana, en la Comunidad Valenciana.

El ratio de facturación por empleado normalmente se obtiene dividiendo el importe fijo de la cifra de negocios entre el número de trabajadores totales que

trabajan en cada empresa. Puesto que no se ha podido contar con el importe fijo de la cifra de negocios de todos los establecimientos, este análisis se ha realizado a partir de dividir los ingresos por explotación de cada uno de los establecimientos hoteleros entre la cantidad de trabajadores trabajando en cada uno de ellos en el último año del que estén disponibles los datos. Este ratio mide la productividad de los trabajadores, más concretamente se trata de relacionar los ingresos obtenidos por la empresa por cada uno de los empleados que trabajan en ella.

Cabe destacar en primer lugar que de los 28 hoteles de los cuales se dispone de datos, únicamente se ha podido obtener este ratio en 24 de ellos, quedándose otros 4 sin poder analizar al no contar con datos fiables sobre la cantidad de trabajadores que disponía la empresa. Así pues, el ratio de facturación por empleado total (teniendo en cuenta tanto hoteles de 4 estrellas como de 5 estrellas) es de 146.530€ de ingresos generados por cada empleado. Este dato varía bastante si separamos los establecimientos según la calidad del servicio ofrecido por estos. En este caso, los hoteles de 4 estrellas cuentan con una media de 155.748'48€ de ingresos generados al año por cada trabajador, un dato bastante superior al de los hoteles con 5 estrellas, en los cuales cada empleado genera una media de 82.000€ de ingresos al año. Como se puede observar, los hoteles que ofrecen un menor servicio generan unos mayores ingresos por empleado, posiblemente debido a la mayor afluencia de turistas que no buscan tanto la calidad del servicio si no un establecimiento que se encuentre dentro de sus capacidades económicas. Además, como se ha observado anteriormente, la mayor cantidad de turistas son adultos entre 35 y 54 años, que posiblemente viajen en familia y no solo deban pagar la estancia a sí mismos si no que también deben pagar la estancia de sus hijos o familiares.

7.4.2. Gasto medio de personal por empleado en los establecimientos hoteleros ubicados en las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana, en la Comunidad Valenciana.

El gasto de personal por empleado se obtiene a partir de dividir los gastos de personal en los que incurre cada empresa anualmente entre el número total de trabajadores con los que cuenta la empresa en dicho ejercicio. De esta forma, a

través de datos obtenidos a partir de la base de datos del SABI. Al realizar la recogida de datos, surge el mismo problema que con el ratio de facturación por empleado, ya que se cuenta únicamente con datos de 24 empresas, quedándose las mismas 4 empresas que anteriormente no habían podido formar parte del estudio, sin datos suficientes para la realización de este, puesto que no disponen del número total de empleados.

