

Part I. El sector hoteler a Catalunya: situació actual i tendències de futur

Per Ricard Santomà i Jordi Ficapal

1. El sector turístic: principals dades i reptes de futur

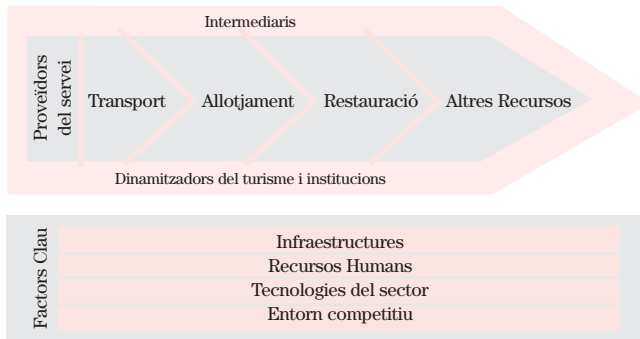
El sector turístic és considerat com un dels principals sectors de l'economia mundial. Dades com 238 milions d'empleats l'any 2008, una producció equivalent al 10 % del PIB mundial o 900 milions de moviments turístics internacionals, fan que una indústria inclosa dins el sector terciari estigui reclamant una "independència sectorial", no només per l'exemple de les dades mostrades sinó per la seva realitat intrínseca.

Dins el sector turístic s'identifiquen diferents subsectors; hi ha autors que n'indiquen fins a seixanta. Si es cerquen referències, l'Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) actualment disposa de setze diferents normes de qualitat per a setze subsectors turístics: hotels i apartaments turístics, serveis de restauració, serveis turístics d'intermediació (agències de viatge), càmpings i ciutats de vacances, espais naturals protegits, oficines d'informació turística municipals, oficines d'informació turística supramunicipals, convention bureaux, palaus de congressos, platges, camps de golf, empreses de temps compartit, allotjaments rurals, allotjaments turístics de petites dimensions, estacions d'esquí i muntanya, empreses d'autocars turístics.

A més, tenen en projecte incorporar nous subsectors com poden ser els clubs nàutics, els patronats de turisme i els serveis culturals. A banda dels subsectors identificats per l'ICTE amb certificació pròpia de qualitat, hi ha altres subsectors relacionats amb el transport aeri, com poden ser línies aèries, aeroports, serveis de terra (handling), etc., o amb el transport marítim, com són els creuers, els serveis de guiatge, el comerç, les empreses d'organització de congressos, les consultories turístiques, els ports esportius, les platges, els centres de turisme cultural, els museus, etc.

La Secretaría General de Turismo (Secretaría General de Turismo, 2007) dins l'informe "Turismo 2020. Resumen ejecutivo" presenta un gràfic on mostra la cadena de valor del "macrosector turístic". Aquesta inclou tots els elements que condicionen la definició de l'oferta turística tant directament com indirectament (figura 1).

Figura 1. Cadena de valor del sector turístic



Font: Secretaria General de Turismo (2007)

En aquesta figura s'identifiquen dos grans tipus d'agents. Els primers són els que presten l'activitat turística i que s'agreguen en: transport, allotjament, restauració i altres recursos. El segon grup d'agents són els que formen la base sobre la qual es suporta l'activitat turística i que està compost per les infraestructures, els recursos humans, les tecnologies i l'entorn competitiu. Alhora apareixen els intermediaris, que bàsicament serien les agències de viatge, les centrals de reserves i els sistemes de distribució electrònica (GDS); i també els dinamitzadors del turisme i institucions, que estarien compostos per tots aquells organismes de caire públic i privat que vetllen pel funcionament i la promoció del turisme. Totes aquestes dades són significatives d'un sector gran i que incorpora una multitud i diversitat de subsectors que per si mateixos ja tenen força importància.

A continuació, doncs, en aquesta revisió es fa una primera aproximació a les dades que defineixen el sector turístic des d'una perspectiva internacional, estatal i catalana. En la primera part es posarà en relleu la importància del turisme en l'economia mundial així com el paper preponderant que juguen tant Espanya com Catalunya en el panorama turístic internacional. En la segona s'entrarà a analitzar específicament el sector de l'hoteleria a Catalunya i, amb un clar paral·lelisme, el sector a Espanya. S'estudiaran tant les dades descriptives de l'oferta hotelera com les de la demanda. L'última part de l'estudi ens servirà per posar en relleu quins són els factors crítics d'èxit del sector alhora que es fa una anàlisi DAFO del sector hotelier.

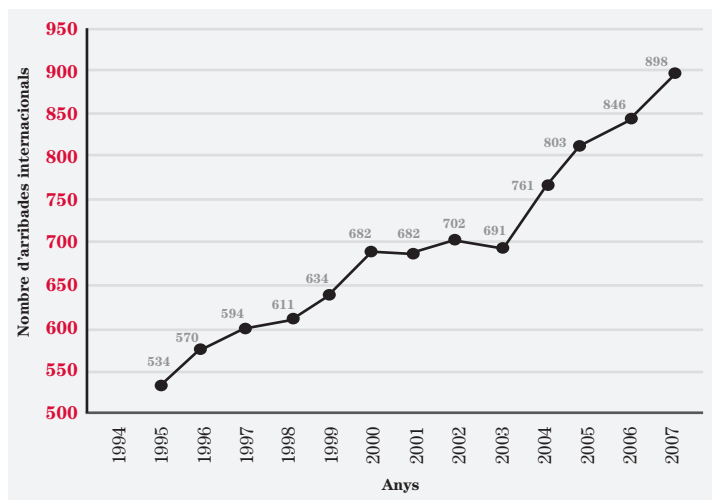
1.1. El sector turístic al món

Es podria considerar la dècada dels seixanta com el començament del que actualment coneixem com a turisme. Durant aquesta època els governs estableixen el marc que permet el seu desenvolupament. Es comencen a assumir vacances pagades i es generen recursos suficients per poder mantenir-les. Cap a la dècada dels setanta el turisme, segons l'Organització Mundial del Turisme (OMT), representa prop de 165 milions de desplaçaments internacionals.

És a partir de la dècada dels vuitanta quan el turisme es converteix en el veritable motor econòmic de molts països. Les polítiques públiques es comencen a coordinar amb les iniciatives privades i es comencen a desenvolupar idees respecte a la sostenibilitat. L'OMT indica que cap als anys vuitanta es produeixen 288 milions de desplaçaments internacionals.

En l'actualitat, tot i viure una etapa turística d'incertesa, les xifres indiquen que el sector continua en ple creixement. Així doncs, l'OMT indica que durant l'any 2007 les arribades de turistes internacionals varen augmentar un 6 % i van assolir, d'aquesta manera, la xifra de 900 milions d'arribades (figura 2). Aquest resultat és molt significatiu tenint en compte que només dos anys abans, el 2005, s'havia assolit un màxim històric de 800 milions. De fet, és el quart any de creixement del turisme mundial per sobre de la taxa mitjana prevista a llarg termini (4,1 %).

Figura 2. Nombre d'arribades de turistes internacionals (en milions)



Font: Organització Mundial del Turisme (2008)

Actualment, Europa és la destinació turística més visitada del món, i concentra més del 50 % de les arribades turístiques internacionals. Tot i així, la quota de mercat d'Europa ha anat decreixent lentament des del 60 % el 1990 fins al 53,5 % l'any 2007. Aquest fet contrasta amb el continent asiàtic (principalment Xina), on la quota de mercat el 1990 era del 12 % i l'any 2007 del 20,6 %.

Des d'un punt de vista econòmic, el turisme, segons la majoria d'autors, és el sector de l'economia mundial que genera més riquesa i treball al món. El turisme és el motor econòmic per a molts països desenvolupats i en vies de desenvolupament. Les xifres econòmiques mundials del sector turístic que preveu el World Travel and Tourism Council són força reveladores:

- **Producte interior brut:** durant l'any 2008 està previst que la indústria turística mundial contribueixi amb un total de 5,89 bilions d'USD al producte interior brut mundial, dada que equival al 9,9 % del total. El creixement real del PIB de la indústria turística es preveu que sigui del 3,0 % durant l'any 2008, amb una previsió de creixement per a la propera dècada del 4,0 % anual.
- **Ocupació:** la contribució del turisme a l'ocupació es preveu que passi de 238,28 milions d'ocupats l'any 2008, que implica un 8,4 % de l'ocupació mundial, fins a 296,25 milions d'ocupats l'any 2018, que representaran un 9,2 % de l'ocupació mundial.
- **Creixement:** es preveu que el creixement real del PIB del sector turístic l'any 2008 sigui del 3,0 % i s'incrementi un 4 % al llarg dels propers deu anys.
- **Exportacions:** els ingressos provinents de les exportacions turístiques es preveu que generin un 11 % del total d'exportacions mundials l'any 2008 (2,1 bilions d'USD) i que creixin nominalment fins als 4,2 bilions d'USD l'any 2018.

