



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

**EL CASO DE LA RED DE HOSPEDERÍAS DE EXTREMADURA:
TURISMO CULTURAL DESDE LA GESTIÓN PÚBLICA**

Javier Sánchez González

javisanchezgonzalez@gmail.com

José Antonio Folgado Fernández

jafolgado@unex.es

Dr. José Manuel Hernández Mogollón

jmherdez@unex.es

Facultad de Estudios Empresariales y Turismo

Universidad de Extremadura

RESUMEN

A partir de la década de 1980, el patrimonio cultural comienza a ser percibido no sólo por su dimensión histórica y cultural, sino también como fuente de riqueza y motor de desarrollo económico, significando que su uso puede y debe ser *rentable*.

Hace poco más de un cuarto de siglo que en Extremadura se puede hablar de turismo como recurso económico, coincidiendo con el momento en el que surge el Estado de las Autonomías en España como posibilidad de autogobierno de las comunidades españolas, y que supuso una profunda vía de reflexión y de cambios sin el tutelaje estatal. Justificamos nuestra investigación a partir de este entorno de cambios y nuevos retos en el que nace la Red de Hospederías de Extremadura.

Así, nuestro objetivo central será dar a conocer la Red desde su creación, inversiones, coincidencias con otras cadenas afines, evolución, rasgos definitorios y posicionamiento futuro. Por su parte, las conclusiones obtenidas a partir del estudio del caso, radican en el replanteamiento general de la gestión de las Hospederías a través de un nuevo dimensionamiento óptimo, la adaptación integral de su actual modelo de negocio y la creación de una estrategia común y corporativa para toda la Red.

Palabras clave: Hoteles, marketing, método del caso, turismo cultural, turismo.

1. INTRODUCCIÓN

Entre las primeras competencias autonómicas transferidas¹ figura la de la gestión turística del territorio, reservándose el Estado las que supusieran la promoción del turismo español en el ámbito internacional e, inicialmente, algunas de acción conjunta, buscando sinergias competitivas y aprovechando recursos europeos que son el principal soporte sobre el que se construirá el modelo turístico extremeño. Además, la creación de

¹ *La transferencia de competencias a las autonomías o regiones españolas supuso un modelo por el cual van a tener amplia o total autonomía en diversas materias en principio reservadas al estado central, entre otras las relacionadas con turismo.*

la Europa de las Regiones posicionó a Extremadura dentro de los objetivos de actuación prioritarios de la Unión Europea., al encontrarse entre los menores niveles de renta *per capita*.

La existencia de una nueva sensibilidad hacia el patrimonio cultural y la necesidad de generar más oportunidades de riqueza y empleo, hacen redescubrir una Extremadura rica, en un entorno natural privilegiado y no degradado, con un conjunto histórico-artístico extraordinario poco explotado, y con un valor cultural intangible de fiestas, gastronomía, lengua, artesanía, etc., dignos de ser descubiertos. En definitiva, Extremadura estaba alineada con muchas de las propuestas que el turismo internacional y la propia OMT (Organización Mundial del Turismo) desde los años 80 ya estaban demandando: alternativas, diversificación de la oferta, actividad frente a la pasividad del sol y playa, sostenibilidad como contrapunto a la degradación y masificación de las costas... Surge así el proyecto de Hospederías de Extremadura.

El mayor interés de este trabajo estriba en el análisis de la intervención y gestión de las administraciones públicas en el sector hotelero y conocer la génesis de las hospederías extremeñas, su necesidad, su configuración en red, su evolución y su futuro. Pero no estamos ante un estudio histórico (aunque en ocasiones es imprescindible) sino en un análisis exhaustivo, en el que los datos económicos, estrategias, gestión del producto, etc., priman sobre el marco territorial en el que se asientan.

Los objetivos del estudio están implícitos en la propia justificación del trabajo, anteriormente expuesta. La iniciativa tiene ya suficientes años de trayectoria para poder someterla a una detallada disección que permita valorar el modelo de gestión; la viabilidad y sostenibilidad de una cadena financiada y gestionada con capital público; la eficacia en la recuperación de patrimonio, el enraizamiento de la población y generación de empleo y riqueza, y la creación de una marca de calidad reconocida en el mercado.

Partimos de un recorrido histórico sobre los inicios de la red, buscando modelos similares en el ámbito nacional e internacional y analizando las similitudes y diferencias más significativas. En el capítulo *Red de Hospederías* se analiza su evolución en líneas generales, valorando la distribución territorial, los sistemas de gestión y la incidencia sobre la oferta turística; para dar entrada a continuación al estudio detallado de cada

uno de los establecimientos. Una vez completado el análisis sobre las hospederías activas, las que actualmente se encuentran en construcción o cerradas eventualmente por reformas, y por último las que se encuentran en fase de proyecto; se dará paso al capítulo *Enfoque estratégico*. Finalmente, y sobre la base de todo lo anterior, propondremos nuestra valoración del caso y las soluciones estratégicas a nuestro juicio.²

2. ORIGEN DE LAS HOSPEDERÍAS

La consecuencia más inmediata de la creación del Estado de las Autonomías fue, como hemos visto anteriormente, la asunción de diversas competencias que el Estado transfería para ser gestionadas por el Gobierno de cada Comunidad. Esto suponía para Extremadura la gestión económica, junto a la elaboración de políticas encaminadas a revisar desde la base todo el tejido socioeconómico de la región, para iniciar la imprescindible reconversión de un territorio con visión de futuro.

No era tarea sencilla, ante un sector poco competitivo y con bajos niveles de profesionalización, con instalaciones obsoletas y vías de comunicación muy deficitarias. Pero el patrimonio natural, liderado por Monfragüe, Sierra de San Pedro, Villuercas, Valle del Jerte, Tentudía, Sierra de Gata, La Vera, etc., representaba un tesoro limpio, sin degradar, único en el occidente europeo. Tres declaraciones de la UNESCO sobre el patrimonio monumental, Cáceres, Mérida y Guadalupe, suponían una perfecta carta de presentación para unir a Zafra, Olivenza, Plasencia, Coria, Valencia de Alcántara, Llerena, Jerez de los Caballeros, Jarandilla de la Vera, Hervás, Garrovillas, Hornachos y un largo etcétera, en la búsqueda del turista amante del arte y la historia. Artesanía, folclore, gastronomía, semana santa, carnaval, caza, pesca y aguas termales, completaban un extenso abanico de ofertas sobre las que había que actuar.

La gran labor realizada en la declaración y protección de espacios naturales, siempre con Monfragüe –ahora Parque Nacional y Reserva de la Biosfera- a la cabeza; las normativas urbanísticas orientadas a la preservación de la arquitectura tradicional;

² Las fuentes primordiales proceden del Diario Oficial de Extremadura (DOE) y de los Presupuestos Generales de la Junta de Extremadura. Más escasas son las aportaciones del Boletín Oficial del Estado (BOE), y del Instituto Nacional de Estadística (INE), referidas tan sólo a cuestiones de política turística o estadísticas generales sin desagregación por comarcas o por categoría de establecimientos.

las intervenciones sobre los bienes patrimoniales inmuebles (iglesias, conventos, ermitas, fortalezas, restos arqueológicos, etc.) sin olvidar las numerosas restauraciones, son el germen de la Red de Hospederías de Extremadura.

2.1. Una idea innovadora

A finales de la década de 1980 se plantearon tres vías de actuación con el propósito de generar infraestructuras de alojamiento en zonas con potencial turístico en las que la iniciativa privada no encontraba atractivo suficiente o simplemente no quería asumir el riesgo de invertir en ellas. Con este fin, se promueve la edificación de varios Campamentos Públicos de Turismo: *El Pino*, en Pínofrankeado, *Sierra de Gata*, en Gata, *Parque Natural de Monfragüe*, en Malpartida de Plasencia, *Puerto Peña*, en Talarrubias, *Tentudía*, en Monesterio, *Carlos I*, en Cuacos de Yuste y *Puente de Alcántara*, en Alcántara.

Con un objetivo similar, se trató una segunda actuación cuyo fin era incentivar la inversión en la rehabilitación de viviendas tradicionales en pequeños núcleos de población para su utilización como alojamientos rurales, facilitando subvenciones. Una tercera vía lleva a la creación de hoteles de altas prestaciones en lugares singulares, y supone el despegue de la Red, que aunque su filosofía pasa por la recuperación de edificios, el camino se inicia con una obra de nueva planta: la Hospedería Parque de Monfragüe en Torrejón el Rubio. Se pretendía la creación de una serie de alojamientos emplazados en edificios singulares, preferentemente de valor histórico-artístico, en lugares estratégicos de la región. Establecimientos hosteleros dotados de excelentes servicios y condiciones que, además de complementar la oferta turística de la región, tendrían especial importancia en la revalorización de entornos y enclaves de gran riqueza cultural y natural.³

La Red de Hospederías de Extremadura se inició, como ya hemos indicado, con la construcción del primer establecimiento en Torrejón el Rubio, para posteriormente

³ *Id.*, CAPÍTULO 2. REQUISITOS TÉCNICOS, FUNCIONAMIENTO Y OBLIGACIONES. Sección Primera: De las Hospederías. Artículo 8º: *Las condiciones y características técnicas, tanto generales, como particulares, que han de cumplir los establecimientos contemplados en esta norma, con la denominación de Hospederías, han de ser, como mínimo, las que se señalan para los hoteles de tres estrellas en la Ordenación Turística de Establecimientos Hoteleros en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, regulada por el Decreto 78/86 de 16 de diciembre, en su artículo 17º, además de ofertar climatizadas todas las dependencias de uso público.*

incorporar la de Valle del Jerte, y la del Embalse de Orellana (con las obras de adaptación del Hotel Escuela de Orellana la Vieja). Posteriormente se sumaron las de Alcántara, Puente de Alconétar (en Garrovillas de Alconétar), Valle del Ambroz (en Hervás), Hurdes Reales (en Las Mestas-Ladrillar) y Mirador de Llerena. Además se encuentran en construcción las de San Martín de Trebejo, Alburquerque, y las que sumarían las futuras aperturas, ahora en proyecto, de Castuera, Herrera del Duque, Fregenal de la Sierra, Villafranca de los Barros y Olivenza, todas ellas en la provincia de Badajoz.

2.2. Iniciativas similares

2.2.1. Red Nacional de Paradores

Hospederías de Extremadura nace a imagen y semejanza de la Red Nacional de Paradores de Turismo de España. Son muchos los parecidos ya que ambas se sustentan gracias a capital público y son gestionadas por empresas de la administración, compartiendo los mismos valores: alojamientos de calidad en edificios históricos y de gran importancia patrimonial en localidades de limitada infraestructura hotelera. Actualmente Extremadura cuenta con 7 paradores (Cáceres, Mérida, Guadalupe, Plasencia, Zafra, Trujillo y Jarandilla de la Vera) y está proyectado uno más en la ciudad de Badajoz. Cabe destacar que Cáceres es la provincia española con mayor número con un total de 5 (Cáceres, Plasencia, Trujillo, Guadalupe y Jarandilla). Las Hospederías se pueden considerar como una oferta complementaria a Paradores, ya que se sitúan en territorios emergentes o con menor demanda turística por falta de alojamientos.