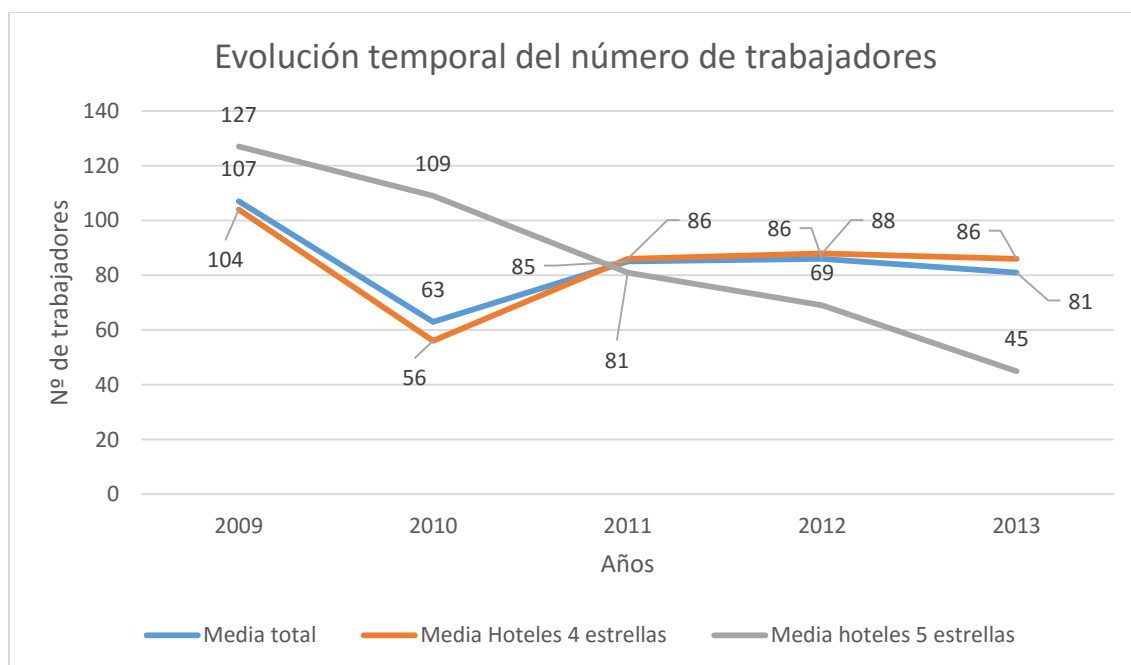
De esta forma la media de gasto de personal en el que incurre cada empresa por empleado contratado es de 44.083€ al año. En este caso ocurre lo mismo que con el ratio de facturación por empleado, puesto que también los hoteles de 4 estrellas son los que obtienen un ratio más alto. Mientras que los hoteles de 4 estrellas (recordad que ofrecen una peor calidad del servicio en comparación con aquellos valorados con 5 estrellas) presentan un gasto de personal medio por empleado de 45.904'71€, los establecimientos de 5 estrellas presentan un gasto de personal medio por empleado de 31.333'33€. Esto indica que los hoteles con peor calidad del servicio incurren en más gastos por cada empleado, ya sea debido a que el salario puede que sea mayor o se gaste más en seguridad de trabajadores etc.

7.4.3. Evolución temporal de la cantidad de trabajadores contratados en los establecimientos hoteleros ubicados en las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana, en la Comunidad Valenciana.

Para la realización de este estudio sobre la evolución a lo largo del tiempo de los trabajadores contratados en los distintos hoteles objeto de estudio, se ha elaborado una gráfica en la cual se puede observar la evolución de la media total, y separando hoteles de 5 y 4 estrellas, a lo largo de los últimos años (se cuenta con datos desde 2009 hasta 2013).

Como se puede observar en el gráfico 11 la media de trabajadores contratados ha disminuido considerablemente desde 2009 tanto la media total como la de cada tipo de hotel individualmente. Cabe destacar que en 2009 la media total de trabajadores contratados es de 107 por empresa, situándose en 127 en caso de hoteles de 5 estrellas y de 104 en hoteles de 4 estrellas. A partir de este año la caída es continua en el caso de los hoteles que ofrecen mayor calidad en el servicio, mientras que en los establecimientos de 4 estrellas la caída es más pronunciada

aunque a partir de 2010 aumenta de forma considerable la cantidad de trabajadores contratados. De esta forma, la media total de trabajadores contratados en dicho año es de 63 empleados, mientras que en los hoteles de 5 estrellas la caída es únicamente hasta los 109 empleados por empresa, en los hoteles de 4 estrellas la caída es mucho más pronunciada y son 56 los empleados por establecimiento. Como ya se ha indicado, y como se puede observar en la gráfica 13 a partir de dicho año la cantidad de trabajadores por establecimiento aumenta en los hoteles de 4 estrellas, mientras que en los de 5 estrellas sigue disminuyendo. En este ejercicio el número medio de trabajadores por empresa es de 85, siendo de 86 para los establecimientos de 4 estrellas, y de 81 para los hoteles de 5 estrellas. A partir de entonces la evolución de los datos es más suave, manteniéndose similar en el caso de hoteles de 45 estrellas y reduciéndose hasta los 45 empleados por empresa en el caso de los establecimientos hoteleros de 5 estrellas, situándose en 86 trabajadores de media por empresa en el caso de hoteles de 4 estrellas, y de 81 en el caso de la media total contando tanto hoteles de 4 estrellas como de 5 estrellas.