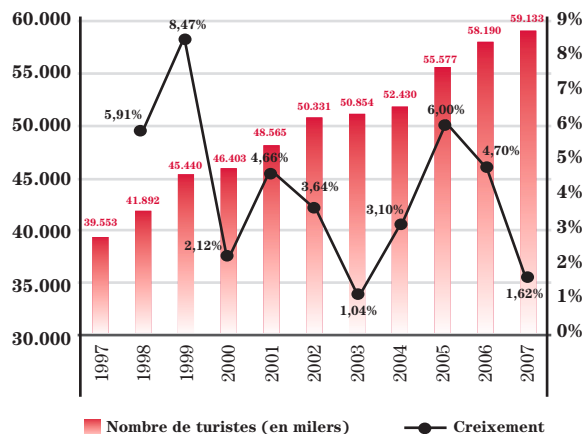
1.2. El turisme a Espanya

El turisme a Espanya representa una de les principals fonts d'ingressos i un estímul essencial a l'activitat econòmica del país. Tot i que hi ha sectors de l'economia que han anat guanyant pes, el turisme segueix sent un dels principals motors de creixement econòmic i de creació d'ocupació. Aquests fets, apuntats per la Secretaria General de Turismo (2007), referenciats de l'informe *La gestión empresarial en los años 2005-2006* (Burson-Marsteller, 2006). Segons aquests autors, un 60 % dels empresaris espanyols enquestats consideren que la indústria turística és l'activitat que té més futur. Alhora, l'informe considera que el turisme és el principal motor de generació de llocs de treball tant directes com indirectes. Aquestes dades mos-

tren que aquest macrosector, tal com indica la Secretaria General de Turisme, no només és un motor de l'economia espanyola, sinó que s'espera que en el futur continuï significativament un referent econòmic i un generador de llocs de treball i de benestar per al conjunt de la societat.

El turisme a Espanya, en comparació d'altres sectors tradicionals, presenta un pes en l'economia equivalent a l'11 % del PIB i ocupa més del 12 % de la població espanyola. Aquestes dades no serien possibles sense una posició de lideratge mundial. Segons l'OMT, Espanya representa el segon país del món en arribades turístiques internacionals i en ingressos per turisme. Durant l'any 2007 es va registrar una xifra de prop dels seixanta milions de turistes a Espanya (figura 3), dada que implica gairebé deu milions més de turistes respecte de l'any 2003.

Figura 3. Evolució del turisme a Espanya



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de la Encuesta de Ocupación Hotelera (Instituto Nacional de Estadística, 2008)

Els principals mercats emissors de turistes cap al territori espanyol són el Regne Unit, Alemanya, França, Itàlia, Suècia i el Benelux. Aquests mercats, tot i estar consolidats, tenen un dinamisme creixent i han contribuït destacadament a l'increment del nombre de turistes totals. De fet, durant el període 2004-2007, països com França o Itàlia contribueixen amb més d'un terç a l'increment del nombre de turistes a Espanya.

Figura 4. Contribució dels mercats a l'increment del nombre de turistes a Espanya durant el període 2004 - 2007



Font: Instituto de Estudios Turísticos (2008)

La despesa total dels turistes que visitaren Espanya durant l'any 2007 va ser aproximadament de 50.000 milions d'euros, dada que significa un increment del 14 % respecte de l'any 2004. La despesa mitjana per persona durant l'any 2007 va ser de 870 € i la despesa mitjana diària de 94,4 €.

Els turistes que varen venir a Espanya durant l'any 2007 s'allotjaren principalment en hotels (el 64 %), dada que es manté pràcticament invariable des de l'any 2000. La resta van escollir la casa d'amics (13 %), segones residències (9 %), residència en lloguer (8 %) o bé altres allotjaments (6 %).

1.3. El turisme a Catalunya

L'Observatori de Turisme del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya (Observatori de Turisme de Catalunya, 2008) indica que Catalunya constitueix una de les principals destinacions turístiques del món. Durant l'any 2007 el país va rebre 15,9 milions de turistes, dada que significa una quota propera al 2 % dels fluxos turístics internacionals a escala mundial o el 3 % si es prenen les dades a escala europea. Les visites que es van rebre del turisme van significar 114,2 milions de pernотacions l'any 2007 i una despesa turística de 9.600 milions d'euros.

En l'àmbit espanyol, Catalunya ocupa el primer lloc com a destinació turística, tant en nombre de turistes, que assoleix xifres properes al 26 % dels turistes que visiten l'Estat, com en ingressos generats, que signifiquen el 19,2 % del total d'ingressos per turisme del territori espanyol.

Respecte als mercats emissors:

- França va ser el principal mercat emissor durant l'any 2007, i va generar 4,3 milions de turistes, 34,7 milions de pernотacions i una estada mitjana de 8,1 pernотacions/turista.
- Els mercats europeus de França, Regne Unit, Bèlgica, Països Baixos, Alemanya i Itàlia van configurar la principal procedència dels turistes estrangers a Catalunya, amb un 66,8 % del total i el 73,9 % de les pernотacions totals.
- Tanmateix, cal remarcar que respecte a la temporada de l'any 2006, la majoria dels principals mercats emissors van reduir la seva activitat turística, excepte França. En canvi, alguns països emissors de menor pes específic van mostrar dades força positives, com poden ser els països nòrdics o bé Rússia.

Figura 5. Turistes i pernотacions d'estrangers a Catalunya durant l'any 2007

País	Turistes		Pernотacions	
	milers	% del total	milers	% del total
França	4.275	26,8	34.698	30,4
Alemanya	1.443	9,1	13.935	12,2
Regne Unit	2.161	13,6	12.932	11,3
Itàlia	1.304	8,2	9.636	8,4
Benelux	1.455	9,1	13.217	11,6
Suïssa	350	2,2	2.435	2,1
Països nòrdics	585	3,7	4.323	3,8
Rússia	255	1,6	1.947	1,7
Estats Units i Japó	706	4,4	2.244	2,0
Altres països	3.390	21,3	18.868	16,5
Total	15.924	100	114.235	100

Font: Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

Des d'un punt de vista de les destinacions catalanes, les marques turístiques Costa Brava i Barcelona van ser les principals destinacions dels turistes estrangers, i van concentrar entre totes dues pràcticament el 70 % dels turistes i pernотacions totals. A continuació anirien les altres dues destinacions de platja: Costa Daurada i Costa del Maresme.

En les destinacions, l'allotjament preferit pels turistes va ser l'hotel·ler. Aquesta tipologia va significar el 65 % de les pernотacions alhora que és la que mostra unes taxes de creixement interanuals més elevades (8,6 %).

Figura 6. Viatgers segons tipologia d'allotjament durant l'any 2007 (en milers)

Mercat d'origen	Hotel	Càmpings	Turisme rural	Apart. turístics
Català	3.391	1.505	278	158
Espanyol	2.919	134	23	130
Estranger	8.260	1.051	22	422
Total	14.570	2.690	323	710

Font: Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

Respecte a la contractació i l'organització del viatge, cal indicar que els turistes estrangers vénen sense un paquet turístic en un 82 % dels casos, percentatge força superior a les altres destinacions del conjunt de l'Estat, que ho fan en un 68 % dels viatges. Aquesta pràctica és la forma de viatjar més creixent a la destinació catalana, amb taxes de creixement properes al 3,5 %.

Fruit d'aquesta forma de viatjar, cal esmentar que aproximadament un 50 % de l'activitat aèria catalana està formada per companyies de baix cost, percentatge força superior al de la resta de l'Estat, on representa aproximadament el 40 % del tràfic aeri.