2.2.2 Otras Comunidades Autónomas.

Dentro de nuestro país existen y han existido ofertas similares a las Hospederías de Extremadura. Con mayor o menor éxito, algunas comunidades han intentado seguir el ejemplo de Paradores y crear una red de alojamientos públicos en lugares con encanto, emergiendo una oferta en lugares donde no llega la iniciativa privada y rehabilitando edificios históricos para su uso turístico. Una de las regiones que apostó por este tipo de proyecto fue la Comunidad Valenciana, impulsando a principios de la década de los 90 la creación de cerca de una decena de hoteles con la intención de

dinamizar el turismo de interior en la comunidad, transformando algunos edificios de valor cultural o situados en entornos privilegiados, en pequeños establecimientos hoteleros. Se trataba de un proyecto similar al de Paradores, pero con el deseo de cederlos después a empresarios privados agrupados bajo la marca *Mediterránea Interior*. El proyecto cayó años después en el abandono y muchos de los alojamientos caminan sin rumbo definido y, en algunos casos, condenados al cierre.

Sin embargo otras comunidades han corrido mejor suerte, como Andalucía o Aragón. En el primer caso hablamos de *Villas de Andalucía*, donde la Junta construyó apartahoteles en las inmediaciones de parques naturales de la región, con la estructura de pequeños pueblos de arquitectura típica. Las primeras inauguraciones se realizaron hace ya más de una década, aunque la evolución de los establecimientos ha experimentado numerosos altibajos a lo largo de ese tiempo. En estos momentos, está compuesta por cinco villas, ubicadas en la comarca de la Axarquía (Málaga), Priego de Córdoba (Córdoba), Bubión (Granada), Lújar de Andarax (Almería) y Pinar de la Vidriera (Huéscar, Granada).

El caso de Aragón es sin duda el más parecido al de Extremadura, hasta el punto de compartir la misma denominación *Hospederías de Aragón*, que agrupa nueve establecimientos (4 en la provincia de Huesca, 3 en la de Zaragoza y 2 en la de Teruel) de pequeño tamaño (menos de 40 habitaciones), que se sitúan en inmuebles de valor histórico y artístico como el Monasterio de Rueda, en Sástago, o el Castillo del Papa Luna, en Illueca, ambas en la provincia de Zaragoza. En este caso, el propietario de las hospederías es la Diputación General de Aragón, que cede la explotación de cada una de ellas a diversos operadores privados. La gran diferencia con respecto a Extremadura radica en que a pesar de ser empresas de propiedad pública, los establecimientos son gestionados por entidades privadas elegidas mediante concurso público.

2.2.3 Iniciativas similares en otros países

Más allá de nuestras fronteras también existen modelos semejantes a los Paradores y las Hospederías. El caso más próximo lo encontramos en Portugal con las *Pousadas*, cadena pública de hoteles históricos creada en la década de 1940. Actualmente existen 44 *Pousadas* en territorio portugués, propiedad del estado pero gestionadas por un grupo privado, después de que en 2003 el gobierno decidiera

privatizar el 49% del capital debido a los resultados negativos de la cadena.

En el resto de Europa existen propuestas similares de hoteles con encanto en edificios históricos y lugares idílicos, pero todas ellas son de carácter privado. Gran parte de estos hoteles forman parte de la federación *Historic Hotels of Europe*, que en la actualidad cuenta con más de mil establecimientos situados en Gran Bretaña, Austria, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Noruega, España, Suecia o Gales. Los hoteles adscritos a esta organización tienen como nota común estar situados en edificios de alto valor histórico, cultural y patrimonial, y por disponer de ofertas complementarias de ocio, deportes y gastronomía.

3. RED DE HOSPEDERÍAS

3.1. Evolución y estrategias

Tras la inauguración de las dos primeras Hospederías en Monfragüe y Jerte, la Red se convirtió en uno de los objetivos centrales de las inversiones de la Dirección General de Turismo de la Junta de Extremadura. Así, se proyectaron e iniciaron antes del final de la década de 1990 las de Garrovillas, Hervás y Hurdes; y se sentaban las bases de las hospederías del siglo XXI con la de Llerena y las que están actualmente en fase de ejecución o proyecto: San Martín de Trevejo, Alburquerque, Castuera, Villafranca de los Barros, Herrera del Duque, Fregenal de la Sierra y Olivenza (Ver Figura 1)

Figura 1: Localización de las Hospederías de Extremadura

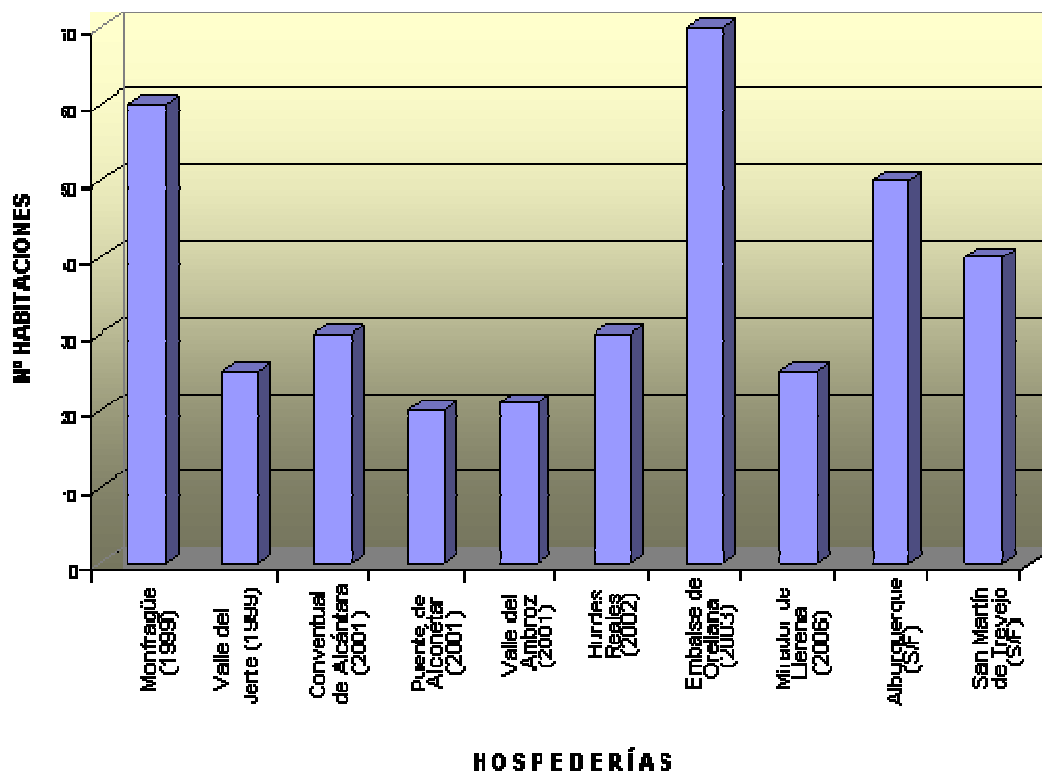


Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por la Junta de Extremadura

A continuación, se proponen tres gráficos generales de las Hospederías, con los datos recopilados hasta el año 2008. En el primero de ellos (Ver Gráfico 1) se puede observar como -con excepción de Monfragüe y Orellana-, las experiencias iniciales tienen cifras por debajo de las 30 habitaciones, situación que los empresarios del sector siempre han catalogado como muy baja para una explotación económica positiva. En los últimos establecimientos en construcción (San Martín de Trevejo y Alburquerque), se ha optado por un número mayor de habitaciones.

Gráfico 1: Número de habitaciones de las Hospederías⁴

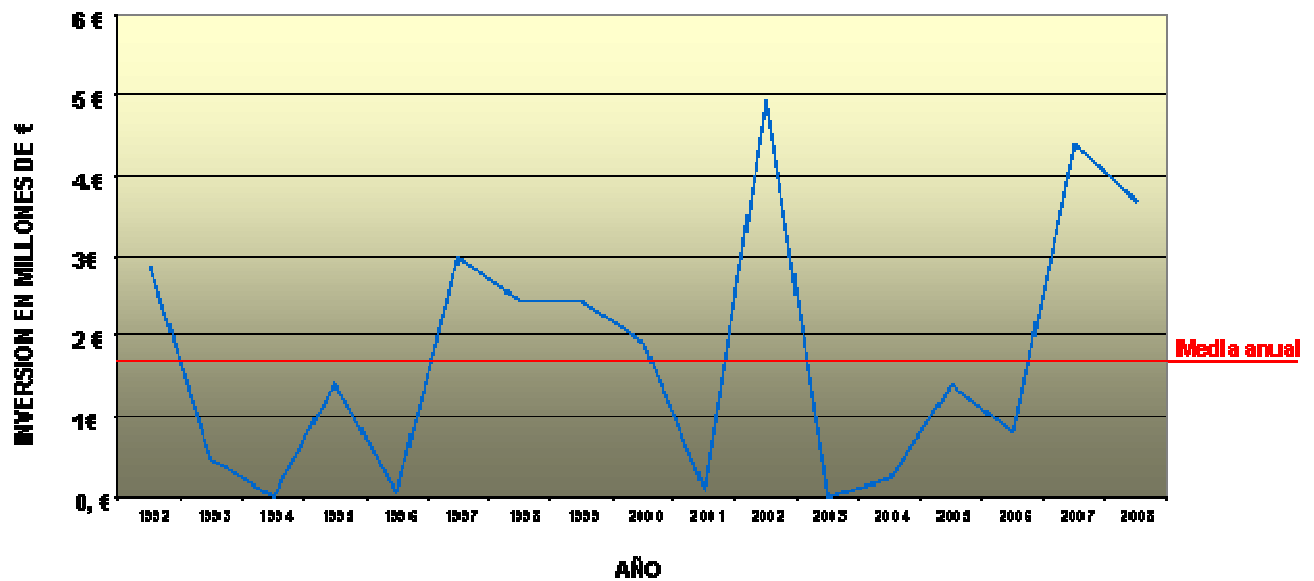
⁴ S/F = Sin fecha concreta de apertura



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

El segundo gráfico muestra la inversión anual en Hospederías hasta el año 2008, con una evolución un tanto irregular. Tras el desembolso inicial de cerca de 3 millones de € en 1992, va disminuyendo hasta cero en 1994. El año siguiente se vuelven a invertir cerca de 1,5 millones de € y en 1996 nuevamente se paralizan las aportaciones. La década de los 90 se cierra con inversiones entre los 3 y los 2 millones de €. Ya en la década de los 2000, tras un primer año sin aportación alguna, se inyecta la mayor cantidad de dinero de la historia en 2002 con 5 millones de €, para volver a no invertir nada el año siguiente. Desde entonces se realizan pequeñas aportaciones, hasta 2007 donde se aumenta hasta los cerca de 4,5 millones de € y en el 2008 alrededor de los 4 millones de €. La media anual de los 17 ejercicios analizados se sitúa en 1.766.631 €. (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2: Inversión interanual en la Red de Hospederías