Gráfica 11: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del SABI.

7.4.4. Evolución temporal del gasto de personal incurrido por los distintos establecimientos hoteleros ubicados en las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana, en la Comunidad Valenciana.

La evolución temporal del gasto de personal incurrido por cada uno de los establecimientos hoteleros nos permite analizar la cantidad de dinero que están invirtiendo los establecimientos antes de quitar los gastos. Según los datos extraídos de la base de datos SABI, la cantidad total de gasto de personal anual para este tipo de establecimientos varía entre los 3 millones y los 4 millones de euros en casi la totalidad de los hoteles. Cifra que parece bastante alta.

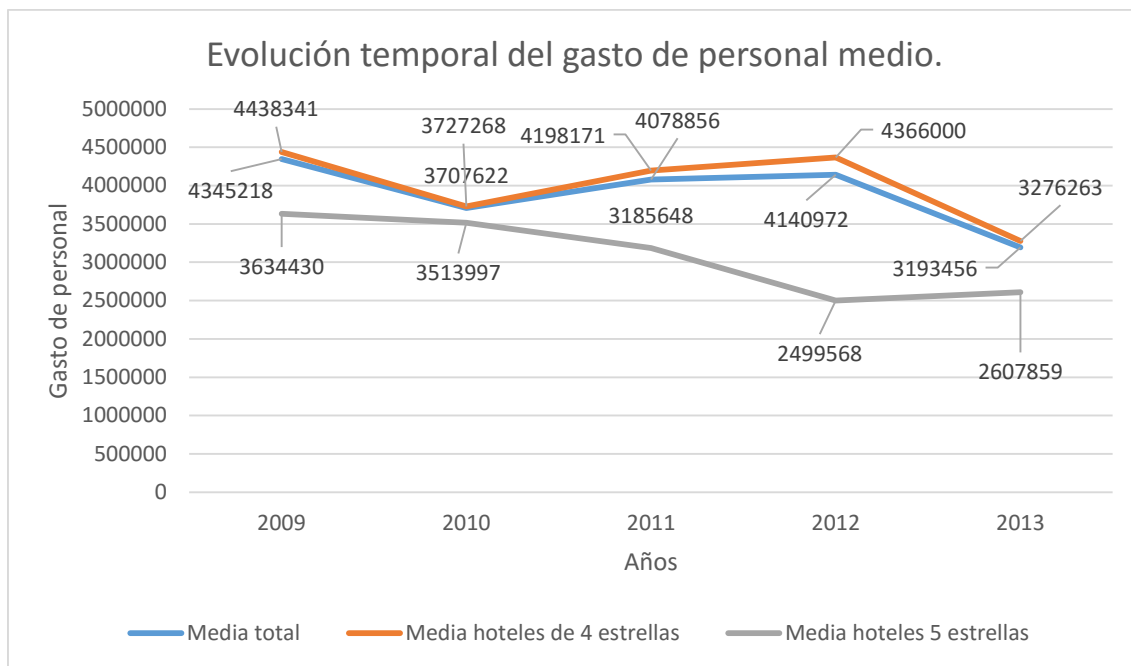
De la siguiente gráfica se pueden sacar las siguientes conclusiones:

En primer lugar destacar que la media total apenas varía respecto a la media de los establecimientos con 4 estrellas debido a que estos forman casi el 100% de la muestra. Esto provoca, que una media considerablemente más baja pero formada por poca cantidad de hoteles, como es la media de aquellos con 5 estrellas, apenas provoque variación en la media total.