2. El sector de l'hoteleria

Segons diferents autors (Muñoz, 1994; Valls, 2003), els hotels o allotjaments turístics són els establiments destinats a proporcionar, mitjançant un preu, una habitació o residència, amb altres serveis complementaris, en èpoques, zones o situacions turístiques i de forma provisional. Els hotels basen els seus serveis en una habitació a la qual afegeixen, segons categoria, llocs i especialitats, serveis complementaris: a) els de restauració: esmorzar, dinar, bar i cafeteria; b) servei d'habitacions: neteja i bugaderia; c) serveis d'assistència: recepció, telèfon, missatgeria, consergeria, informació sobre activitats i organització de sortides; d) serveis addicionals: aparcament, espai per a l'esport, botigues i zones comercials, lloguer de vehicles; e) espai per a esdeveniments: reunions, banquets, convencions, i f) serveis generals: aigua calenta, climatització, serveis contra incendis, etc.

A banda de l'oferta hotelera que respon a la definició aportada, durant els últims anys han sorgit diferents tipologies d'allotjament que competeixen amb l'oferta hotelera. Hi trobem establiments com els apartaments turístics, els càmpings o bé les cases de turisme rural. En aquest estudi només es considerarà l'oferta hotelera en el seu sentit més ampli (incloent-hi hotels i hostals) sense considerar altres tipologies d'allotjament a disposició dels turistes.

2.1. Principals característiques de l'oferta hotelera

El sector hotelier té una importància rellevant en l'economia. S'estima que tant a Catalunya com a Espanya representa un 1 % del

PIB en la seva producció directa, tot i que el seu impacte és molt superior ja que impulsa moltes altres activitats relacionades directament o indirectament. Segons l'Institut Nacional de Estadística, la inversió bruta dedicada al sector hotelier a Espanya l'any 2005 va arribar als 2.416 milions d'euros, i va generar un negoci global de 15.649 milions d'euros i amb més de 300.000 llocs de treball.

El sector hotelier representa la principal font d'allotjament dels turistes que visiten Catalunya i Espanya. Com hem vist a la figura 6, de cada 100 turistes que ens visiten, 66 s'allotgen en un hotel, la resta ho fa en càmpings, apartaments, segones residències o bé residències de familiars i amics. Observant les dades tant d'establiments com de places es manifesta la gran preponderància del sector hotelier respecte a les altres formes d'allotjament (figura 7).

Figura 7. Nombre d'establiments i places d'allotjaments turístics a Catalunya 2007

	Establiments	Places
Hotels	2.671	261.548
Càmpings (1)	344	235.765
Turisme rural	1.777	13.629
Apartaments turístics	923	n. d.
Total de Catalunya	5.715	

(1) Les places són unitats d'acampada

Font: Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

2.2. Oferta d'allotjaments hotelers a Catalunya i a Espanya

Durant l'any 2007 s'estima que a Espanya hi havia 14.228 establiments hotelers, dels quals un 18,7 % eren a Catalunya, en un nombre total de 2.671. Si s'observen les dades referents a les places, a Espanya s'oferien un total d'1.247.649 places als hotels, de les quals un 20,15 %, és a dir, 261.548 places, s'oferien a Catalunya.

Observant la distribució d'oferta d'allotjaments hotelers per categories de la figura 8, podem determinar la grandària mitjana de l'hotel dividint les places entre el nombre d'establiments hotelers.

En termes generals, les grandàries són semblants, i els hotels de tres, quatre i cinc estrelles són els més grans. La principal diferència entre els hotels catalans i els espanyols es produeix als de quatre estrelles. Aquest fet ve determinat, principalment, pels complexos hotelers que es situen a les zones de vacances insulars (Illes Balears i Illes Canàries). En aquestes zones, la grandària dels *resorts* de quatre estrelles ronda les 700 places (350 habitacions), mentre que a Catalunya els establiments hotelers de quatre estrelles estan

ubicats a zones urbanes, amb una grandària més ajustada causada principalment pel cost del sòl i les limitacions d'espai que té la ciutat.

Figura 8. Establiments hotelers per categories a Catalunya i a Espanya 2007

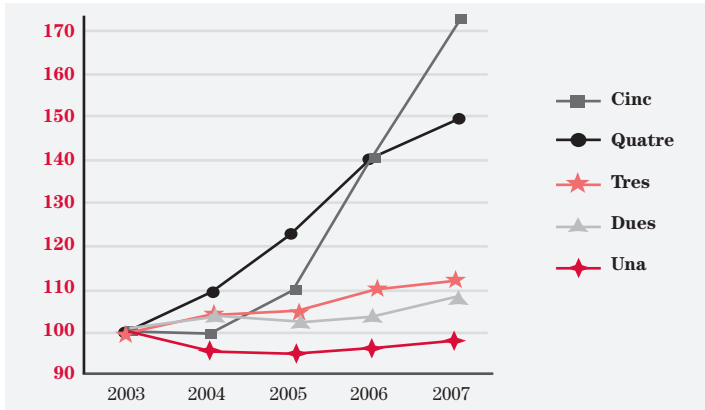
	Espanya			Catalunya		
	Establiments	Places	Places/establ.	Establiments	Places	Places/establ.
TOTAL	14.228	1.297.649	91,2	2.671	261.548	97,9
HOTELS						
Cinc *	188	64.684	344,1	31	10.036	323,7
Quatre *	1.511	466.197	308,5	304	70.875	233,1
Tres *	2.268	417.870	184,2	551	108.431	196,8
Dues *	1.777	115.457	65,0	324	23.496	72,5
Una *	1.161	51.569	44,4	286	15.122	52,9
HOSTALS						
Tres i dues *	2.863	91.949	32,1	644	20.414	31,7
Una *	4.461	89.924	20,2	531	13.174	24,8

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de l'Institut Nacional de Estadística (2008) i l'Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

A banda de la situació actual, si analitzem l'evolució dels hotels des de l'any 2003 fins al 2007 (figures 9 i 10) podrem observar com els sectors turístics català i espanyol aposten per la inversió en establiments hotelers de gamma alta. Així, si fixem com a índex 100 l'any 2003, el nombre d'hotels de cinc estrelles experimenta un creixement a Catalunya del 72 % i a Espanya del 64 %; si considerem els hotels d'una estrella, en el cas de Catalunya disminueix el nombre d'establiments en un 5 % mentre que en el cas espanyol augmenta tot just un 6 %. Aquest fet denota un major interès per part del sector turístic i hotelier cap al turista de luxe i un canvi estratègic que basa l'oferta turística no només en el "sol i platja" sinó en l'atracció d'un turisme que valori aspectes més culturals i urbans.

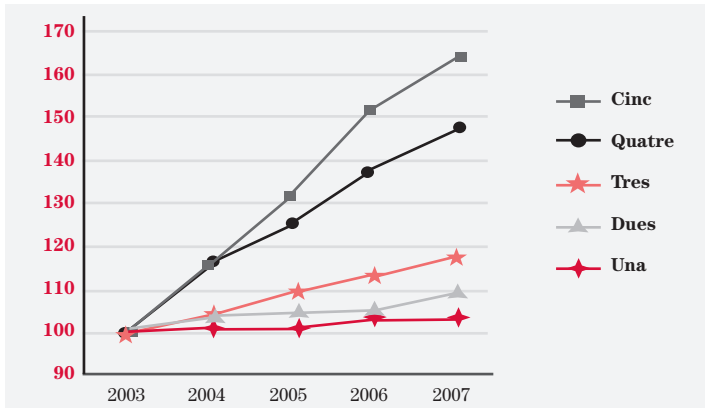
En aquesta mateixa línia, hi ha diferents autors (Sanchís i Campos, 2001; Uriel et al., 2001) que indiquen que els sectors hotelers català i espanyol es troben en una etapa de maduresa o de transició cap a la maduresa. En aquesta etapa el creixement es redueix, el client fidel també disminueix a conseqüència de la seva experiència, augmenta la rivalitat competitiva pel lideratge en costos o bé per la diferenciació.

Figura 9. Evolució del nombre d'establiments hotelers per categoria a Catalunya en números índex (base 100 = 2003)



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació del Institut d'Estadística de Catalunya (2008)

Figura 10. Evolució del nombre d'establiments hotelers per categories a Espanya en números índex (base 100 = 2003)



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació del Institut d'Estadística de Catalunya (2008)

2.3. Evolució del grau d'ocupació i dels preus

El creixement sostingut que ha experimentat el sector, respecte al nombre de places i d'establiments, no ha tingut una traducció equivalent en l'ocupació que han experimentat els hotels tal com pot apreciar-se a la figura 11.