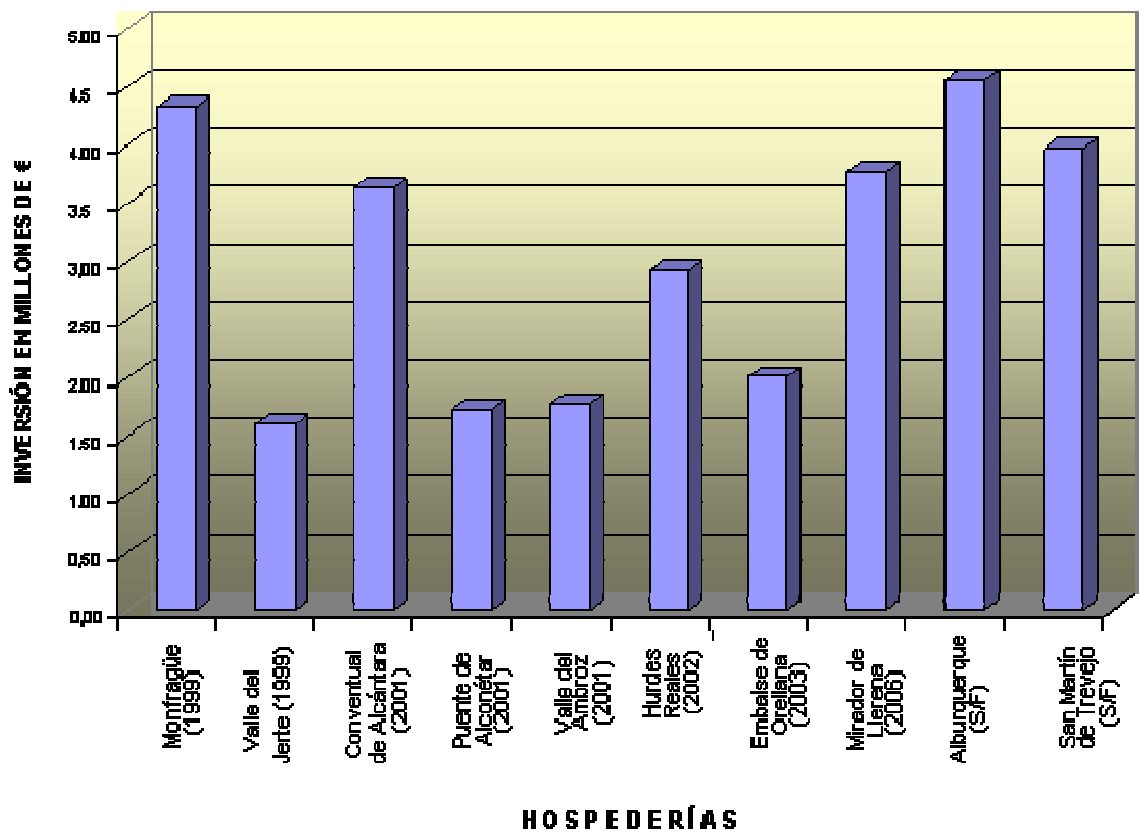


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

Por último, en el Gráfico 3 podemos analizar la inversión por establecimiento, observando como el de Alburquerque (aún en obras) es hasta el año 2008, el de mayor inversión con algo más de 4,5 millones de €. En segundo lugar aparece la pionera de todas ellas, la Hospedería Parque de Monfragüe, que supuso un desembolso de más de 4 millones de € a principios de los 90. Entre los 3,5y los 4 millones de € se encuentran las de San Martín de Trebejo (en obras en la actualidad) , Mirador de Llerena y Conventual de Alcántara. Con cerca de los 3 millones de € lade Hurdes Reales, mientras que la del Embalse de Orellana se sitúa en 2 millones de €. En torno a 1,5 millones de € corresponden a las de Valle del Ambroz, Puente de Alconétar y Valle del Jerte, que son las que han necesitado una menor inversión de cuantas han abierto sus puertas.

Gráfico 3: Inversión por hospedería⁵

⁵ S/F = Sin fecha concreta de apertura



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

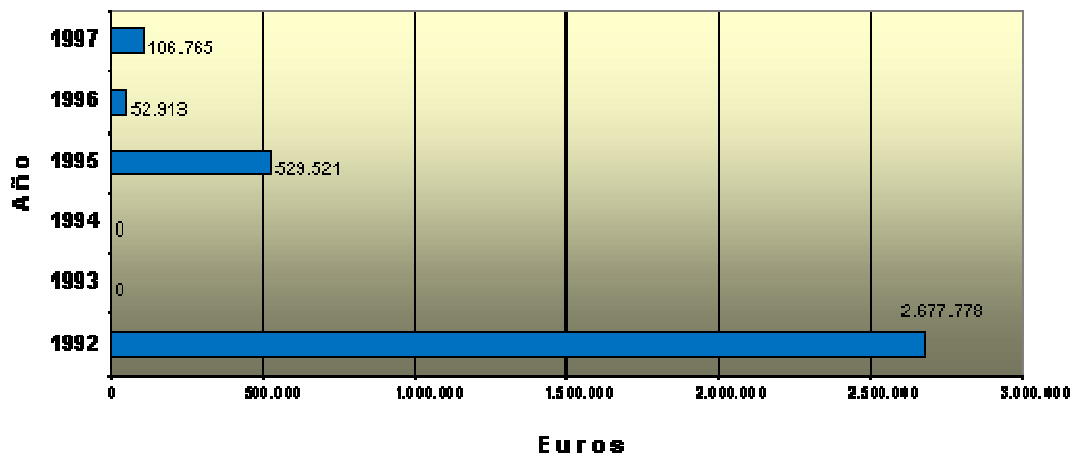
3.2 Análisis de la Red: Hospederías en funcionamiento.

3.2.1. Parque de Monfragüe

La Hospedería Parque de Monfragüe está ubicada en la localidad cacereña de Torrejón el Rubio, pequeña población de poco más de 600 habitantes a las puertas del Parque Nacional y en el centro del triángulo constituido por los tres principales núcleos histórico-artísticos de la provincia: Cáceres, Plasencia y Trujillo. En un entorno de dehesas, intenta ser ejemplo de la capacidad de adaptación de la arquitectura moderna al entorno natural. Su principal recurso es ser Reserva de la Biosfera, y uno de los 14 Parques Nacionales que existen en España. Conjuntamente con Plasencia y Trujillo, ha presentado en el 2011 su candidatura a la UNESCO para ser reconocidos como Patrimonio de la Humanidad. Fue inaugurada en 1999 en un edificio de nueva planta y cuenta con 60 habitaciones y una categoría de cuatro estrellas.

Por su tamaño y la complejidad de la construcción, la cuantía invertida en obras es muy grande. En cuanto a los datos interanuales se aprecia que el mayor desembolso tuvo lugar el año del inicio de las obras (1992), con una inversión de 2,6 millones de euros. En 1995 se consignaron 0,5 millones adicionales, mientras que entre 1996 y 1997 la aportación fue de 160.000 euros (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Parque de Monfragüe



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

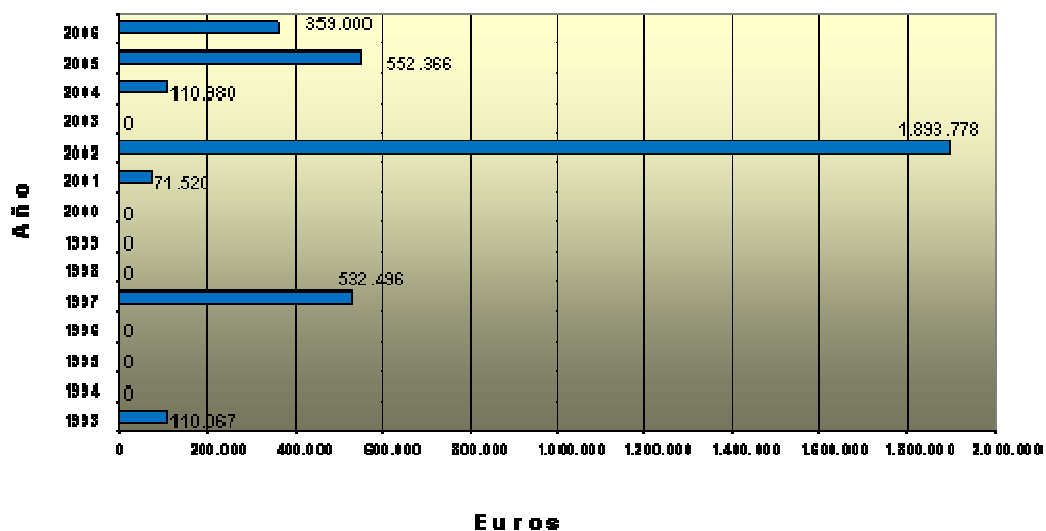
3.2.2 Hospedería Conventual de Alcántara

Ubicada en el Convento de San Bartolomé (S. XV) en Alcántara (Cáceres), cuenta con innumerables y variadas actividades turísticas, pues a las visitas de la propia localidad y su rico patrimonio histórico-artístico (Puente Romano, Convento de San Benito, Iglesia de Santa María de Almocóvar, etc.) se pueden añadir los itinerarios para conocer la naturaleza y los paisajes que rodean la población, así como los desplazamientos a la localidades cercanas como Brozas. Sin duda, su principal atractivo es el Puente Romano de Alcántara, construido en el año 104 en tiempos del emperador Trajano. También destaca el Embalse de José María de Oriol-Alcántara II, el mayor de España en longitud y el segundo mayor por capacidad sólo por detrás del Embalse de la Serena. Cada año, a finales del mes de agosto tiene lugar en la zona la *Fiesta de la*

Tenca, de Interés Turístico Regional. La Hospedería entró en funcionamiento en 2001, disponiendo de 30 habitaciones y cuatro estrellas.

En el Gráfico 5 observamos como en 1993 se realiza una mínima aportación de algo más de 100.000 € y hasta 1997 no se vuelve a invertir en esta hospedería, ese año el desembolso es de algo más de medio millón de €. Posteriormente se suceden tres ejercicios más sin inversiones, hasta que en 2001 se realiza una importante inyección económica de cerca de 2 millones de €. Entre los años 2004 a 2006 se cuenta con alrededor del millón de € más. La irregularidad en las partidas manifiesta las vicisitudes con que la administración se movió en este emplazamiento, sujeto en razón de estudios históricos y arqueológicos, a un sin fin de modificaciones desde el proyecto original hasta su resolución.