En segundo lugar, hay que destacar que en todo momento la media del gasto de personal en los establecimientos hoteleros que ofrecen un servicio de mejor calidad (hoteles de 5 estrellas) se encuentra en todo momento por debajo de la media del gasto de personal incurrido por los hoteles de 4 estrellas.

En tercer lugar, si se atiende a la evolución de dicho gasto incurrido por los hoteles de 5 estrellas a lo largo de los años estudiados, se observa que se encuentra en continuo decremento. Si bien este no es pronunciado a lo largo de los años 2009, 2010 y 2011, este decremento sí que se observa de forma más pronunciada con el paso del año 2011 a 2012. Finalmente de 2012 a 2013 el gasto vuelve a estabilizarse y apenas varía.

Por último, en cuanto a la evolución sufrida por el gasto de personal en los hoteles de 4 estrellas, se observan los mayores decrementos en los años 2010 y 2013, siendo el año 2011 un año de crecimiento de estos después del bajón del año anterior, y siendo 2012 un año en el cual se mantienen más o menos estables los gastos de personal del año anterior.



Gráfica 12: Elaboración propia a partir de datos extraídos del SABI.

7.4.5. Evolución temporal de los ingresos obtenidos por los distintos establecimientos hoteleros ubicados en las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana, en la Comunidad Valenciana.

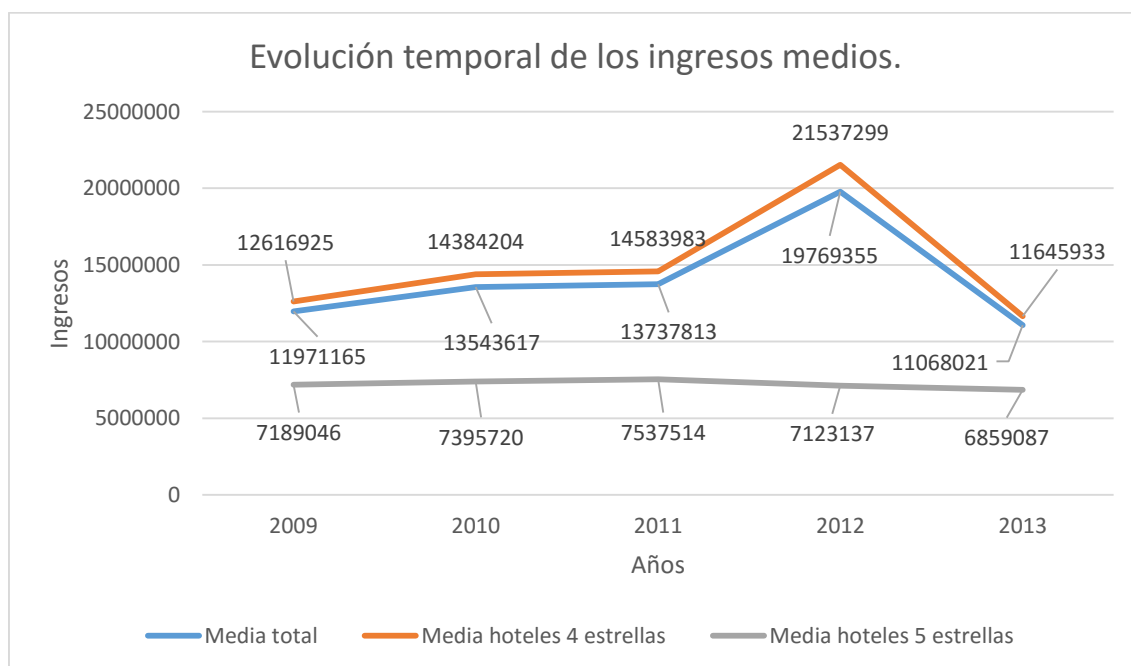
La evolución temporal de los ingresos obtenidos por cada uno de los establecimientos hoteleros nos permite analizar la cantidad de dinero que están invirtiendo los establecimientos antes de quitar los gastos. De esta forma podemos comparar con el número de empleados con los que cuentan y observar que es mejor, sí contar con un gran número de empleados, o de otro modo, conviene más a los establecimientos mantener un número más reducido de estos. Según los datos extraídos de la base de datos SABI, la cantidad total de ingresos anual para este tipo de establecimientos varía entre los 7 millones y los 20 millones de euros en casi la totalidad de los hoteles. Cifras muy altas, pero las cuales habría que estudiar más a fondo y estudiar también los gastos totales de las empresas para determinar si los ingresos son los suficientes o no. En este caso, se estudiarán los beneficios medios en el siguiente apartado de este documento.

