
Les empreses turístiques d'allotjament

PID_00247129

Daniel F. Celis Sosa
Juan Carlos Ramírez Fierro

Temps mínim de dedicació recomanat: 6 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. Estructura de les empreses turístiques d'allotjament	9
1.1. Concepte i tipologies	9
1.1.1. Primer grup	10
1.1.2. segon grup	11
1.2. Establiments extrahotelers	14
1.3. Elements del <i>front office</i> i <i>back office</i>	20
1.3.1. Àrea d'allotjament (<i>room division</i>)	22
1.3.2. Àrea d'aliments i begudes. <i>Food and beverage</i> (F&B)	27
1.3.3. Àrea comercial	30
1.3.4. Àrea financera	30
1.3.5. Àrea de recursos humans	30
1.3.6. Àrea de manteniment i serveis generals	31
1.3.7. Àrea d'oci o recreació	32
1.4. Les cadenes hoteleres	34
1.4.1. Estructura organitzativa de les cadenes hoteleres	34
1.4.2. Avantatges de pertànyer a una cadena hotelera	37
1.4.3. Associacions d'hotels independents	38
1.4.4. Fórmules operacionals de les cadenes hoteleres	38
2. Uniform system of account for hotels	44
2.1. Els estats financers	45
3. Revenue management	48
3.1. Del <i>yield management</i> al <i>revenue management</i> . Orígens i teories ...	48
3.2. Els aspectes clau del <i>revenue management</i>	51
3.3. Els indicadors clau de rendiment o KPI	53
3.4. Aplicacions a la indústria de l'allotjament	54
4. Tendències turístiques	62
4.1. Noves tendències des de l'oferta d'allotjament i restauració	63
4.2. Noves tendències des de la demanda d'allotjament i restauració	71
Resum	73
Glossari	75

Bibliografia.....	76
--------------------------	-----------

Introducció

Les empreses turístiques, en general, responen als criteris de gestió i administració com qualsevol altra empresa, però, a més, els gerents d'aquestes empreses de prestació de serveis han de ser conscients dels diferents elements que configuren el producte/servei que ofereixen, destacant la importància que representen les persones i el caràcter humà en l'activitat turística.

Durant el desenvolupament d'aquest mòdul es tractaran principalment les empreses turístiques d'allotjament, sobretot per la importància i representació que manifesten en el sector turístic. Bàsicament, aquestes empreses es divideixen en dos grans grups: el grup hotelier i el grup extrahotelier. Enumerarem en aquest mòdul els diferents tipus d'establiments que agrupa cada gran bloc, i presentarem les característiques que els defineixen, els seus senyals d'identitat i les seves particularitats. Així mateix, els establiments que ofereixen allotjament no són aliens a la necessitat d'administració que té en compte qualsevol altre tipus d'empresa. Els seus objectius es planificaran en funció del tipus d'empresa, de l'entorn on estigui situada i del coneixement del producte/servei que ofereixen.

L'organització d'un establiment d'allotjament es descriu d'acord amb els diferents departaments que componen el *front office* i el *back office*. Aquests assumiran funcions molt particulars i ben diferenciades que contribueixen a millorar l'acompliment de les operacions i dels processos de producció de l'establiment. En aquest punt, resulta vital el paper que exerceixen les relacions interdepartamentals, com a mitjà de coordinació i control dels processos de prestació del servei. Continuant amb l'estudi de les empreses de servei dedicades a l'allotjament, parlarem de les cadenes hoteleres. Les funcions d'organització de les empreses hoteleres es duren a terme segons quatre models diferents d'estructures: simple, funcional, divisional i matricial. Un aspecte important a què farem referència en aquest apartat és el de l'expansió i la internacionalització de les empreses turístiques d'allotjament. L'explotació d'aquesta concentració d'empreses es durà a terme en diferents modalitats, per la qual cosa parlarem de consorcis, franquícies, *management contract*, *joint venture*, arrendaments, propietat, entre d'altres.

El mòdul continua amb el desenvolupament de diversos conceptes, com el sistema uniforme de comptabilitat hotelera o *uniform system of accounts for hotels*, i el *revenue management* aplicat a les empreses de serveis, pel seu ús estès i per la seva importància en el sector.

Finalitzem amb una presentació breu de les últimes tendències que el sector de l'allotjament en general està experimentant, amb un enfocament particular cap a les empreses d'allotjament i restauració.

Objectius

Amb l'estudi del material d'aquest mòdul, així com les lectures complementàries i la realització de les activitats i dels exercicis d'autoavaluació, pretenem que l'estudiant sigui conscient del paper tan important que exerceixen les empreses d'allotjament i restauració dins del sector turístic, així com conèixer diverses eines que s'apliquen en la seva gestió.

Els objectius específics que s'han d'aconseguir al final de l'estudi del mòdul són els següents:

1. Identificar els diferents tipus d'empreses turístiques d'allotjament i les seves formes d'explotació.
2. Valorar el pes que tenen les cadenes hoteleres en el sector turístic, a més de conèixer quines són les més importants i els diferents mitjans de gestió.
3. Entendre la rellevància que té el *uniform system of account for hotels* en la indústria de l'allotjament i conèixer alguns elements essencials per a la bona administració dels establiments que ofereixen allotjament.
4. Assimilar els principis bàsics del *revenue management* com a eina en la gestió de les empreses de serveis i la seva forma d'aplicació.
5. Conèixer les últimes tendències que es produeixen en les empreses d'allotjament i de restauració, tant des del punt de vista de l'oferta com des del de la demanda.