Gráfico 5: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Conventual de Alcántara



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

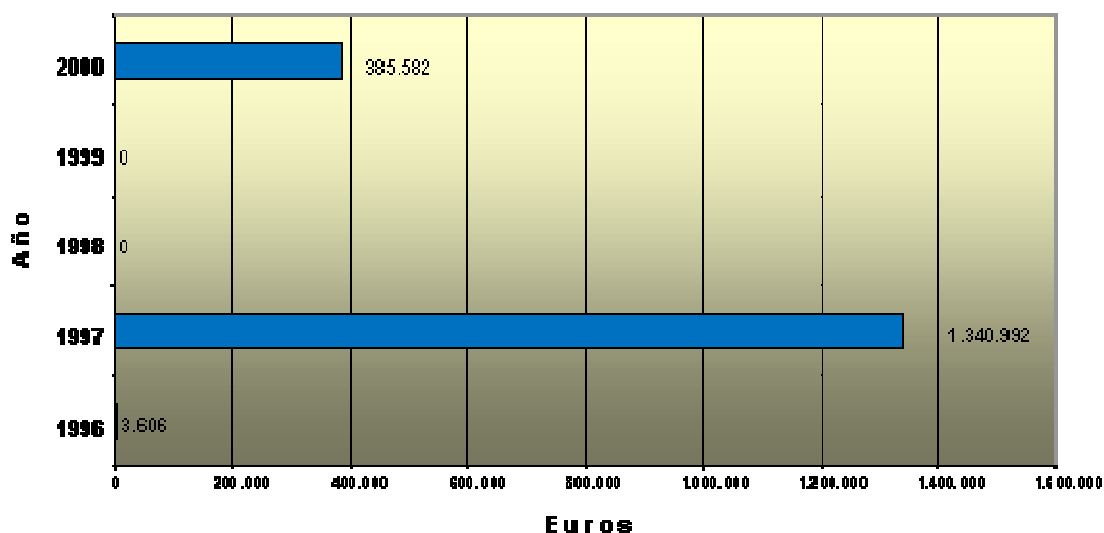
3.2.3 Hospedería Puente de Alconétar

Situada en el Palacio de los Condes de Alba de Aliste (S. XV) del municipio de Garrovillas de Alconétar (Cáceres) desde 2001, abre un amplio abanico de posibilidades para disfrutar de una estancia en esta localidad, desde las rutas de senderismo que recorren las proximidades del cercano embalse de Alcántara, a las diversas iglesias y conventos de la localidad. Lo más destacado de esta población es la Plaza de la Constitución (donde se ubica la hospedería), las ruinas del puente romano sobre el río Tajo, y la torre de Floripes, perteneciente a una antigua fortaleza para defender la Vía de la Plata, que a excepción de su torre, hoy ha quedado sumergida bajo el pantano. También se puede visitar el Convento de San Antonio de Padua, que se encuentra en ruinas, y participar en agosto en la celebración de *Los Toros de San Roque*, que atraen a multitud de turistas.

La inversión total en el establecimiento, que dispone de 20 habitaciones y una calificación de cuatro estrellas, ascendió a un total de 1,7 millones de €; con una primera y minúscula aportación de 3.000 € en el año 1996, en concepto de premio a un concurso de ideas, que supone el arranque del proyecto. En 1997, se invierten 1,3 millones de € en el grueso de la obra. Una vez rematada la adaptación, prácticamente

todo el gasto del año 2000 (385.000 €), es de equipamiento para su puesta en marcha (Ver Gráfico 6).

Gráfico 6: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Puente de Alconétar



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

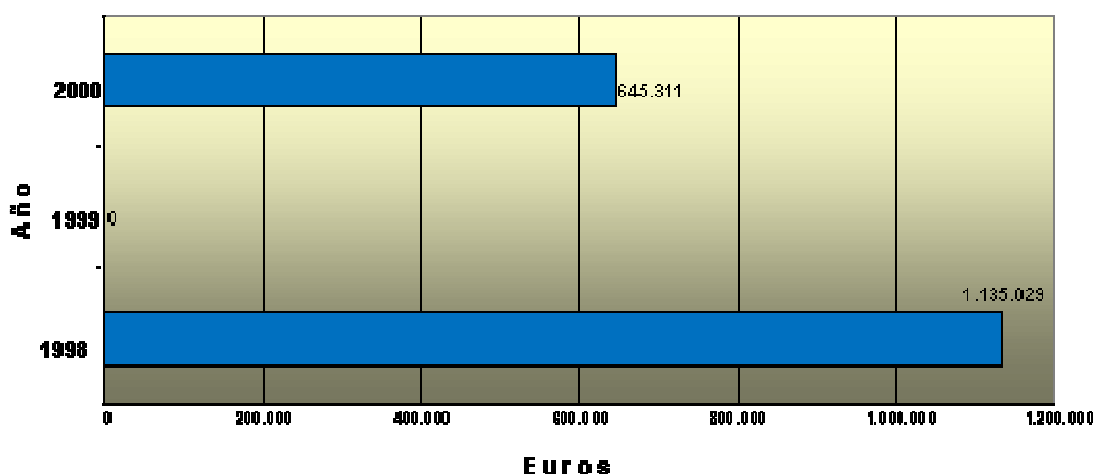
3.2.4 Hospedería Valle del Ambroz

Está situada desde 2001 en el Convento de los Trinitarios de la localidad cacereña de Hervás, en la falda de la Sierra de Béjar, y cuenta con una importante oferta turística. Con unos 4.000 habitantes, es la capital de la comarca del Valle del Ambroz. El principal atractivo es su judería, una de las más importantes de España e integrada en la Red de Juderías Nacional. Hervás fue declarada Conjunto Histórico-Artístico en 1969, destacando la Iglesia de Santa María y el Palacio de los Dávila, en el que se halla el Museo Pérez Comendador.

La Hospedería Valle del Ambroz cuenta con una oferta de 21 habitaciones y cuatro estrellas y tuvo una inversión total de 1,7 millones de €, que se define en dos grandes inyecciones económicas. La primera tuvo lugar en 1998, cuando se invirtieron 1,1 millones de € íntegramente en obras de consolidación, rehabilitación y adaptación

del edificio al uso hotelero. Dos años más tarde se realizó una última aportación de algo más de 600.000 € en obras de remate y dotación de equipamiento completo para su funcionamiento (Ver Gráfico 7).

Gráfico 7: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Valle del Ambroz



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

3.2.5 Hospedería Hurdes Reales

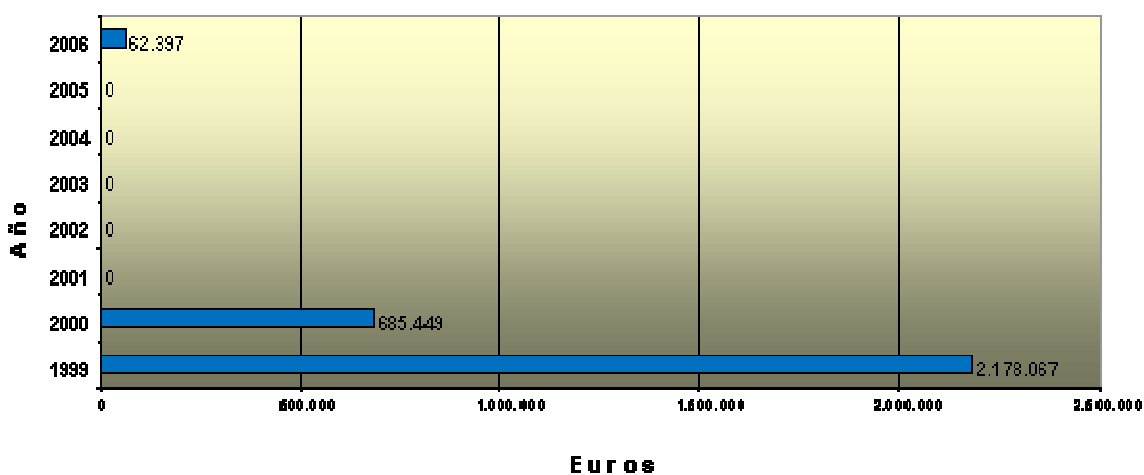
Este establecimiento preside la alquería de Las Mestas, en el municipio cacereño de Ladrillar de poco más de 200 habitantes, en el enclave de Las Hurdes, uno de los de mayor potencial turístico de Extremadura gracias a su riqueza natural. La comarca hurdana cuenta con un total de 43 pequeños núcleos de población repartidos en 5 municipios, (Caminomorisco, Casares de Hurdes, Ladrillar, Nuñomoral y Pinofranqueado), algo verdaderamente inusual en Extremadura. En total suman unos 5.000 habitantes. Fue inaugurada en 2002 en la antigua Factoría Alfonso XIII, contando con 30 habitaciones y cuatro estrellas.

Superados tópicos ancestrales y una *leyenda negra injusta*, Las Hurdes ofrece hoy en día al viajero su riqueza cultural, social y antropológica; su naturaleza, sus fiestas y su gastronomía, encabezada por el aceite de oliva Denominación de Origen

Gata-Hurdes, y la miel.

La inversión global en Hurdes Reales asciende a 2,9 millones de €. , de los que 2,2 se destinaron a las obras de acondicionamiento. En cuanto a la inversión anual, el mayor desembolso se produce en el año de inicio de las obras (1999) con una inyección de 2,1 millones de €. El ejercicio siguiente se produjo otra importante aportación de cerca de 700.000 €. Más tarde, en 2006, se emplearon 60.000 € en pequeñas reformas con lo que se finalizaba con cierta rapidez el edificio hotelero equipado ya para su funcionamiento (Ver Gráfico 8).

Gráfico 8: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Hurdes Reales



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

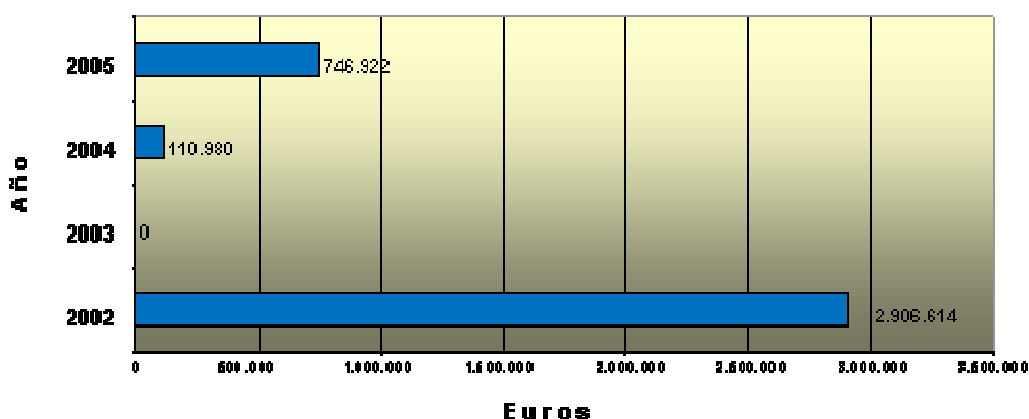
3.2.6 Hospedería Mirador de Llerena

Está situada desde 2006 en Llerena (Badajoz), en la comarca de la Campiña Sur, zona privilegiada para la práctica del senderismo, hermosos paisajes y variedad de fauna autóctona. El centro histórico de la localidad fue declarado Conjunto Histórico-Artístico en 1966, con su Plaza Mayor (donde se ubica la hospedería en la Casa de D^a Mariana, S.XX,) y la monumental Iglesia de Nuestra Señora de la Granada.

Además se encuentra a escasa distancia de otros núcleos turísticos importantes, como las ruinas romanas y teatro de Regina, el Santuario de N^a Señora del Ara, la Mina de la Jayona (declarada Monumento Natural en la localidad de Fuente del Arco), o las ciudades de Zafra y Azuaga.

La Hospedería *Mirador de Llerena*, que dispone de 25 habitaciones y cuatro estrellas, presenta una notable inversión en las obras de rehabilitación de la Casa de Doña Mariana, y nuevas construcciones anejas al edificio. Del total de 3,7 millones de €, casi 3,2 corresponden a obras. En cuanto a la inversión anual se divide en tres partes diferenciadas: La primera y más importante se produce en el año 2002 por un total de 2,9 millones de €; en 2004 se realiza la segunda de 110.000 €, y por último en 2005 se emplean 750.000 € en obras de remate y equipamiento (Ver Gráfico 9).