Observando la gráfica 13 se llega a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, y como ya se ha comentado anteriormente, la gran mayoría de los hoteles que forman este estudio son hoteles de 4 estrellas, por lo que la media de los de 5 estrellas apenas varía los resultados con la media total. Aun así, se observa en este caso que la media de los hoteles de 4 estrellas sigue el mismo trazado que la media total, aunque se encuentra por encima de esta en todo momento.

En segundo lugar, los ingresos de los hoteles de 5 estrellas se mantiene en todo momento por debajo de la media de los ingresos obtenidos por hoteles de 4 estrellas. Es de opinión del autor que este descenso de turistas que busquen la máxima calidad en el servicio se deba a la situación de crisis en la que se ha visto sumida España y gran parte del mundo desde hace 8 años.

Por último, hay que destacar que la evolución de los ingresos en los establecimientos hoteleros de 4 estrellas no ha sido tan continua como en el caso de los hoteles de 5 estrellas. En este caso, el crecimiento es positivo pero no muy pronunciado en los años 2009, 2010 y 2011. A partir de 2011 se da su mayor crecimiento, situándose la media de ingresos alrededor de los 21 millones de euros. Finalmente, en el año 2013 los ingresos caen en picado situándose en este caso alrededor de los 11 millones de euros.



Gráfica 13: Elaboración propia a partir de datos extraídos del SABI.

7.4.6. Evolución temporal de los beneficios obtenidos por los distintos establecimientos hoteleros ubicados en las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana, en la Comunidad Valenciana.

Como todo el mundo sabe, los beneficios obtenidos por una empresa es una parte realmente importante de sus finanzas. Aunque no siempre es así, unos beneficios positivos indican que la empresa está trabajando en la dirección adecuada, puede indicar incluso que los recursos humanos están bien dirigidos y motivados y trabajan de la forma adecuada. Así pues, extrayendo del SABI los beneficios de todos los hoteles de los cuales hemos encontrado información suficiente, hemos realizado la media total y la media separada según la calidad del servicio que ofrecen.

Como se observa en la gráfica 14, también en este caso las variaciones provocadas por los hoteles de 5 estrellas apenas son perceptibles debido a que estos establecimientos son mucho menos numerosos que los de 4 estrellas en la población objeto de estudio. Además en este caso la media de los beneficios obtenidos por los hoteles de 5 estrellas no siempre se encuentra por debajo de los de cuatro estrellas. Si bien los beneficios de estos hoteles con mejor calidad en el servicio son siempre negativos, más incluso que los de los hoteles de 4 estrellas, a partir del año 2011 son más negativos los de estos últimos. Así pues, los beneficios obtenidos por los hoteles de 5 estrellas desde 2009 hasta 2013 varían desde los -1.831.801€ en 2009, aumentan las pérdidas en los años 2010 y 2011 alcanzando en este los -4.574.134€, y terminan reduciéndose hasta los -968.052€ en 2013.