Si prenem el grau mitjà d'ocupació a Catalunya durant el període 2000-2007 podem observar una progressiva disminució de l'ocupació, que passa d'un 65,4 % de mitjana durant l'any 2000 fins a un 59,5 % l'any 2004, dada que es recupera l'any 2007 i assoleix un 63 %.

Si analitzem les dades per categories hoteleres veiem que, en el cas de les cinc estrelles, l'ocupació baixa dràsticament durant aquests anys sense acabar de recuperar les dades de l'any 2000. Aquest fet es pot explicar a partir de l'espectacular creixement que hi ha hagut en establiments de luxe durant els mateixos anys. En canvi, en el cas dels establiments de menor categoria, podem veure que tot i haver-ne disminuït el nombre d'establiments, l'ocupació mitjana disminueix, sense acabar de recuperar les dades que havia tingut a principis de la dècada. Aquesta situació posa de manifest un problema de sobreoferta hotelera especialment negativa durant els anys 2002 a 2004, temps en el qual augmenta l'oferta d'establiments hotelers tot i patir una disminució de l'ocupació. Aquesta situació va provocar una disminució dels resultats econòmics, a causa principalment d'una estratègia de posicionament basada en l'abaixada de preus.

Figura 11. Evolució del grau d'ocupació al sector hotelier català (2000-2007)

	Grau d'ocupació (%)							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Grau ocup. habitacions	65,4	63,5	62,1	59,9	59,5	61,2	63	63,6
<i>Per marques turístiques</i>								
Barcelona	78,2	75	75,3	72,5	72,5	72,9	74,4	75,9
Catalunya Central	55,7	55,2	59	49,8	49,8	52,2	55,8	54,7
Costa Brava	54,9	51	51,5	50,8	56,9	57,9	58,6	59,9
Costa Daurada	54,4	53,4	50,6	50,3	48,9	64,2	68,3	65,8
Costa del Garraf	61,6	57,4	56,6	53,7	59,2	59,3	61,7	63,6
Costa del Maresme	57,1	57,4	58,8	55,6	66	68,9	73,8	73,3
Pirineus Prepirineus	35,5	37,6	36,2	30	31,3	32,1	33,5	32,5
Terres de Lleida	35,4	39,4	38,1	37,4	37,7	37,2	40,6	38,8
Terres de l'Ebre	-	-	-	-	39,2	42,2	48,5	48,6
Val d'Aran	-	-	-	-	46,1	51,3	41,2	41,1
<i>Per categories</i>								
<i>Hotels</i>								
Cinc estrelles	80,8	73,4	70,9	67,7	65,2	63,2	66,4	64,1
Quatre estrelles	70	65,5	65,1	63	65,2	67,2	69	69,5
Tres estrelles	68,7	67,5	65,8	61,6	65,5	67,8	69,3	69,8
Dues estrelles	59	56,8	55,5	54,4	56	56,6	60,1	59,6
Una estrella	53,5	47,8	44,9	45,1	48,1	49,9	53,7	50,2
<i>Hostals</i>								
Dues i tres estrelles	43,1	46,5	46,7	40,9	42,5	40,5	39,9	42,2
Una estrella	51,2	48,6	45,7	45,5	45	45,3	44	43,6

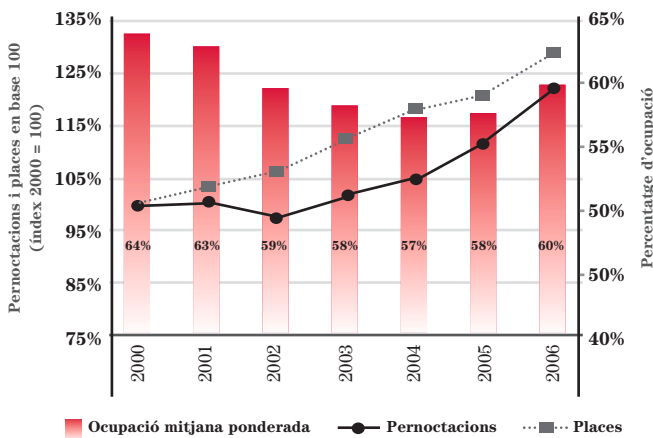
Font: Elaboració pròpia a partir de la informació de l'Institut Nacional de Estadística (2008) i l'Observatori de Turisme de Catalunya (2008)

El cas català segueix la situació que han patit els establiments hotelers espanyols durant els mateixos anys. Per tal d'analitzar la situació, és factible comparar el comportament en la taxa d'ocupació de les places hoteleres i les pernoctacions que han tingut els establiments hotelers.

L'evolució de l'oferta i la demanda hotelera durant el període 2000-2006 es mostra a la figura 12. Aquí la capacitat de l'oferta es mesura per l'evolució del nombre de places disponibles i la de la demanda pel nombre de pernoctacions (ambdues dades s'han representat sobre base 100 per tal de facilitar-ne la lectura). Si es consideren els termes agregats, el nombre de places disponibles (oferta hotelera) no ha deixat de créixer i ha experimentat una pujada propera al 30 % en nombre d'establiments.

Per contra, l'evolució de les pernoctacions (demanda hotelera) presenta una evolució desfavorable. Aquesta situació fa que diversos autors confirmen que la sobreoferta hotelera ha provocat una disminució a la taxa d'ocupació i una elevada competència. Aquesta situació no és igual a totes les categories hoteleres. En el cas de les categories inferiors, que són les que han basat la seva estratègia en la disminució de preus, les conseqüències han estat molt més acusades. En el cas dels establiments de més alta categoria i que basen la seva estratègia no en la disminució dels preus sinó en la millora del producte i en la qualitat, els resultats han estat millors.

Figura 12. Evolució de l'ocupació mitjana ponderada, les pernoctacions i l'oferta de places hoteleres a Espanya (2000-2006)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Instituto Nacional de Estadística (2008)

Si s'analitza la política de preus seguida pel sector hotelier en els darrers anys, els efectes del sobredimensionament han implicat una política de preus a la baixa, efecte que ha implicat una disminució generalitzada dels ingressos per habitació disponible (RevPAR) de l'establiment hotelier. La consultora MKG Consulting (2007) considera que Espanya és un país amb les tarifes hoteleres "menys cares" d'Europa i que la política seguida per rebaixar preus com a estratègia per combatre el sobredimensionament ha suposat un descrèdit per a la indústria hotelera espanyola. Alhora indica que el model de creixement ha de basar-se en la diferenciació i en la cerca d'uns elevats estàndards de qualitat que assegurin el manteniment de l'oferta a llarg termini.

2.4. La mà d'obra al sector hotelier. Principals resultats econòmics

Una de les principals preocupacions de la indústria hotelera és la mà d'obra dedicada al sector. Les patronals hoteleres manifesten una manca de personal qualificat i els sindicats indiquen que tant els horaris com els nivells salarials fan molt difícil convertir-se en un sector laboralment atractiu.

La indústria hotelera es caracteritza per una l'elevada rotació del personal a causa, principalment, de l'estacionalitat del sector turístic. Aquest fet provoca una pèrdua en la productivitat en el sector i una precarietat de la mà d'obra. Les dades l'any 2006 (les últimes publicades) indiquen que al sector hotelier un 50 % d'aquesta mà d'obra és amb contractació fixa, un 25 % amb un contracte fix discontinu i la resta amb un contracte eventual. Des d'un punt de vista estatal, la mà d'obra que genera l'hoteleria en general arriba a representar, aproximadament, un 7 % del total de l'ocupació a l'Estat espanyol.

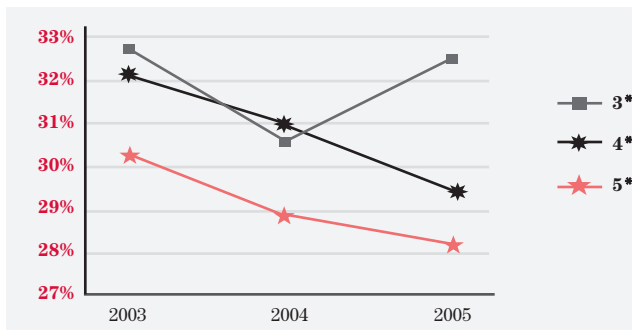
Pel que fa a Catalunya, les dades que es tenen fan referència al sector turístic en general. Aquestes indiquen que Catalunya és la comunitat autònoma de l'Estat amb major volum de població ocupada en activitats de la indústria turística, amb un 17 % de mitjana. Tot i certes precarietats en les condicions laborals referents als nivells salarials i horaris, el sector registra una ocupació laboral sempre superior al 90 %. En comparació de la resta del sector de serveis català, la indústria turística genera el 12,5 % de l'ocupació total de Catalunya i el 19,7 % de l'ocupació del sector de serveis catalans.