Gráfico 9: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Mirador de Llerena



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

3.3 Análisis de la Red: Hospederías en reforma.

3.3.1 Hospedería Valle del Jerte

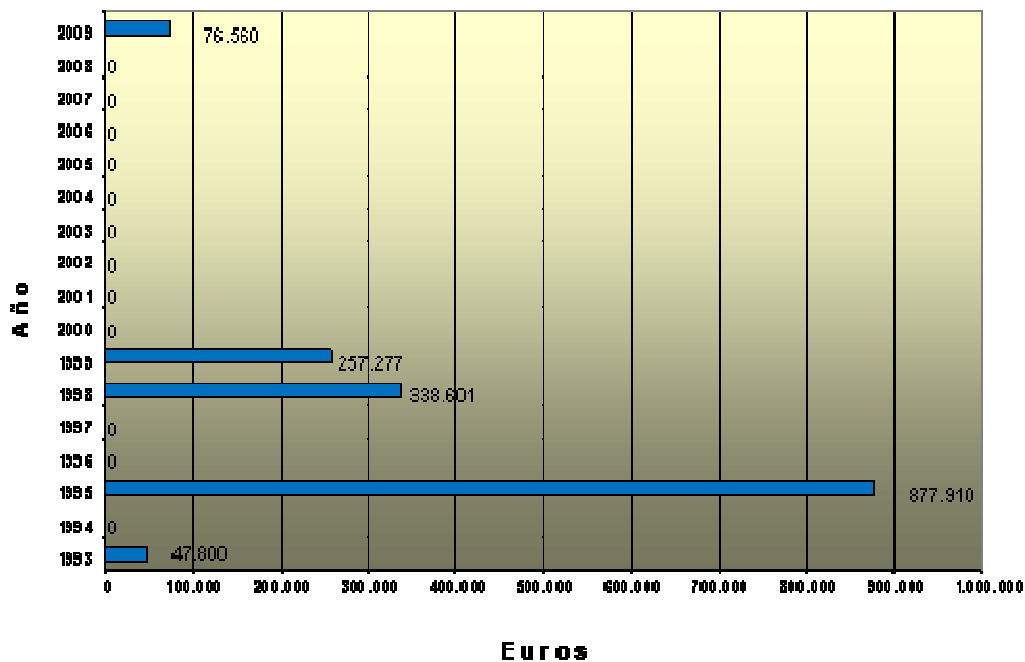
El establecimiento, que se encuentra actualmente en proceso de mejoras y reformas se ubica en la localidad de Jerte (Cáceres), en pleno corazón del valle, a medio

camino entre Cabezuela y Tornavacas. Su gran atractivo reside en sus alrededores, como las piscinas naturales convertidas en un singular espacio de ocio y de descanso para los visitantes, y en las zonas verdes formadas en torno al edificio de la hospedería (antigua almazara), como el Jardín Japonés creado a finales de los noventa a orillas del Río Jerte.

El Valle del Jerte cuenta con dos importantes Fiestas de Interés Turístico: En Enero se celebra el *Jarramplas* en la localidad de Piornal, y en los meses de Marzo o Abril (dependiendo de las precipitaciones a lo largo del año) tiene lugar la *Fiesta del Cerezo en Flor*, una de las más importantes y que más turistas atraen a Extremadura cada año.

La hospedería se inauguró en 1999, dejando paso en diciembre de 2007 a un proceso de reforma y adaptación para aumentar hasta 28 sus habitaciones previstas y continuar con cuatro estrellas. La inversión es de 1,2 millones de € y su reapertura está prevista durante 2012. En el horizonte temporal de la inversión se observa una primera partida de 48.000 € en el año 1993, seguida de una más importante en 1994 de cerca de 900.000 €. Tras dos ejercicios sin aportaciones, en 1998 y 1999 se inyectan 340.000 € y 260.000 respectivamente, que posibilitan el completo equipamiento del inmueble y la construcción del referido Jardín Japonés. Desde este último año se paralizan las inversiones durante una década, hasta 2009 en que se aportan 76.000 € para hacer frente a la futura reapertura de la Hospedería (Gráfico 11).

Gráfico 11: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Valle del Jerte



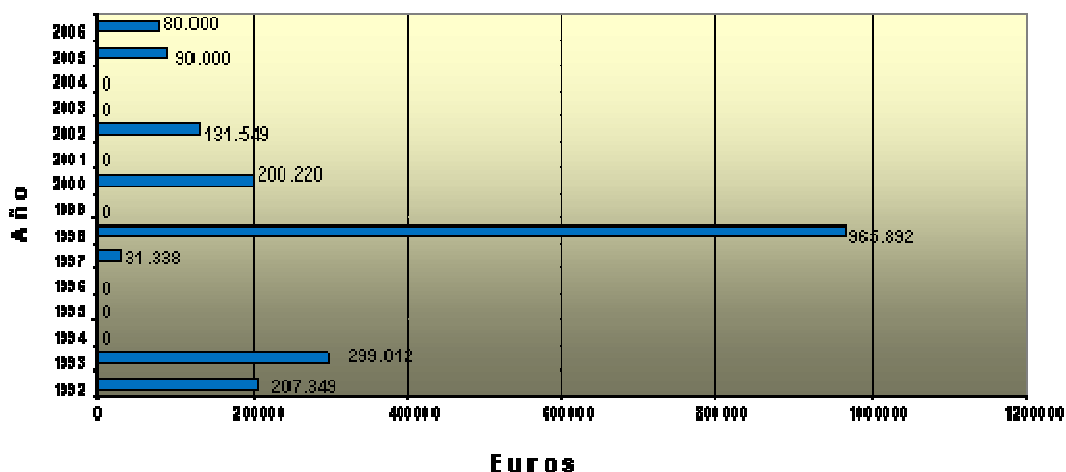
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura

3.3.2 Embalse de Orellana

La Hospedería Embalse de Orellana se sitúa en uno de los enclaves turísticos más atractivos de Extremadura, especialmente para los amantes de los deportes náuticos y los aficionados a la pesca, pues se trata del territorio de mayor concentración de pantanos de todo el oeste del país. Además es un lugar idóneo para los entusiastas de la naturaleza en general, pues la zona está incluida en la Red de Espacios Naturales Protegidos, donde existen numerosas rutas ornitológicas, reservas, etc. Está situada en la localidad pacense de Orellana la Vieja (en el antiguo hotel escuela), a caballo entre las comarcas de La Siberia y La Serena, aunque pertenece a la de Vegas Altas. Se inauguró en 2003, cerrando en 2008 para acometer obras de reforma que contaron con un presupuesto de 1,5 millones de €. Tiene prevista su reapertura durante 2012 y dispondrá de 42 habitaciones y tres estrellas. En 2010 le fue otorgada la Bandera Azul a la playa que posee en las inmediaciones del embalse, por sus instalaciones, accesos y calidad del agua. Se convierte en la primera, y hasta el momento única, playa de interior con esta distinción en España.

La inversión anual comienza con dos partidas de 200.000 € y 300.000 € en 1992 y 1993 respectivamente. Posteriormente, en 1997 se consignan 31.000 € y al año siguiente se lleva a cabo el mayor desembolso, cercano al millón de €. En 2000 se vuelven a inyectar 200.000 €, y en 2002, 130.000 €. Entre 2005 y 2006 se producen las últimas inversiones de 90.000 y 80.000 € respectivamente. Aparentemente nos encontramos ante un caótico plan financiero, que se explica por las dudas con este complejo edificio heredado de la Administración Central, con enormes dificultades (calefacción, ascensores, accesibilidad, disposición de edificios...) de adaptación a la normativa turística, como se describe en el Gráfico 10.

Gráfico 10: Inversión interanual para puesta en funcionamiento de la Hospedería Embalse de Orellana



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Diario Oficial de Extremadura.

3.4 Análisis de la Red: Hospederías en construcción

3.4.1 Hospedería en San Martín de Trevejo

El futuro enclave turístico proporcionará un establecimiento de alta

calidad en una zona con importantes recursos, que a día de hoy carece de una suficiente oferta de calidad acorde con un área de esta importancia.

Sobresalen en San Martín de Trevejo (Cáceres) la Iglesia Parroquial de San Martín de Tours, que guarda en su interior tres tablas del pintor pacense Luis de Morales del siglo XVII; la Torre del Campanario en la Plaza Mayor, que posee un escudo imperial; y el convento de San Miguel del siglo XV, donde se ubicará la hospedería. Pero sin duda el mayor atractivo de esta zona son su naturaleza, y su gastronomía, destacando especialmente el aceite de oliva Denominación Gata-Hurdes, que cuenta incluso con un museo en Robledillo de Gata. Su presupuesto estimado es de 4 millones de euros, con 30 habitaciones y cuatro estrellas (Ver Figura 2)

Figura 2: Imagen de la futura Hospedería en San Martín de Trevejo



Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por la Junta de Extremadura

3.4. 2 Hospedería Castillo de Alburquerque

La Hospedería se ubicará en el Castillo de Luna de la localidad pacense que cuenta con unos 5.000 habitantes y está situada en la comarca de *Tierra de Badajoz*. La fortificación data del siglo XIII, está considerado uno de los más importantes de la raya

fronteriza, y está declarado Monumento Nacional.

También se debe mencionar el barrio gótico medieval, declarado Conjunto Histórico-Artístico, el recinto amurallado que tiene una altura media de 10 metros, y la Iglesia de Santa María del Mercado, construida entre los siglos XIII y XV y que en su interior se encuentra el Cristo del Amparo, talla de enorme valor artístico. Además, la zona se encuadra en la Sierra de San Pedro, declarada Zona de Especial Protección de Aves (ZEPA) en 1989, y considerada por los expertos la mejor representación de flora y fauna asociada al bosque y matorral mediterráneo de toda la península ibérica. Dentro del apartado festivo destaca el *Festival Medieval Villa de Alburquerque*, en la segunda quincena de agosto, declarada Fiesta de Interés Turístico Regional y que recrea con obras de teatro, pasacalles y torneos la vida de aquella época.

La inversión prevista es de 8 millones de €, conocidas las dificultades de acondicionamiento de la zona del Castillo, y aportará a la Red un hotel de 44 habitaciones y cuatro estrellas (Ver Figura 3).

Figura 3: Imagen de la futura Hospedería en Alburquerque



Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por la Junta de Extremadura

3.4 Análisis de la Red: Hospederías en proyecto

Existen actualmente cinco establecimientos en proyecto de ejecución, aunque parece ser que el nuevo Gobierno regional de Extremadura podría no construir ninguna hospedería de turismo más, ya que el contenido de los presupuestos regionales para 2012 recoge sólo una pequeña partida para terminar de pagar los proyectos técnicos encargados y una aportación mayor, de más de tres millones de euros, destinados al mantenimiento de las ocho hospederías en funcionamiento en la actualidad.⁶

3.4. 1 Hospedería en Castuera.