En lo que a la evolución de los beneficios obtenidos por los establecimientos hoteleros de 4 estrellas se refiere, el dato más destacado es que en 2009 la media de estos es positiva (1.501.106€). Estos beneficios aumentan ligeramente en el año 2010 situándose alrededor de los 2 millones de € de beneficio, y a partir de dicho año comienzan a decrecer llegando a alcanzar alrededor de los 5'7 millones de euros en pérdidas en el año 2012. Finalmente en el año 2013 las pérdidas no fueron tantas y de media se situaron alrededor de los 4'3 millones de euros.

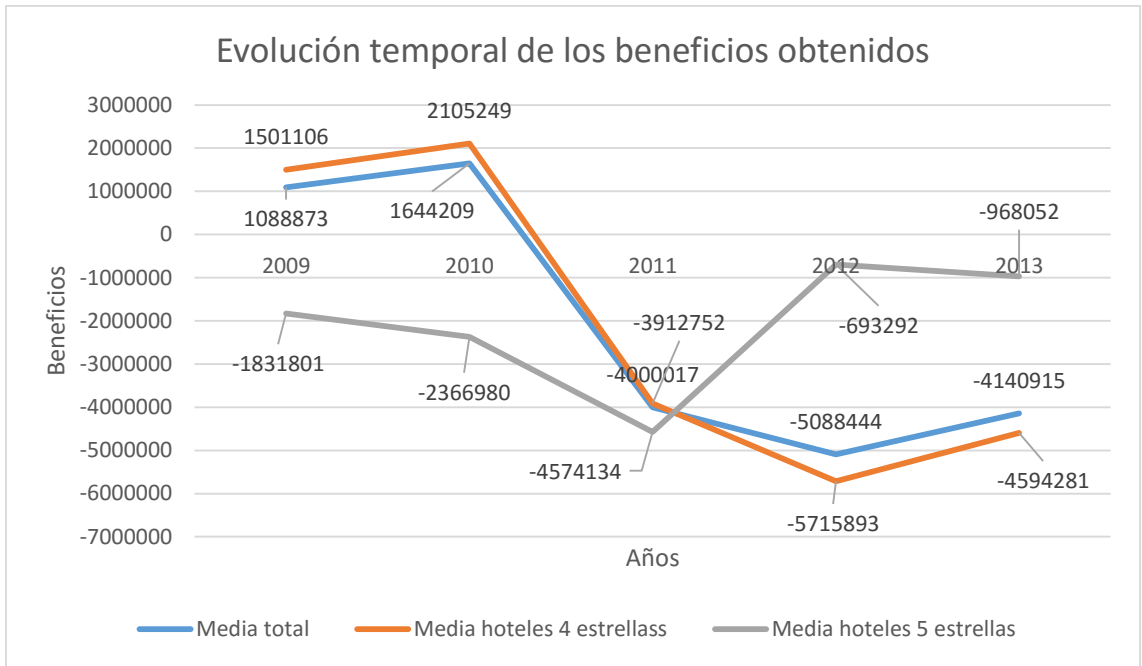


Gráfico 14: Elaboración propia a partir de datos extraídos del SABI.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio empírico sobre las prácticas de los recursos humanos en el turismo ciudad, tomando como área geográfica objetivo las ciudades de Valencia, Alicante y Castellón de la Plana (ubicadas en la Comunidad Valenciana), se llega a la conclusión que la Comunidad Valenciana, más concretamente los puntos turísticos estudiados atraen gran cantidad de turistas anualmente lo que supone que los establecimientos hoteleros cuenten con trabajadores suficientes para satisfacer la demanda turista. No solo es necesario que posean una cantidad suficiente de trabajadores que garanticen el mejor servicio a los turistas, si no que estos deben contar con la cualificación necesaria y deben estar motivados y organizados de la mejor forma posible.

Pese a que el sector del turismo es un sector en el cual predomina la estacionalidad de la demanda debido principalmente a los cambios de temperaturas y del clima. Esto supone que la rotación de trabajadores dentro de una empresa sea bastante alta, llegando a tener casi el 80% de la plantilla nueva de un año para otro. Para ello es necesario una buena gestión de estos y saber mantenerlos formados, motivados y preparados para realizar las tareas que les sean asignadas en cada momento.