Tot i les dades mostrades de l'ocupació, el sector hotelier sembla conscient que una mà d'obra ben formada i ben motivada és clau per tal d'aconseguir els resultats econòmics que assegurin el futur del sector. En aquesta línia, la gran majoria de directors d'hotels manifesten que les persones són l'actiu més important de les empreses a

on treballen, aspecte important a considerar en tant que tota activitat hotelera depèn exclusivament de les persones que hi treballen.

Per analitzar els resultats generals de les explotacions hoteleres es poden considerar les dades ofertes per diferents consultories com poden ser Ernst & Young (2006) o bé PricewaterhouseCoopers (2006). Segons aquets estudis, el marge de contribució (marge brut) és la part del benefici que està directament relacionada amb les activitats de l'hotel. Podríem afirmar que és la part del benefici que depèn directament de les persones que treballen a la indústria hotelera. En el cas espanyol, la indústria hotelera ha tingut un marge d'explotació mitjà (ingressos menys costos directes) tal com ens mostra la figura 13.

Figura 13. Evolució del marge de contribució als hotels de tres, quatre i cinc estrelles espanyols

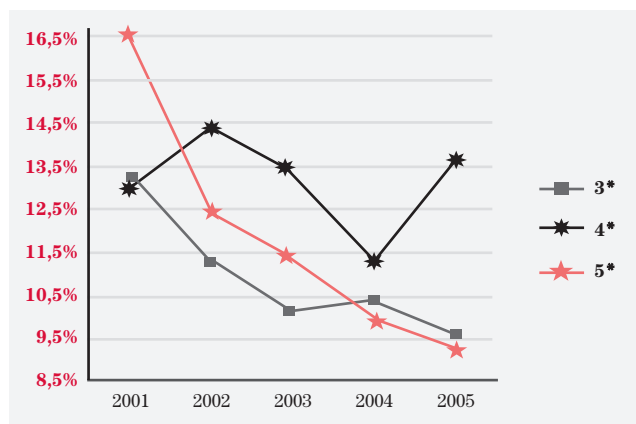


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Ernst & Young (2006)

Com es pot observar a la figura, els negocis de tres i quatre estrelles tenen un marge de contribució més elevat que al segment de cinc estrelles. Aquest fet és conseqüència de la necessitat de més persones per tal de prestar un millor servei, alhora que reflecteix la pressió de la competència que ha provocat una disminució dels preus i la seva traducció en una baixada del marge. Al mateix temps, la situació viscuda durant els anys 2002-2004 va significar un ajustament dels marges per tal de poder oferir uns preus competitius i poder superar la situació d'excés d'oferta viscuda.

Si considerem en la figura 14 el marge net definit com la diferència entre els ingressos totals i les despeses totals, la situació és semblant i demostra encara més clarament la situació dels hotels de cinc estrelles, que passen d'uns anys en què la competència era molt baixa a un alt creixement del nombre d'establiments que provoca un increment de competència en preus.

Figura 14. Evolució del marge net als hotels de tres, quatre i cinc estrelles espanyols



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades d'Ernst & Young (2006)

2.5. La pime al sector de l'hoteleria. L'associacionisme com a estratègia protectora

L'informe de la PIMEC (2005) respecte als principals resultats a l'hoteleria i la restauració indica que les pimes de l'hoteleria i la restauració representen el 6,3 % de les pimes catalanes i ocupen el 5,8 % dels treballadors. Fent extrapolació d'aquestes dades, tindriem 33.164 pimes al sector que ocupen 117.532 persones. Alhora, a l'informe s'indica que aquestes pimes representen el 4,1 % del valor afegit brut del total de la riquesa generada per les pimes del sector privat a Catalunya. En termes generals, les pimes de l'hoteleria i la restauració tenen un nombre mitjà d'empleats més elevat que les pimes d'altres sectors, però, per contra, són menys productives en la mesura que aporten un valor afegit per ocupat més baix que la mitjana. Aquest fet s'entén des de la mateixa naturalesa del negoci hoteler, que requereix persones per tal de poder prestar el servei.

Si ens fixem específicament en el sector de l'hoteleria i analitzem la comparació entre hotels de cadena hotelera i hotels independents (figura 15), veiem que a mesura que passen els anys els hotels van tendint cap a la seva integració, sense que impliqui la necessària pèrdua de la propietat, a les cadenes hoteleres nacionals i internacionals.

Figura 15. Evolució de la quota de cadenes hoteleres a Espanya

	1997	2000	2002	2005	2006
Deu primeres cadenes hoteleres	13,60 %	15,90 %	16,50 %	16,87 %	16,69 %
Resta de cadenes hoteleres	32,30 %	35,00 %	36,60 %	41,79 %	42,29 %
Total de cadenes hoteleres	45,90 %	50,90 %	53,10 %	58,66 %	58,98 %
Hotels independents	54,10 %	49,10 %	46,90 %	41,34 %	41,02 %

Font: Hostelmarket (2007)

Tal com es veu a la figura 15, mentre que l'any 1997 el 46 % dels hotels estava a una cadena hotelera, l'any 2006 prop del 60 % de les propietats han signat algun contracte. Cal remarcar també el pes que tenen les deu primeres cadenes hoteleres respecte al total de propietats, que passen d'un 13,6 % l'any 1997 a un 16,7 % l'any 2006.

Juntament amb aquestes dades, cal indicar que les grans cadenes hoteleres estan duent a terme una estratègia d'expansió internacional que posa en perill la petita propietat. Tots aquests fets assenyalen la necessitat cada cop més gran que tenen els hotels independents de situar la seva oferta a prop de la cadena, ja sigui integrant-s'hi o per la via de l'associació amb altres hotels per tal d'assolir una certa grandària. La principal modalitat d'associació a una cadena hotelera que s'està produint a Catalunya és la del contracte de gestió, que consisteix a contractar la gestió d'un establiment hotelier a una cadena hotelera a canvi d'un percentatge de la facturació; o bé la franquícia, que consisteix en adoptar la imatge d'una cadena hotelera i gaudir de certs serveis que ofereix a canvi d'un percentatge de la facturació. Igualment, estan guanyant terreny els acords amb grans centrals de reserves o bé els acords amb agrupacions hoteleres que promouen la comercialització conjunta.

2.6. Característiques de la demanda hotelera

Catalunya és la principal destinació de l'Estat espanyol per al turisme estranger, tal com s'ha desenvolupat anteriorment. Els turistes que visiten tant Espanya com Catalunya utilitzen l'establiment hotelier com a principal sistema d'allotjament. Durant l'any 2006 el 62,6 % dels turistes estrangers van escollir l'hotel, un 13,1 % es van allotjar a casa de familiars o amics, un 9,1 % tenien un habitatge en propietat, un 8,1 % van preferir llogar un habitatge i la resta, un 6,3 %, es va decantar per altres formes d'allotjament. Aquestes dades es mantenen amb una certa estabilitat des de l'any 2001.

Catalunya, durant l'any 2007 es va erigir com la segona destinació de l'Estat en afluència de viatgers en establiments hotelers, per darre-re d'Andalusia, i va rebre un total de 14,6 milions de viatgers, que van generar 42,5 milions de pernотacions. Aquestes dades seguei-

xen la tendència a l'alça en aflluència turística i signifiquen variacions interanuals de l'1,7 % en viatgers i l'1,3 % en pernотacions.

Segons les dades ofertes per l'Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya (2008) presentades en la figura 5, el mercat estranger constituïa la principal clientela dels hotels catalans durant l'any 2007, i representava el 57 % dels viatgers i el 65 % de les pernотacions. Aquestes dades, respecte de l'any 2006, representen un increment del 3,7 % en el nombre de viatgers i del 2,4 % en el de pernотacions.