Ocuparía un edificio de nueva planta en una zona conocida como *El Cerrillo*, y podría disponer de 40 habitaciones y cuatro estrellas. La ciudad pacense, situada en la comarca de La Serena, cuenta con unos 6.000 habitantes. Al norte del municipio está el Embalse del Zújar, que junto con el de La Serena, como hemos visto anteriormente, forman uno de los más grandes de Europa. Dentro de su patrimonio histórico-artístico

⁶ Información recogida en el Diario HOY en su edición impresa de 05-01-12, pp.12.

destaca la iglesia de Santa María Magdalena del siglo XVIII. Además Castuera es famosa sobre todo por su gastronomía, especialmente por el turrón y el queso de La Serena, junto a otros productos típicos como el vino, el jamón y el aceite. El presupuesto total destinado a la puesta en marcha del establecimiento es de 6,5 millones €.

3.4.2 Hospedería en Villafranca de los Barros.

El edificio sería una construcción de nueva planta en la zona norte del casco urbano de la ciudad, en una parcela de 10.000 metros cuadrados, con 40 habitaciones y cuatro estrellas, cuya inversión prevista rondaría los 4 millones de €. Villafranca cuenta hoy con más de 13.000 habitantes, y sería la localidad más poblada con Hospedería. Pertenece a la comarca de *Tierra de Barros* en la provincia de Badajoz, situada entre las de Vegas del Guadiana y Sierra Morena. En cuanto a su patrimonio se distinguen las Iglesias parroquiales de Nuestra Señora del Valle y Nuestra Señora del Carmen. Por otra parte la población cuenta con 67.000 hectáreas de viñedos, lo que posibilita la producción y comercialización de vinos *Denominación Ribera del Guadiana*.

3.4.3 Hospedería en Herrera del Duque.

Se ubicaría en la zona donde estuvo el antiguo convento de los franciscanos de la Concepción o San Jerónimo, del siglo XVI, y dispondría de 40 habitaciones y cuatro estrellas. En la localidad se puede realizar turismo relacionado con la naturaleza como caza, pesca, senderismo, deportes acuáticos, etc. Herrera del Duque (Badajoz) se encuentra dentro de la ZEPA *Puerto Peña- Sierra de los Golondrinos*, y la Reserva del Cíjara, y ofrece una importante diversidad de especies protegidas como el lince ibérico. Por otra parte cuenta con más de 18.000 hectáreas dedicadas a cotos de caza, (turismo cinegético), tanto mayor como menor. Dentro del patrimonio histórico-artístico destacan el Castillo-Fortaleza de los siglos XV y XVI y la Iglesia de San Juan Bautista, que se cree que fue construida en el año 1483. También se debe destacar la ermita de Nuestra Señora de la Consolación y el propio convento donde se ubicará el futuro establecimiento cuyo presupuesto ronda los 7 millones de euros.

3.4.4 Hospedería en Fregenal de la Sierra.

Ocuparía toda la manzana donde se levanta el colegio y la Iglesia de los Jesuitas,

edificio que data del año 1600. Su Conjunto histórico-artístico está declarado Bien de Interés Cultural, destacando la Iglesia de Santa María y el Castillo Templario, en cuyo interior se encuentran la Plaza de Toros del siglo XVIII y el Mercado de Abastos. Dentro de su gastronomía sobresale el jamón ibérico Denominación Dehesa de Extremadura, donde la Sierra Suroeste es la comarca por excelencia en este manjar de bellota de la provincia de Badajoz. Además, la zona cuenta con tres Fiestas de Interés Turístico: el Festival Internacional de la Sierra, en la localidad frexnense; la Pasión Viviente de Oliva de la Frontera; y la Semana Santa de Jerez de los Caballeros. La hospedería podría contar con un presupuesto estimado en torno a los 7 millones de euros para 40 habitaciones y una categoría de cuatro estrellas.

3.4.5 Hospedería en Olivenza

Aunque es la que tiene más difícil ver la luz, ya que el proyecto ni siquiera ha comenzado, se instalaría en el Convento de San Juan de Dios, del siglo XVI. Olivenza (Badajoz) limita con Portugal, y fue portuguesa durante más de cinco siglos hasta 1801, en que es conquistada por España en la *Guerra de las Naranjas*. La población cuenta con un importante patrimonio histórico-artístico, especialmente de arte *manuelino* por su pasado portugués, destacando la Iglesia de la Magdalena y el Castillo levantado por la Orden del Temple, y actualmente sede del Museo Etnográfico de la ciudad. Dentro de la gastronomía sobresale el dulce típico *técula mécula*. Como curiosidad cabe destacar que cada año la apertura de la temporada taurina tiene lugar en la Plaza de Toros de Olivenza. En cuanto a la inversión estimada se situaría en 7 millones de euros para albergar 40 habitaciones de cuatro estrellas.

4. HOSPEDERÍAS: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

Fundamentándonos en el estudio desarrollado en la presente investigación, a partir del análisis de la Red de Hospederías de Extremadura, sus establecimientos, evolución, comparativa con otras redes, etc., analizamos a continuación cómo influyen en la gestión de la Red, la política de precios, las fuentes de marketing, así como los diferentes canales de distribución.

El análisis previo al planteamiento estratégico se ha basado en conocer cómo se encuentra estructurada la Red: localizaciones, habitaciones, categorías de los establecimientos, su evolución y situación actual, como punto de partida a la creación

de una política de actuación común para todas las hospederías. Así actualmente se disponen para ofertar 6 establecimientos (4 en la provincia de Cáceres y 2 en la de Badajoz) 2 continúan en reforma y otros 2 en construcción. Existen 5 en proyectos (todos en la provincia de Badajoz) de dudosa ejecución, dada las prioridades del nuevo Gobierno regional y la situación de crisis e incertidumbre de la economía en general, y la extremeña en particular (Ver Tabla I).

Tabla I: Ficha técnica hospederías

<u>Hospedería</u>	<u>Localidad</u>	<u>Provincia</u> ⁷	<u>Apertura</u>	<u>Edificio</u>	<u>Habitaciones</u>	<u>Categoría</u>	<u>Situación</u>
Parque de Monfragüe	Torrejón el Rubio	CC	1999	Nueva Planta	60	****	Funcionamiento
Conventual de Alcántara	Alcántara	CC	2001	Convento San Bartolomé (S.XV)	30	****	Funcionamiento
Puente de Alconétar	Garrovillas de Alconétar	CC	2001	Palacio de los Condes de Alba de Aliste (S.XV)	20	****	Funcionamiento
Valle del Ambroz	Hervás	CC	2001	Convento Trinitarios (S.XVII)	21	****	Funcionamiento
Hurdes Reales	Las Mestas-Ladrillar	CC	2002	Antigua Factoría Alfonso XIII	30	****	Funcionamiento
Mirador de Llerena	Llerena	BA	2006	Casa de D ^a Mariana (S.XX)	25	****	Funcionamiento

⁷ CC= Cáceres; BA= Badajoz

Valle del Jerte	Jerte	CC	1999	Antiguo Almazara	25	****	Reforma
Embalse de Orellana	Orellana la Vieja	BA	2003	Antiguo Hotel Escuela	42	***	Reforma
San Martín de Trevejo	San Martín de Trevejo	BA	Prevista 2012	Convento S. Miguel (S.XV)	30	****	Construcción
Castillo de Alburquerque	Alburquerque	BA	Prevista 2013	Castillo de Luna (S.XV)	44	****	Construcción
Herrera del Duque	Herrera del Duque	BA	Sin fecha	Convento de S. Jerónimo (S.XVI)	40	****	Proyecto
Villafranca de los Barros	Villafranca de los Barros	BA	Sin fecha	Nueva planta	40	****	Proyecto
Castuera	Castuera	BA	Sin fecha	Nueva planta	40	****	Proyecto
Fregenal de la Sierra	Fregenal de la Sierra	BA	Sin fecha	Iglesia de los Jesuitas	40	****	Proyecto
Olivenza	Olivenza	BA	Sin fecha	Convento S. Juan de Dios	40	****	Proyecto

En cuanto a la política de precios de la Red de Hospederías, se ha optado por establecer un sistema de tarifa por tramos, existiendo en la actualidad 6 niveles, de los que el 1 está fuera de uso para no tener los precios⁸ muy por debajo de la competencia; por lo tanto el menor tramo en la práctica es el 2, que actualmente son 70 € por habitación doble en régimen de sólo alojamiento. El tramo 6, es decir la tarifa más

⁸ *Importe de precios sin impuestos indirectos.*

elevada, es de 108 € en régimen de sólo alojamiento esta tarifa sólo se aplica en contadas ocasiones al año, como la Semana Santa, puentes y festividades. La apuesta por grandes cuentas de intermediación es la estrategia elegida en cuanto a canales de distribución, aunque también potencian su propia página *web* como canal de reservas.

La estrategia de marketing global se subdivide en la actualidad en tres grandes bloques: marketing nacional, marketing internacional y marketing online. Dentro del mercado nacional trabajan con las grandes cuentas (*Booking, Hotusa, Hotelbeds, Transhotel, El Corte Inglés...*) todas ellas trabajan con una comisión de entre el 17 y el 20%, excepto *El Corte Inglés*, cuya comisión oscila entre el 20 y el 23%. Actualmente booking.com, triplica el número de reservas en las hospederías de su inmediato seguidor (*Hotusa*), y también colaboran con empresas mayoristas extremeñas. Así, a día de hoy, el 70% de las reservas que llegan a las hospederías, lo hacen de manera directa, ya sea por teléfono, por internet a través de la *web* propia, o directamente en el mismo hotel; mientras que el 30% llega a por medio de empresas de intermediación. El 27% de los clientes nacionales de las hospederías provienen de Madrid, seguido por un 18% de Andalucía y un 15% que lo hace desde la propia Extremadura.

En cuanto a *marketing internacional*, la oferta más exitosa es *Fly&Drive*, que consiste en un innovador elemento que facilita la llegada a las hospederías de los clientes que aterrizan en los aeropuertos de Madrid o Sevilla, poniendo a disposición de éstos un coche de alquiler con una ruta prefijada y marcada por Extremadura, donde pernoctarán en las distintas hospederías. En cuanto a nacionalidades, el 14% de los clientes que llegan a las hospederías son extranjeros, la mayor parte alemanes, seguidos de holandeses, portugueses, británicos, franceses y belgas, que acuden preferentemente en la primavera. La oferta de Hospederías se presenta también en ferias internacionales como la BTL en Lisboa o la ITB de Berlín.

Dentro del *marketing online* se están potenciando las redes sociales, destacando la presencia en *Facebook*, con más de 4.000 amigos, donde ofertan actividades complementarias que hacer en la zona. Gracias a este tipo de actuaciones se puede conocer mucho más a fondo al cliente, permite personalizar la oferta al detalle y crear una imagen de marca. La oferta online se centra en el marketing visual, (videos, concurso de cortos, fotos llamativas...) con el objetivo de captar al futuro turista a

través de imágenes de impacto. Su presencia en la red social *Twitter* no ha dado, de momento, los mismos resultados

Llegados a este punto es relevante conocer la inversión destinada a cada Hospedería, y así establecer los niveles de ocupación y rentabilidad necesarios que amorticen las partidas asignadas. En la Tablas II y III se recogen tanto las inversiones totales y costes medios por habitación, para las Hospederías en funcionamiento o reforma, como para las que están en fase de obras o proyecto, respectivamente.

En la Tabla II podemos observar como el coste medio por habitación más elevado corresponde a la Hospedería de Llerena con 148.000€, que contrasta con los 71 600€ de Parque de Monfragüe (que es la que dispone de mayor número de habitaciones) o los 60.000€ de Valle del Jerte (antes de la reforma a la que está sometida en la actualidad). La dificultad de rentabilizar unos establecimientos antes que otros parece tener su origen en la aportación inicial así como en el número de habitaciones ofertadas.