Centrándonos en el turismo ciudad más concretamente, hay que destacar que este es en el tipo de turismo que deben centrarse los ayuntamientos a la hora de mejorar las condiciones turísticas dentro de las ciudades. Se ha llegado a la conclusión que el turismo ciudad abarca varios tipos de turismo en su interior. De esta forma el turismo urbano está formado por turismo de negocios, turismo vacacional, turismo idiomático, turismo gastronómico entre otros. Esto dificulta el trabajo de los ayuntamientos a la hora de centrarse en que actividades o infraestructuras deben ser mejoradas con el objetivo de atraer mayor cantidad de turistas a la ciudad en cuestión.

Una vez realizado el análisis sobre la situación del turismo ciudad en la Comunidad Valenciana, se ha llegado a la conclusión de que los puntos turísticos

elegidos para el estudio (Valencia, Alicante y Castellón de la Plana) no son los más adecuados para este estudio puesto que hay lugares en la Comunidad Valenciana en los cuales se recibe una mayor cantidad de turistas y además cuentan con una mayor cantidad de establecimientos hoteleros. Estas zonas serían Benidorm, Denia, Javea o Peñíscola, por ejemplo. De todas formas, es preciso destacar que la cantidad de turistas en las 3 ciudades objeto de estudio es adecuada, y como ya hemos estudiado anteriormente, ha ido aumentando en los últimos años de manera constante, y a pesar de la crisis.

En lo referente al trato recibido y las prácticas realizadas a los recursos humanos. Cabe destacar que si bien, para el buen funcionamiento de los establecimientos hoteleros (y debido a la demanda estacional que nos encontramos en este sector, como se ha comentado anteriormente) es necesario prestar atención y satisfacer las necesidades de los trabajadores con intención de garantizar el mejor trabajo posible por parte de estos, en este ámbito y según el estudio de campo realizado, esto no se está llevando a cabo de la mejor forma posible. Un sistema de recompensas e incentivos a los trabajadores es algo realmente importante para mantener a estos motivados. De esta forma, esto podría entenderse como una inversión en el interior de las empresas, aunque considerando los resultados del estudio realizado se observa que posiblemente gran cantidad de empresas entiendan esta práctica como un gasto adicional de personal.

En cuanto a este gasto de personal que dedican las empresas con establecimientos hoteleros en las ciudades de la Comunidad Valenciana, cabe destacar que el gasto en estos parece el adecuado aunque si que se ha visto reducido en los últimos años, algo que puede entenderse debido a las reducciones de plantilla que se han ido dando a lo largo del tiempo en los últimos cinco años. Además, el ratio de facturación por empleado que se ha extraído de los establecimientos hoteleros analizados, es bastante superior al gasto de personal por empleado en los que incurren las empresas, llegando a obtener diferencias de incluso 100.000€ anuales en determinados casos.

Por otro lado, este gasto de personal es empleado principalmente por las compañías en aumentar los conocimientos y desarrollar las habilidades de los trabajadores en los distintos puestos de trabajo. Esto permite, en general, elevar la

productividad de los trabajadores y por tanto a una misma cantidad de trabajadores, aumentar los ingresos de la empresa de un año para otro.

Esta inversión en el desarrollo de los conocimientos de los trabajadores ha venido acompañada de una fuerte inversión en la seguridad de estos. Ya no solo por el hecho de que el accidente o la lesión de un trabajador tiene un importante coste para la empresa, si no que además, los trabajadores son personas humanas, y como tales tienen derecho a trabajar en un lugar seguro sin riesgos de accidentes y problemas. Si los empleados no se sienten seguros en su puesto de trabajo u observan cualquier tipo problema que pueda ocasionarles algún tipo de lesión no querrán acudir a trabajar y provocarán que en el exterior se tenga una mala imagen de la empresa.