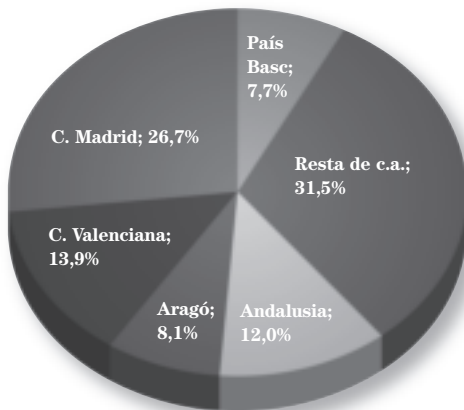
Analitzant el mercat estranger dels hotels catalans durant l'any 2007, França i el Regne Unit van ser-ne els principals clients i van aportar en conjunt el 36 % dels viatgers i el 37 % de les pernотacions totals. Aquests dos mercats tenen un comportament força regular en els darrers anys. França va augmentar el nombre de viatgers en un 1,3 % respecte de l'any 2006, mentre que el Regne Unit ho va fer en un 5,3 %. La proximitat de França és la principal raó que va fer que l'estada dels viatgers francesos fos de 2,7 pernотacions per viatger, mentre que els britànics van fer 4,2 pernотacions per viatger durant l'any 2007.

Els mercats emissors estrangers que estan augmentant amb força a Catalunya són Rússia, que va incrementar l'any 2007 el nombre de viatgers en un 16,9 % i les pernотacions en un 23 % respecte de l'any anterior, i els països nòrdics, que augmentaren els viatgers en un 14,4 % i les pernотacions en un 3,6 %.

Si s'observa el mercat espanyol, la Comunitat de Madrid és la que va aportar un major volum de clients durant l'any 2007, i va generar aproximadament una quarta part dels viatgers i les pernотacions totals (781.000 viatgers i 1,7 milions de pernотacions), dades que, comparades amb les de l'any 2006, signifiquen un increment de viatgers de l'1,5 % però un descens de les pernотacions del 2,5 % i, per tant, una disminució de l'estada mitjana.

Les comunitats autònomes que més increment van tenir durant l'any 2007 van ser Andalusia (16,8 % dels viatgers i 32,2 % de les pernотacions), Castella i Lleó i les Illes Balears (amb un increment dels viatgers del 14,5 % i 13,4 %, respectivament).

Figura 16. Viatgers de la resta de l'Estat en els hotels de Catalunya l'any 2007



Font: Observatori de Turisme de la Generalitat de Catalunya (2008)

Els establiments hotelers de més alta categoria (tres a cinc estrelles) són els que han rebut en conjunt la major part de la demanda turística (73 % dels viatgers i 76 % de les pernотacions).

Aquestes dades són comunes a la resta de l'Estat, on també apareix un problema en totes les categories, tot i que més acusat en les baixes, que és l'estada mitjana del client als hotels. Si analitzem les dades generals d'Espanya, l'estada mitjana va disminuir a totes les categories en el període 2000-2006, tal com s'indica a la figura 17.

Figura 17. Nombre de viatgers, pernотacions i estada mitjana per categories hoteleres als hotels d'Espanya

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5 ^o Viatgers	2.070.568	1.991.463	2.116.798	2.496.469	2.922.289	3.265.800	4.142.368
Pernотacions	5.943.513	5.716.477	6.050.229	7.217.537	8.063.371	9.005.202	11.243.844
Estada mitjana	2,87	2,87	2,86	2,89	2,76	2,76	2,71
4 ^o Viatgers	17.065.557	17.521.629	18.324.777	20.490.488	23.618.048	25.548.310	31.273.158
Pernотacions	59.872.744	62.944.738	65.753.758	74.965.567	84.198.243	89.847.961	102.373.839
Estada mitjana	3,51	3,59	3,59	3,66	3,56	3,52	3,27
3 ^o Viatgers	20.318.093	20.738.887	20.639.675	21.060.688	21.779.140	22.997.342	27.060.364
Pernотacions	98.220.726	98.612.407	93.716.412	92.857.714	91.004.017	94.946.935	100.319.578
Estada mitjana	4,83	4,75	4,54	4,41	4,18	4,13	3,71
2 ^o Viatgers	7.010.414	6.910.469	6.740.301	6.626.279	6.855.014	6.992.912	7.385.273
Pernотacions	25.363.889	24.336.722	22.526.391	20.775.653	20.056.690	20.158.441	21.023.318
Estada mitjana	3,62	3,52	3,34	3,13	2,93	2,88	2,85
1 ^o Viatgers	3.195.347	2.954.511	2.743.348	2.806.550	2.850.480	2.848.020	3.005.377
Pernотacions	10.218.418	9.142.874	8.059.900	7.711.491	7.351.667	7.512.438	7.991.669
Estada mitjana	3,20	3,09	2,94	2,75	2,58	2,64	2,66

Font: Elaboració pròpia a partir de l'Institut Nacional d'Estadística (2008)

L'estada mitjana als hotels d'una estrella és la que va patir una major disminució i va passar de 3,2 dies l'any 2000 a 2,66 dies l'any 2006. Aquesta mateixa categoria va patir, a més, una disminució tant en el nombre de viatgers allotjats com en el nombre de pernотacions.

Les categories hoteleres de quatre i cinc estrelles són les que menys pateixen les variacions en el nombre d'estades mitjanes i són les que més estabilitat mostren en les seves dades. En concret, durant el període 2000-2006 els hotels de cinc estrelles van augmentar en un 100 % el nombre de viatgers i en un 89 % l'estada mitjana, cosa que significa una disminució mitjana de l'estada en un 5,6 %.

Aquestes dades generals de la demanda hotelera tant a Catalunya com a Espanya indiquen un nou turisme que està creixent enfront d'un turisme que tendeix a desaparèixer. Per una banda, la demanda turística que està creixent és la que demana una qualitat en la seva experiència, un servei adequat a les seves necessitats, una preferència per la cultura i un turisme urbà. La demanda que tendeix a disminuir és la que consumeix només "sol i platja" a banda d'altres recursos turístics i la que prefereix la quantitat per sobre de la qualitat.

2.7. Nous clients, nous mercats i noves exigències

Diferents autors (entre d'altres, Enz, 2001; Monfort, 2000; Sanchís i Campos, 2001) determinen una sèrie d'aspectes descriptius de la demanda hotelera actual que són determinants a l'hora d'establir un model de gestió. En concret destaquen:

- Una major experiència i informació: el consumidor actual posseeix un major nivell cultural, un més alt domini de les tecnologies de la informació i la comunicació i té accés a un major nivell d'informació. Aquests aspectes signifiquen un augment de la seva exigència i la cerca de la millor relació qualitat-preu. La seva relació amb l'establiment hotelier es produeix de manera més directa, fet que implica una disminució progressiva dels intermediaris. Com que pot augmentar la seva possibilitat d'elecció, les seves compres són més racionals i meditades.
- El fenomen low cost: els nous models de gestió basats en la disminució de costos (i a vegades del servei) per tal d'aconseguir un millor preu per al consumidor han sigut iniciats al mercat del transport aeri i s'han anat traslladant cap als altres subsectors turístics. Segons diversos autors, des del punt de vista del client, aquest fet implica una situació en què el viatger comença a desconfiar del valor que transmeten els preus turístics, fet que dóna un cert avantatge al client en el moment d'establir la negociació del preu tant directament amb els hotels com si ho fa mitjançant intermediaris.

Aquesta situació ha provocat una dificultat de fixar preus que es tradueix en l'aparició d'una nova filosofia de gestió basada en la variabilitat dels preus.

- Un augment en el temps d'oci: als països desenvolupats s'està produint un augment dels viatges de plaer, sobretot de curta durada. Aquesta situació afavoreix la desestacionalització del sector turístic i l'aparició de nous productes que satisfan aquesta nova manera de viatjar. Aquesta dada, juntament amb l'augment de les rendes, desplaça el producte turístic d'un bé de luxe a un bé de masses.
- Canvis a les preferències: les necessitats dels consumidors evolucionen cap a tres conceptes, que són l'entorn, l'entreteniment i l'educació. Per una banda, existeix una major consciència per l'entorn i apareixen iniciatives relacionades amb el medi ambient i el turisme sostenible. Per l'altra, el nou turista cerca noves experiències als seus viatges alhora que unes vacances actives. El viatger és més culte i desitja conèixer la identitat dels llocs que visita.
- Aparició de nous segments de demanda: la població està canviant estructuralment, augmenta l'esperança de vida i es manté l'edat de jubilació. Aquests fets permeten el desenvolupament d'un nou segment de turista sènior, amb un nivell d'ingressos més elevat i que es troba en òptimes condicions per viatjar. Alhora, els joves marxen cada vegada més tard del domicili patern, fet que implica que el viatge és converteixi en una preferència important per al col·lectiu jove. A banda d'aquests dos segments, augmenta, en general, la preocupació pel benestar, amb el consegüent augment del turisme de salut i el desenvolupament dels balnearis i spa. També cal remarcar que Catalunya i, en concret, Barcelona s'estan convertint en un centre de turisme de negocis, fet que implica el desenvolupament important d'una indústria de serveis per a aquests nous clients.