Tabla II: Inversión Total y Coste Medio por Habitación en Hospederías en funcionamiento o reforma.

HOSPEDERÍA	Nº HABITACIONES	INVERSIÓN TOTAL (MILLONES DE €)	COSTE MEDIO HABITACIÓN (€)
Mirador de Llerena	25	3,7	148.000
Conventual de Alcántara	30	3,6	120.000
Hurdes Reales	25	2,9	96.600
Puente de Alconétar	20	1,7	80.500
Embalse de Orellana	42	3,4	80.950
Valle del Ambroz	21	1,7	80.950
Parque de Monfragüe	60	4,3	71.600

Valle del Jerte	25	1,5	60.000
TOTALES	248	22,8	738.600

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por el Diario oficial de Extremadura

Por su parte en la Tabla III se recogen las inversiones de las hospederías en obras o proyecto, destacando el posible coste medio por habitación en Villafranca de los Barros que superaría los 200.000€ y suponen el récord entre todo el conjunto de las Hospederías. De igual forma sobresale el importe del establecimiento en el Castillo de Alburquerque, máxime cuando nos encontramos ante una obra varias veces paralizada y con constantes inyecciones de capital antes las vicisitudes encontradas en la adaptación del entorno.

Tabla II: Inversión Total y Coste Medio por Habitación en Hospederías en obras o en proyecto

HOSPEDERÍA	Nº HABITACIONES	INVERSIÓN TOTAL (MILLONES DE €)	COSTE MEDIO HABITACIÓN (€)
Villafranca de los Barros	40	8	200.000
Alburquerque	44	8	181.000
Olivenza	40	7	175.000
Fregenal de la Sierra	40	6,7	167.500
Herrera del Duque	40	6,5	162.500
Castuera	40	6,5	162.500
San Martín de Trevejo	30	4	133.000

TOTALES	274	46.7	1.181.500
----------------	------------	-------------	------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por el Diario oficial de Extremadura

En cuanto a la ocupación (Ver Tabla IV) destaca que la ocupación media global del grupo está cercana al 50%. La Hospedería que mayor ocupación porcentual tiene es la de Hervás, mientras que Monfragüe y Garrovillas mantienen niveles de estancia regular durante todo el año. La de Hurdes, sin embargo, es bastante estacional pero cuenta con un cliente fiel, y Alcántara y Llerena (aún sin datos oficiales facilitados) son las más complicadas de ocupar.

Tabla IV: Habitaciones y clientes en la Red de Hospederías

<u>Hospedería</u>	<u>Nº habitaciones</u>	<u>Clientes</u>		
		2008	2009	2010
Monfragüe	60	5.563	7.380	9.069
Hervás	21	2.364	4.436	5.098
Llerena	25	2.592	3.673	4.509
Alcántara	30	2.881	3.618	4.497
Garrovillas	20	177	2.889	3.532
Hurdes	30	X	2.265	5.234

Elaboración propia. Fuente: Datos facilitados por la Dirección General de Turismo de la Junta de

Estrategia en calidad y responsabilidad social

Un capítulo de especial interés para el futuro de las Hospederías es el relacionado con la calidad. Desde 2011 se ha implantado la “Q” de calidad ¹⁰ en toda la Red dentro de un complejo proceso de mejora y control de su funcionamiento. Este distintivo otorga prestigio al establecimiento que lo posee y supone una filosofía de interacción con el cliente. Para conocer mejor la satisfacción de éste se le envía, posterior a su alojamiento, un cuestionario *online* donde debe indicar lo que más y lo que menos le ha gustado de su estancia.¹¹

Dentro de este área también se engloba la responsabilidad social de la empresa que, al ser pública, es mayor que en otro tipo de compañías. En esta línea se han realizado múltiples acciones y obras sociales como la integración de trabajadores con discapacidad, descuentos para grupos desfavorecidos (como mujeres maltratadas), cesión de espacios para reuniones de asociaciones locales, calendario oncológico solidario, taller de cocina para inmigrantes, café sostenible, huchas para Cáritas.....

⁹ *La Hospedería Hurdes Reales mantuvo la explotación privada hasta el final del 2008, por ello no tiene clientes contabilizados en ese año. Por su parte Garrovillas reabre sus puertas en noviembre de 2008 y por esta razón solo cuenta con 177 clientes en dicho año.*

¹⁰ *La “Q” aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción. Este distintivo es otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española, Entidad de Certificación de Sistemas de Calidad especialmente creado para empresas turísticas, y formado por las asociaciones del sector más importantes de España, la Secretaría de Estado de Turismo, las Comunidades Autónomas y la FEMP (Federación española de municipios y provincias).*

¹¹ *Para aumentar las probabilidades de que el cliente conteste al cuestionario se añade un descuento del 10% en su próxima reserva en cualquier establecimiento de la Red.*

Además han implantado el Programa Adecua para ahorrar agua, luz y gas, estando los hoteles equipados con bombillas de bajo consumo, sensores de movimiento, etc. Cuentan con los certificados de gestión ambiental ISO 14001 en todas las hospederías y con la ISO 9001 a nivel corporativo.

Promoción de Extremadura

Las acciones de promoción de la *marca región* son constantes, como el hecho de que 3 de cada 4 botellas de vinos sean extremeños, que el agua servida en el restaurante sea de Extremadura, o la promoción constante de la gastronomía extremeña con las cartas de los diferentes restaurantes elaboradas a base de productos autóctonos y basadas en una cocina de autor con menús para todo tipo de personas (diabéticos, celíacos, en braille...). Por su parte, las compras de ingredientes para la cocina se realizan generalmente en conjunto, aunque cada hospedería tiene autonomía adicional para adquirir en sus mercados locales alimentos típicos.

Por último, cabe destacar que los uniformes de los trabajadores de los diferentes hoteles (repcionistas, camareros, cocineros...) están confeccionados por la diseñadora extremeña Águeda de la Cruz, o que los *amenities* en los baños de las habitaciones son fabricados en exclusiva para Hospederías por una empresa extremeñas. Un caso similar encontramos en una empresa de Monfragüe que oferta actividades al aire libre como parte de los paquetes turísticos de las hospederías.

5. VALORACIÓN DEL CASO: TEMAS DE ESTUDIO, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A lo largo de la exposición del caso hemos analizado la historia y los orígenes de la Red de Hospederías de Extremadura, su evolución en el tiempo, los modelos de gestión desde sus inicios, su dirección actual, los territorios donde se asientan, el producto que ofertan, etc. Tras este estudio hemos alcanzado una serie de conclusiones que presentamos a continuación, con el objeto de servir a los agentes del sector turístico y a futuros investigadores.

La Red ha traído hasta las comarcas en las que están ubicadas las Hospederías más de 30.000 clientes. El establecimiento más consolidado es el de Monfragüe, que ha recibido en 2010 más de 10.000 visitantes. Los restaurantes de Hospederías sirven al

año en torno a 45.000 comidas y cenas, y desde la Red se han derivado directamente hacia otros restaurantes de las principales ciudades de la región a más de 1.500 clientes, dentro de un proyecto piloto que se desarrolló durante los meses de julio y agosto de 2010, y con el que potenciaban destinos adicionales de las comarcas cercanas. El crecimiento del grado de ocupación de la Red desde 2008 hasta la actualidad es del 26%, debido en gran parte al turista extranjero, cuya presencia se ha incrementado un 66% en 2010 con respecto al año anterior.

Al tratarse de una empresa de capital público, y gestionada por la Junta de Extremadura, actúa en el mercado con una serie de limitaciones que ella misma se impone para no competir con ventaja con respecto al resto de hoteles de similares características de la región. En cuanto al precio, como hemos visto anteriormente, no ofrecen por norma general una habitación por menos de 70 € por noche; sólo en el caso de la tarifa oferta, que es la más barata, que baja hasta los 63 € por habitación y noche, y que sólo es utilizada en determinados momentos de muy baja ocupación.

En cuanto a la promoción optaron por evitar ventajas competitivas con el resto de hoteles, por lo que no utilizan grandes medios como la televisión para promocionarse, no teniendo publicidad alguna en toda Extremadura. Se constata asimismo una importante limitación en su comercialización, por el reducido tamaño de las actuales Hospederías que impide el poder generar mayores ingresos, y que además, para no entrar en conflicto con otras empresas privadas, tampoco promocionan sus salones de banquetes. Además, como se ha dicho anteriormente, su apuesta por los productos extremeños hace que en multitud de ocasiones pierdan rentabilidad, ya que no siempre estos productos son los que generan mayores beneficios para la empresa.

Las propuestas que presentamos a continuación tienen su fundamento en el exhaustivo análisis desarrollado a lo largo del trabajo, y son la respuesta a una serie de cuestiones claves y estratégicas analizadas a raíz del estudio general de las Hospederías, su gestión y evolución,

Pueden, no obstante, ser discutibles en algunos casos, sobre todo por las dificultades encontradas en el acceso a los datos de explotación de los tres últimos años, han limitado la investigación. A día de hoy, y especialmente tras los cambios políticos surgidos en Extremadura a raíz de las elecciones autonómicas y municipales celebradas

en Mayo de 2011, el futuro de las hospederías es extremadamente incierto. Los proyectos impulsados por el anterior ejecutivo están en este momento en el aire y será el nuevo gobierno quien deberá decidir qué política adoptar con respecto a este tema.

5.1 Tamaño de la red

El actual proyecto de la Red de Hospederías de Extremadura contempla la apertura de 7 Hospederías más en los próximos años, que se unirían a las 8 ya existentes para formar una Red de 15 hoteles repartidos por toda la región. Para ello se reabrirían las Hospederías Valle del Jerte y Embalse de Orellana, y se inaugurarían las de San Martín de Trevejo (Sierra de Gata) y Albuquerque, ambas con las obras muy avanzadas. Aunque con un futuro difícil, como hemos visto anteriormente, se tenían en proyecto otras 5 nuevas Hospederías: Castuera y Villafranca de los Barros , donde ya se colocaron las primeras piedras a principios de 2011), Herrera del Duque y Fregenal de la Sierra, en las que todavía no han comenzado las obras, y Olivenza en fase previa de proyecto.

A nuestro juicio el número de Hospederías debería limitarse a 10 para entrar en la senda de la rentabilidad y mantener más flexibilidad ante un entorno financiero y económico difícil y poco claro. Así, entendemos debe continuarse con las obras en San Martín de Trebejo y Albuquerque porque están muy avanzadas en ambos casos, pero parar de forma definitiva el resto que aún se encuentran en proyecto o fase inicial de obras, como Olivenza que a pesar de gozar de una importante demanda turística ya cuenta con un hotel de 4 estrellas (19 habitaciones), otro de 3 estrellas (152 habitaciones) y adicionales ofertas de alojamiento. Los casos de Castuera y Villafranca de los Barros son todavía más claros al tratarse de dos edificios de nueva planta, con lo que se estaría obviando el principio de recuperación del patrimonio. Además, Villafranca cuenta con más de 10.000 habitantes, (otro de los principios básicos de la red de hospederías es asentarse en pequeños núcleos de población, no siendo éste el caso). La Hospedería de Castuera respondería puramente a criterios de demanda, ya que el dinamismo económico de la ciudad, basado en el tejido empresarial en torno a las industrias del turrón y el queso, no es suficiente para captar un previsible turismo de negocios. Tampoco el turismo cinegético, muy estacional, justifica una inversión muy importante en una empresa con una viabilidad más que dudosa.