En cuanto a la comunicación interna de la empresa, esta se está dando de forma más o menos adecuada en el interior de los establecimientos hoteleros, aunque como todo, tiene un importante margen de mejora que ayudaría a las empresas a salir del agujero de beneficios negativos en los que se encuentran generalmente en estos momentos. En la misma posición se encuentra la práctica de calidad y trabajo en equipo.

Por último, recomendar a los establecimientos hoteleros, que puesto que la rotación de los trabajadores es bastante alta, y el trabajo estacional, es en estos casos cuando es más importante el cuidado de los recursos humanos. Ya que un equipo de trabajadores bien cuidados, informados, formados, que se sienten seguros, están motivados económicamente mediante incentivos y recompensas, y que además están informados de todo aquello que acontece a su compañía, siempre genera muchos más ingresos y beneficios de los que suponen las inversiones en estos. Porque *“los recursos humanos no es algo que hacemos, es lo que hace funcionar nuestro negocio”*.

CAPÍTULO 5: BIBLIOGRAFÍA

El turismo. Conceptos y definiciones e importancia actual - <http://www.um.es/aulasenior/saavedrafajardo/apuntes/2012/turismo/Turismo1c.pdf>

Página Web Organización Mundial del Turismo - <http://www2.unwto.org/es>

Blog Mario Masero Geografía Bachiller - <http://es.slideshare.net/mariomasero/t7-3-los-espacios-turisticos>

Blog Jose Geografía 2 - <http://geografia2-jose.blogspot.com.es/2012/04/sector-terciario-turismo.html>

Documento PDF turismo cultural - <http://www.pasosonline.org/Publicados/4206/PS040206.pdf>

Turismo de eventos (Libro de Maure Agüero) - <http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm>

Turismo cultural (guía del lector) - <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/catalogo/cultura/biblioteca-y-centros-de-documentacion/cdcul/publicaciones/guia-lector/guialector14/guialector14.pdf>

Cifras del turismo cultural en España - http://www.hosteltur.com/110240_cifras-turismo-cultural-espana-mayor-especializacion-gasto.html

Tesis doctoral, doctora Villarroya 2012 - <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/90243/Villarroya.pdf?sequence=1>

Artículo el papel de las prácticas de los RR.HH - https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAAahUKEwiTkai_sNjGAhVCuhQKHZ5_DYM&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F565119.pdf&ei=XdOjVdPuEML0Up7_tZgI&usg=AFQjCNH34tk9EiRoyBmJUq9bq2rvSb3bVw

Artículo "Identifying a guiding list of high involvement practices in human resource management. (M.Rosario Perello – Marin, Gabriela Ribes Giner)

Human resource management good practices - <http://www.csb.gov.hk/hkgcsb/hrm/e-good-practices/e-gp.htm>

El turismo metropolitano - <http://www.iet.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-126-1995-pag7-21-74353.pdf>

Tipos de turismo ole ole - <http://es.slideshare.net/genesisrv/tipos-de-turismo-8366222>

Reclutamiento y selección de personal turismo catalán - <http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/53/53>

Tesis postgrado, análisis del proceso de gestión del talento humano en hoteles de cuatro estrellas - <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/8664>

Evaluación del desempeño en procesos hoteleros - <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/1/15>

Análisis de la situación del turismo de negocios en la ciudad de valencia - <https://riunet.upv.es/handle/10251/45692>

Prácticas de gestión de recursos humanos en el sector turístico - http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/17548/TFG_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Agencia Valenciana del Turismo - <http://www.turisme.gva.es/opencms/opencms/turisme/es/contents/estadistiquesdeturisme/coyuntura/coyuntura.html>

Fundación de Turismo Valenciana - www.turisvalencia.es

Estadísticas turismo valencia - <http://www.turisvalencia.es/es/estadisticas-turismo-valencia/#p=8>

Documentos turísticos diputación de Alicante - http://www.dip-alicante.es/documentacion/pr_turismo.asp