3. Tendències de futur i factors d'èxit

3.1. Principals conclusions de l'estudi

El turisme continua sent avui en dia un dels primers sectors de les economies mundial, espanyola i catalana, en què juga un paper fonamental el sector de l'allotjament o sector de l'hoteleria.

La situació actual del sector hotelier està marcada per la incertesa derivada de les mateixes característiques de la demanda i per les dificultats dels últims anys. Aquest fet implica un escenari que mostra una major concentració dels establiments hotelers al voltant de les cadenes hoteleres, a causa de la seguretat que reben a canvi d'una pèrdua de llibertat en la gestió.

Hi ha una sèrie d'aspectes que descriuen la situació en la qual es troba l'oferta hotelera i que han marcat la seva evolució: un continu creixement del nombre d'establiments i places hoteleres, una saturació de l'oferta i de l'espai a determinades destinacions turístiques, una dificultat de desenvolupament de nous projectes a causa de la falta d'espai i els elevats costos i una concentració de l'oferta en hotels de tres i quatre estrelles.

Considerant l'escenari actual del sector, es poden identificar alguns aspectes que han ocasionat l'evolució de l'oferta hotelera. Aquests són la situació econòmica dels mercats emissors, les noves destinacions competidores, l'efecte de les línies aèries de baix cost, l'excés de l'oferta hotelera i la indiferenciació del producte hotelier. La resposta que ha donat la indústria hotelera davant aquesta situació ha consistit en una desestructuració dels preus hotelers, especialment durant els anys 2000-2006, fet que implica la consegüent caiguda de la rendibilitat.

Pel que fa a la demanda, els hàbits de compra dels consumidors han canviat, fet que es tradueix en una major exigència en la relació qualitat-preu i una nova manera de comprar en què les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) juguen un paper fonamental. Després de tot el que s'ha analitzat fins aquí, es planteja una necessària revisió del model de gestió hotelera, en què la qualitat del servei i una preocupació pels recursos humans apareixen com un avantatge competitiu i es converteixen en una estratègia de diferenciació a seguir en el sector hotelier.

A banda de la revisió del model de gestió, per solucionar aquesta situació en el futur, alguns autors (entre d'altres, Claver et al., 2007, o bé PricewaterhouseCoopers, 2006) identifiquen una sèrie d'aspectes a considerar: la qualitat, la fidelització del client, la diversificació de l'oferta, el desenvolupament tecnològic, la millora dels processos de gestió, una major professionalització del sector i una aposta per la sostenibilitat.

3.2. Factors crítics d'èxit al sector hotelier

Amb el propòsit de determinar quins són els factors crítics d'èxit (FCE) al sector hotelier, s'han considerat les opinions donades per diferents autors nacionals i internacionals (Vila, 2004; Sanchís i Campos, 2001; PricewaterhouseCoopers, 2006; MKG Consulting, 2007), anàlisis que coincideixen majoritàriament amb el dibuix que es fa del sector.

Hi ha un primer grup de FCE que estan relacionats amb l'establiment d'una estratègia. Els treballs identifiquen aspectes com la coordinació, el control del mercat, la reducció de costos, la poten-

ciació de la comunicació interna i externa. En aquest mateix grup, s'identifica que la pressió que exerceixen els grans grups hotelers serà cada cop més elevada i com a resposta caldrà potenciar un major associacionisme entre les petites i mitjanes empreses del sector i alhora desenvolupar noves fórmules de gestió i finançament.

Un segon grup de treballs centren els FCE en el control dels costos. Així doncs, l'eficiència via maximització dels beneficis, un ajustat control dels costos i un ús efectiu del capital són aspectes que asseguren el futur de l'empresa hotelera.

Un tercer grup de FCE són els que fan referència a les persones que treballen en les organitzacions hoteleres. Es destaquen aspectes com la motivació, la formació, la professionalització, el desenvolupament de carreres professionals i una millora clara de les polítiques retributives com a elements clau per tal de garantir un bon futur per a la indústria hotelera.

Un últim grup de FCE són els relacionats amb la qualitat i la qualitat de servei. Aspectes com la imatge, el control, la previsió de necessitats, la satisfacció del client, la relació qualitat-preu, la innovació, els programes de fidelització o bé la participació del consumidor en el disseny de l'oferta són aspectes destacats com a crítics per combatre una situació de competència en preus i on hi ha indiferència en el producte hotelier. En aquesta mateixa línia, alguns autors fan èmfasi en el fet que la planta hotelera ha de basar-se en la cerca de nous i més alts nivells de qualitat i incrementar el nombre d'hotels de les categories de quatre i cinc estrelles a totes les destinacions turístiques nacionals.

La Secretaria General de Turismo en el document *Turismo 2020* (Secretaria General de Turismo, 2007) destaca una sèrie d'aspectes i tendències a considerar pel sector hotelier. Per una banda, s'accentua la necessitat de diferenciació de l'oferta hotelera i una especialització cap a nous mercats emergents. Alhora posa de manifest que les TIC impliquen una nova relació amb el client, fet que comporta la necessitat de canviar el producte hotelier. Juntament amb una preocupació ambiental cada cop més elevada, sorgeix finalment una tendència de la societat cap a la demanda de valors ètics i relatius a la sostenibilitat en la gestió dels hotels.

3.3. DAFO del sector hotelier

Amenaces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> • Estacionalitat de la demanda amb forta dependència del turisme de vacances. • Presència cada cop més elevada de cadenes hoteleres. • Competència cada cop més elevada de noves destinacions. • El canvi climàtic pot afectar la demanda turística. • Manca de coordinació publicoprivada. • Client cada cop menys fidel. • Importància cada vegada més gran de les cadenes hoteleres (enfrent de la petita propietat). 	<ul style="list-style-type: none"> • Espanya com a segona destinació en turisme i Catalunya com a primera dins l'Estat. • Nous segments que poden de sestionar la demanda. • Aparició de nous models de certificació de qualitat. • Creixement dels viatges <i>low cost</i>. • Aposta de l'Administració pública pel turisme de qualitat. • Nous canals de distribució. • Necessitat d'especialització enfront d'una demanda més exigent.

Debilitats	Fortaleses
<ul style="list-style-type: none"> • Models de gestió tradicionals. • Elevada dependència dels operadors turístics. • Producte poc definit i diferenciat. • Estratègies només basades en preus. • Increment desmesurat de l'oferta. • Manca de certificacions de qualitat. • Manca de preocupació mediam-biental i en valors. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradició hotelera nacional. • Bona imatge i reputació de marca. • Bona valoració del client respecte a la seva experiència turística. • Adaptació de l'oferta hotelera als nous requeriments de comunicació dels clients. • Associacionisme enfront de les amenaces d'augment de cadenes hoteleres

4. Tendències generals del sector turístic-hoteler enfront de la crisi

Segons el Fons Monetari Internacional (World Travel Market (WTM), 2008), la present crisi financera d'abast global en la qual ens trobem immersos es perllongarà, almenys, al llarg de tot el 2009 i rebaixarà el creixement econòmic mundial per sota del 3 % del 2008 i el 3,8 % del 2007. La crisi econòmica derivada de la crisi financera, amb la reducció de la liquiditat, l'increment del preu de les mercaderies, l'augment de la inflació i la caiguda de la demanda dels consumidors, ha alterat de forma contundent el paisatge de la indústria del viatge, el turisme i l'hoteleria, i ha fet que la incertesa senyoregi el sector. Malgrat que l'FMI predigui una certa recuperació per al

2010, com està afectant la recessió al nostre sector en l'actualitat? Vegem-ne en primer lloc algunes de les tendències a escala general per centrar-nos després en la situació del turisme i l'hoteleria a Catalunya i a Espanya.

4.1. Sector turístic internacional

Les xifres mostren que el turisme internacional no és immune a la situació internacional i al canvi de cicle econòmic. L'Organització Mundial del Turisme indica en el seu últim baròmetre (OMT, 2009) que les arribades turístiques internacionals han disminuït arreu del món afectades principalment per la incertesa econòmica mundial. L'any 2008 la demanda turística mundial va patir una desacceleració i va passar d'un creixement positiu del 5 % durant la primera meitat de l'any a una disminució global de l'1 % durant la segona, i van ser Europa i Àsia les regions on el creixement va resultar més negatiu (-3 % respectivament).