Un caso similar sería el de Herrera del Duque, que a pesar de ser un importante destino de turismo cinegético, al no estar dentro de los circuitos habituales del turismo juega en contra de sus intereses. Por último Fregenal de la Sierra, pese a poseer suficientes atractivos culturales para optar a contar con una Hospedería, su cercanía a ciudades con una planta hotelera suficiente como Zafra o Jerez de los Caballeros, hace innecesaria la apertura de una nueva hospedería en la Sierra Suroeste.

Así el número final sería de 10 Hospederías: 7 en la provincia de Cáceres y 3 en la de Badajoz. Como opción alternativa, a medio plazo, y siempre que los planes de viabilidad fueran concluyentes, Olivenza y Fregenal de la Sierra, (ambas con significativa recuperación patrimonial), podrían permanecer en la recámara para una posible ampliación de la Red.

5.2 Modelo de gestión

Otra de las grandes incógnitas sobre las hospederías sería su gestión; ¿pública o privada?, ¿en red o individualizada? El modelo de gestionar cada una de las hospederías como un hotel independiente del resto ya se probó en años anteriores y fracasó, por la falta de adaptación de los empresarios individuales a los criterios comunes que les proponían. La explotación en Red ayuda a fortalecer la marca *Hospederías de Extremadura*, con lo que todos los establecimientos deberían continuar bajo la misma gestión y buscar objetivos comunes como aumentar la estancia media en los establecimientos.

Durante estos tres últimos años se han gestionado las Hospederías a través de *Gebidexsa*, empresa pública dependiente de la Dirección General de Turismo de la Junta de Extremadura. La idea de privatizarlas puede ser atractiva; sin embargo, ¿existe alguna opción real de que esto suceda? Es difícil saberlo, pero se antoja complicado que algún empresario o grupo de empresarios puedan unirse para adquirir una cadena hotelera actualmente deficitaria. Por ello, la opción más factible sería continuar con la gestión pública desde alguna de las empresas de la administración y entrar en la búsqueda de alianzas con el sector privado, pero manteniendo la esencia de las Hospederías.

5.3 Gestión de comidas y bebidas

Como ya hemos mencionado, más allá del número de establecimientos o del modelo de gestión, es vital e imprescindible ampliar y mejorar los salones de banquetes y eventos, siempre y cuando la edificación y el terreno lo permitieran. En hoteles de pocas habitaciones es necesario contar con una fuente de ingresos fuerte y segura desde el departamento de restauración, y esto sólo se consigue celebrando grandes eventos. La mayoría de los establecimientos en funcionamiento cuentan con salones con capacidad entre 100 y 200 personas. Los ingresos por restauración se multiplicarían, reduciendo de manera muy considerable el déficit, e incluso pudiendo llegar a rentabilizarlas a largo plazo.

5. 4 Productos de Ocio y Relax

Se debería invertir a nuestro juicio en servicios de relax como el SPA y climatización de piscinas, que permitieran su utilización fuera de la temporada estival, incluso a colectivos locales en horarios restringidos. También se hace necesaria la creación, si el terreno lo permite, de espacios deportivos como gimnasio, pista de pádel, mini golf y demás servicios lúdicos, para en definitiva ofrecer al turista *algo que hacer* en su visita a las Hospederías; así como segmentar el mercado para buscar nuevos nichos y contratar personal debidamente cualificado para profesionalizar al máximo el sector turístico en Extremadura.

5.5 Promoción

También sería necesaria una inversión en campañas de promoción más fuertes, al menos a nivel regional y nacional para dar a conocer las Hospederías de Extremadura. El viaje a través de estos hoteles permitiría que miles de extremeños se convirtieran en los mejores embajadores de su tierra. En este mismo sentido se debería insistir en los colectivos de emigrantes y sobre todo, y de manera especial, en las redes sociales que tienen gran capacidad de atraer a conocidos y amigos.

5.6 Valoraciones finales

Debemos concluir que, a pesar de los diferentes modelos de gestión que se han seguido a lo largo de los años, ninguno de ellos ha podido reportar beneficios anuales en el global de la empresa pública; por lo tanto hablamos de una red deficitaria en el aspecto estrictamente económico. Bajo una gestión globalizada, el déficit ha sido menor

que bajo la anterior gestión privada e individualizada, que supuso un rotundo fracaso. Por lo tanto, esta opción de gestionar cada Hospedería por separado por empresarios individuales, entendemos, debe ser descartada.

A pesar de no ser una idea única, sí se puede considerar como un planteamiento diferente e innovador en el sector turístico español. Muy pocas comunidades en nuestro país cuentan con un conjunto de alojamientos de cuatro estrellas como éste. Por lo tanto, la Red de Hospederías genera una imagen moderna y de calidad para el turista que viene a Extremadura, cuya implantación ha supuesto el crecimiento y desarrollo en los núcleos en los que se ha ubicado, creando puestos de trabajo directos e indirectos en zonas aisladas y de reducida población, y evitando la emigración y el abandono. Ha ayudado a crecer a empresas de la zona y ha atraído a miles de turistas al año a poblaciones de pocos miles, o en algunos casos cientos de habitantes, con el beneficio que esto supone para todos los comerciantes tradicionales de la localidad.

También ha ayudado a la recuperación y revalorización de edificios de gran importancia histórico-artística y fue el comienzo del auge turístico extremeño, que aprovecharon muchos empresarios y cadenas hoteleras para asentarse en la región. Así, creemos en la apuesta global de la Red de Hospederías como imagen representativa de una comunidad en constante crecimiento turístico, necesitada de una marca fuerte a nivel nacional e internacional, de la que actualmente adolece desde el ámbito privado.

Por último queremos poner en valor y subrayar los beneficios del estudio del “Caso Hospederías de Extremadura” para los agentes y académicos del sector, como vehículo comparativo entre la gestión privada y pública, políticas de fijación de precios, tipología de clientes y estrategias de marketing diferenciadas; en una cadena con peculiaridades notables y también excelencias innovadoras en el conjunto de la actividad turística nacional, e internacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Corrales, E. (1995): “El turismo en Cáceres”. Cámara Comercio, Cáceres.

Alvarado Corrales, E. (2004): “Reserva de la Biosfera de Monfragüe”. Ed. Everest. León.

Alvarado Corrales, E. (2006): “Extremadura y la Raya. Tierra de viajeros, tierra para viajar”, en Invitación al viaje. Junta de Extremadura-Gabinete de Iniciativas Transfronterizas. Mérida, págs. 389-418.

Alvarado Corrales, E. (2007): “Turismo y desarrollo rural”. Norba-Geografía, nº 11. Servicio

de Publicaciones de la Universidad de Extremadura, págs. 129-163.

Campesino Fernández, A. (1997): "Alentejo-Extremadura: ciudades y ordenación del territorio". Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles, nº 25, págs. 67-82.

Campesino Fernández, A. (2006): "Ciudades abaluartadas de la raya ibérica: de frontera a paisaje cultural de la humanidad". Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, nº 60, págs. 74-83.

Campón Cerro, A.M. (2007): "Cáceres como destino de turismo rural en mercados internacionales". Cámara de Comercio, Cáceres

Castillo Oreja, M.A. (ed.) (1998): "Centros históricos y conservación del Patrimonio". Visor. Madrid

Castro, F., Bellido, M^a.L (eds.) (1999): "Patrimonio, Museos y Turismo cultural: claves para la gestión como nuevo concepto de ocio". Universidad, Córdoba.

Corchero, M. (2005): "La organización administrativa del turismo en la Comunidad Autónoma de Extremadura". Urbacorp, Cáceres.

García García, Y. (2003): "Segmentación del mercado turístico en Extremadura". Proyecto Turismo y Desarrollo Sostenible en Extremadura. Universidad de Extremadura, Cáceres.

González-Varas, I. (1999): "Conservación de bienes culturales: teoría, historia, principios y normas". Cátedra, Madrid.

Martínez Justicia, M^a.J. (2002): "Historia y teoría de la conservación y la restauración artística". Tecnos, Madrid

Morales, A. (1996): "Patrimonio histórico-artístico". Historia 16. Madrid

Nieto Masot, A. (2007): El desarrollo rural: Las políticas europeas y el impacto de los programas Leader y Proder. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.

Rengifo Gallego, J.I. (1994): "El turismo en Extremadura". Junta de Extremadura. Cáceres

Rengifo Gallego, J. I. (2006): "Rutas culturales y turismo en el contexto español". PH

Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, nº 60, págs. 114-125.

Rengifo Gallego, J. I; Sánchez Rivero, M. y Campesino Fernández, A. (2000 a 2007): "Extremadura", en La Actividad turística Española. AECIT. Madrid.

Rodríguez Cancho, M. (2006): "Cáceres. Los retos de su oferta turística. Excelencia y calidad de un destino". X Coloquio de Geografía del Turismo. Cuenca.

Sánchez Lomba, F. (2009): "Extremadura y el Turismo", en "Atlas de Extremadura". Asamblea de Extremadura, Mérida, pp. 382-387.

Sánchez Lomba, F., Robado Quirós, A. (2010): "Cultura y Turismo", Vol. 3 en Colección "1986-2009. Extremadura. Más de 20 años de progreso con Europa". Junta de Extremadura, Mérida

Bibliografía digital y Web Consultadas:

www.hospederiasdeextremadura.es

<http://www.turiex.com/>

<http://www.turismoextremadura.com/>

<http://www.elperiodicoextremadura.com/>

www.hoy.es

www.ine.es

www.paradores.es

www.elpais.es

<http://www.radiointerior.es/index.php?op=noticia&id=18989>

<http://laplataforma.wordpress.com/2007/12/24/>

<http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=412552>

http://www.finanzas.com/noticias/empresas/2010-10-28/371078_

<http://www.extremaduramente.com/2009/09/>

<http://www.lacronicabadajoz.com/noticias/noticia.asp?pkid=57849>

<http://www.europapress.es/extremadura/cultura-00443/>

http://www.foropymes.es/concursos_publicos/49135/edificaciones/30/11/1999/ministerio-de-trabajo-e-inmigracion-boe-148-de-1962008.html

<http://www.historichotelsoufurope.com/en/members.html>

<http://www.abitarelastoria.it/>

<http://www.irelands-blue-book.ie/>

<http://www.prideofbritainhotels.com/>

<http://www.chateauxhotels.com/>

<http://www.estancias.com/>

<http://www.levante-emv.com/economia/2011/02/17/frustrada-red-paradores/783334.html>

<http://joseangelbiel.es/2011/02/red-de-hospederias-de-aragon/>

<http://www.villasdeandalucia.es/>

<http://www.alimarket.es/noticia/53099/Hoteles-de-instituciones-publicas--Cuestion-de-patrimonio>

http://www.consumer.es/web/es/viajes/ideas_y_consejos/2007/05/17/162743.php

<http://www.hoteles-con-encanto.org/historia-de-los-paradores-de-turismo>

http://www.gpex.es/empresas/mo_directory/id_23/