Les previsions que fa l'OMT per a l'any 2009 continuen essent pessimistes i indiquen la possibilitat que el turisme internacional s'estanqui (0 %) o bé disminueixi lleugerament i resulti un creixement negatiu entre el -1 % i el -2 %, amb la possibilitat de revisar les xifres a la baixa. Les zones més afectades per l'empitjorament del turisme internacional són Amèrica del Nord i Europa, ja que la majoria dels seus mercats d'origen han entrat en recessió.

4.2. Sector aeri internacional

El sector de les aerolínies ha estat el més durament colpejat per la crisi; així doncs, la caiguda de la demanda ha ocasionat una retallada de l'oferta per al 2008 xifrada en més de 46 milions de seients, la meitat als EUA, mentre que el nombre de companyies que ha fet fallida el 2008 és de 26, i s'esperen més baixes. Algunes de les aerolínies (com ara Virgin o British Airways) han respost a la caiguda dels preus del cru rebaixant els sobrecàrrecs per combustible amb l'esperança d'estimular la demanda mentre veuen com les reserves anticipades minven. D'altra banda, la tendència a la consolidació de les compres, fusions i aliances al sector esbossa un panorama de companyies que busquen enfortir-se per fer front a la crisi i sortir-ne reforçades.

4.3. Sector hotelier internacional

Les taxes d'ocupació hotelera cauen en general a totes les economies avançades en la mesura que els consumidors i els viatgers d'empresa estan retallant despeses. Els operadors hotelers budget o low cost i les cadenes amb una àmplia cartera de marca, que cobreix diferents segments de preu, poden veure's beneficiats d'a-

questa tendència. Hilton Garden Inn, per exemple, una marca de preu mitjà de Hilton, s'està expandint globalment, obrint unitats a Amèrica Llatina, Europa i l'Orient Mitjà. Hi ha clars senyals, no obstant això, que la crisi financera i la manca de crèdits per a la inversió estan passant factura a les futures obertures, especialment als independents.

Marriott, la companyia hotelera líder mundial, ha reportat la caiguda dels seus ingressos i dels seus beneficis al 2008 i ha emès un advertiment en el sentit que projectes que són en tràmit de realització poden ser endarrerits o cancel·lats. Per a la majoria de les marques hoteleres globals, qualsevol alentiment en les obertures tindrà un impacte negatiu en la seva rendibilitat futura atès que tendeixen a operar una combinació d'unitats de negoci franquiciades, gestionades i pròpies. La Xina i l'Índia, d'altra banda, sembla que es mantenen com a prioritats estratègiques per al desenvolupament de noves unitats a causa de les robustes previsions de creixement a mitjà termini encara que aquestes s'alenteixin en els propers mesos. Intercontinental, per exemple, anuncia fa uns mesos l'obertura de sis hotels més a la Xina mercès al seu acord amb el grup Shimaio.

4.4. Centrar-se en el consumidor per sobreviure

Per la seva banda, l'informe global del 2008 del World Travel Market (WTM, 2008) revela certes tendències del consumidor que són de gran ressonància arreu, com ara el desig per la responsabilitat social i mediambiental, la interacció social i cultural, les experiències de viatge autèntiques i les pràctiques de comerç just. Durant la crisi, les companyies turístiques, hoteleres i de transport de viatgers que adaptin i integrin aquestes pràctiques de negoci a la seva oferta de productes i serveis seran les més ben situades per sobreviure ja que guanyaran un valuós punt de diferenciació per fer front al minvant poder adquisitiu d'un consumidor que s'orienta decididament, sobretot en temps d'incertesa com els actuals, vers el consum conscient.

En aquesta línia, un estudi recent realitzat per la PATA (Pacific Asia Travel Association) revela que el 56 % dels turistes australians i el 55 % dels japonesos estarien disposats a pagar més diners per tal de poder experimentar la cultura local, mentre que el 67 % dels viatgers xinesos ho farien per programes d'immersió cultural. D'altra banda, un bon servei al client simple i lliure d'embolics o tràmits embullats és la segona causa per la qual els turistes enquestats estarien disposats a pagar diners extres. Tal com afirma el president de PATA, centrar-se en el consumidor i identificar el que desitja i per a quins valors afegits estaria disposat a pagar més permet a la indústria turística i hotelera comprendre millor com atraure els turistes i amb aquesta informació crear situacions de win-win per als turistes i per a si mateixos.

4.5. Sector turístic català

La situació turística tant a Catalunya com a la resta de l'Estat segueix les tendències negatives internacionals ja que, tal com indica l'associació d'empresaris turístics i hotelers Exceltur (Exceltur (2009)), el turisme no ha sigut immune a la crisi econòmica i al canvi de cicle, i s'estima que durant l'any 2009 el PIB turístic espanyol tindrà un creixement negatiu del -3,0 %.

Pel que respecta a Catalunya, les primeres dades de l'any 2009 oferides per l'Instituto Nacional de Estadística (INE, 2009) i l'IDESCAT (IDESCAT, 2009), confirmen la tendència amb un creixement negatiu en el nombre de visitants al territori espanyol durant els mesos de gener i febrer (-8,9 % al gener i -11,0 % al febrer). Una de les principals raons n'és la dràstica disminució del nombre de turistes provinents del Regne Unit (amb una disminució del 30,6 %) i dels provinents de França (ha caigut un 12,8 % respecte a l'any passat). Aquesta situació negativa implica una lògica caiguda de la rendibilitat i dels resultats empresarials de manera intensa i generalitzada, amb l'excepció de les destinacions i els productes més diferenciats i amb un segment de mercat més clar.

Pel que fa a les expectatives del turisme espanyol i català per al 2009, Exceltur (Exceltur, 2009) indica un any ple d'incerteses que dibuixen una certa complexitat en la demanda i una difícil recuperació que no arribarà fins a l'any 2010. Exceltur indica una disminució en els beneficis i en les vendes similar a la del 2008, la comentada caiguda del PIB turístic espanyol del -3,0 % i un any en el qual els processos de reajustament empresarial, conseqüència de la sobreoferta de certs subsectors turístics, serà fonamental per tal de superar la crisi de la millor manera possible.

Alhora, l'associació fa una reflexió respecte als efectes multiplicadors que té el sector turístic envers l'economia en general, fet que suposa la necessitat d'una major visió turística de l'Estat i una major cohesió, coordinació i gestió publicoprivada per tal d'acordar les línies estratègiques a llarg termini.

4.6. El sector hotelier més proper

La situació actual està implicant una tornada a les velles estratègies de disminució dels preus en contra de la recomanació d'una bona part dels experts que aconsellen mantenir preus i paritat a tots els canals de distribució. El sector hotelier espanyol durant el mes de febrer ha disminuït els preus un 5,1 % (en taxa interanual) segons l'Instituto Nacional de Estadística. Aquesta situació és la resposta dels hotelers enfront d'una disminució del 15,5 % de les pernотacions respecte al mes de febrer del 2008, una disminució de l'esta-

da mitjana (baixa un 1 % respecte al mes de febrer del 2008) i un descens del grau d'ocupació per places en cap de setmana, que s'ha situat en un 46,3 % (que implica un descens interanual del 10,2 %).

Si observem el cas català, i seguint les xifres de l'Institut Nacional de Estadística (INE, 2009), els preus hotelers experimenten una disminució del 10 % durant el mes de febrer (enfront del 5,4 % experimentat el mes anterior). La política de disminució de preus seguida pels establiments hotelers com a resposta a la disminució de la demanda mostra les dificultats del sector per establir estratègies que vagin més enllà del curt termini, ja que en conjuntures en què la demanda ha estat alta el sector s'ha limitat a oferir el mateix servei i producte a un preu més elevat, mentre que en conjuntures en què la demanda disminueix el sector respon, de manera generalitzada, abaixant els preus com a única mesura per fer front a la situació negativa.

Aquest fet posa de manifest la necessitat imperiosa d'apostar per una doble visió de la gestió, la que mira l'horitzó i indica cap a on ha d'anar el sector i la que mira el camí i veu les dificultats que poden venir. Només amb aquesta doble visió de gestió el sector tindrà la fortalesa suficient per superar tant les situacions positives com les negatives i treure'n profit.