1. Estructura de les empreses turístiques d'allotjament

Les empreses turístiques d'allotjament són aquelles que ofereixen com a servei principal la possibilitat de pernoctar a canvi del pagament d'un import. Poden disposar de cafeteria, bar o restaurant (o les combinacions dels tres tipus d'establiments) vinculats o no exclusivament a l'ús de les persones allotjades (Federació Espanyola d'Hostaleria, 2016).

Aquesta definició és molt àmplia i dona motiu a una variada oferta d'establiments d'allotjament com la que disposem. En general, les classificacions oficials d'aquests establiments es fixen, lògicament, d'acord amb les seves instal·lacions, els seus serveis i altres característiques. En la majoria dels països de la Unió Europea hi ha sistemes de classificació hotelera, però les diferències culturals i geogràfiques fan que difereixin els uns dels altres. Així, podem trobar sistemes de classificació voluntaris i obligatoris; d'àmbit nacional o regional (com el cas d'Espanya), o elaborats per les administracions públiques (nacionals o regionals), per la pròpia indústria o per la participació de totes dues.

Això mateix passa a la classificació espanyola. No hi ha un sistema nacional de classificació per als hotels, cada govern autonòmic té la seva pròpia legislació, i trobem que algunes comunitats autònomes tenen diferències pel que fa a la legislació estatal i també entre si.

1.1. Concepte i tipologies

D'acord amb el Reial decret 1634/1983, de 15 de juny, podem classificar els establiments hotelers en dos grups:

- primer grup: hotels, hotels apartament i motels
- segon grup: pensions

En el cas d'Espanya, la competència sobre allotjaments està transferida a les comunitats autònomes. La normativa espanyola ve regulada pel Reial decret 1634/1983, de 15 de juny, pel qual s'estableixen les normes de classificació dels establiments hotelers.

Vegeu també

En el material web de l'assignatura, a l'apartat «Adreces d'interès», trobareu algunes adreces d'internet on s'inclou la normativa de les comunitats autònomes i les de nivell estatal.

1.1.1. Primer grup

1) Hotels

Els podem definir com aquells establiments que ofereixen allotjament, amb o sense servei de menjador i altres serveis complementaris.

Els hotels es classifiquen en cinc categories identificades per estrelles daurades, i el seu símbol és la lletra H sobre un fons blau turquesa. La determinació de les categories dels hotels s'aplicarà segons el que es disposa en el decret que hem indicat abans.

Classificació internacional

A nivell internacional la classificació és molt semblant a l'espanyola:

- *Grand luxe*, equival a la categoria espanyola d'hotels de cinc estrelles «gran luxe».
- *Luxe*, correspon als de cinc estrelles.
- *First class*, similar als de quatre estrelles.
- *Standard class*, als de tres estrelles.
- *Touristic class*, als de dos estrelles.

D'altra banda, la normativa de la Unió Europea també fixa cinc categories per als hotels. L'equivalència amb la classificació espanyola seria:

- Luxe, correspon a hotels de cinc estrelles «gran luxe».
- Semiluxe, correspon als de cinc estrelles.
- Primera superior, similar als de quatre estrelles.
- Primera, equival als de tres estrelles.
- Turística o estàndard, als de dues estrelles.

2) Hotels apartament

Són aquells que per la seva estructura i el seus serveis disposen de les instal·lacions adequades per a la conservació, l'elaboració i el consum d'aliments dins de la unitat d'allotjament, és a dir, l'apartament o l'habitació de l'hotel.

De la mateixa manera que els hotels, es classifiquen en cinc categories identificades per estrelles daurades, i el seu símbol són les lletres HA sobre un fons blau turquesa.

Hotel Burj al-Arab

L'hotel més luxós i alt del món és el Burj al-Arab, a la ciutat de Dubai, Unió dels Emirats Àrabs. Fa 321 metres d'altura. Diuen que té set estrelles, tot i que oficialment en té cinc, com es pot veure a la pàgina oficial de l'hotel.

3) Motels

Són aquells establiments situats en les proximitats de carreteres que faciliten allotjament en departaments amb garatge i entrada independent per a estades de curta durada.

Tenen categoria única, equivalent a la d'un hotel de dues estrelles, i el seu símbol és la lletra M.

1.1.2. segon grup

Les pensions formen el segon grup, i són aquells establiments que no reuneixen les condicions mínimes per a ser englobats en el grup hotels.

Es classifiquen en dues categories, identificades per estrelles platejades, i el seu símbol és la lletra P sobre el color blau turquesa.

A més de la classificació desenvolupada en aquest apartat, els establiments hotelers poden tenir un altre tipus de classificacions:

1) Per la localització geogràfica

a) Hotels de ciutat o urbans: són establiments situats a les ciutats o àrees metropolitanes, normalment al centre o propers a les zones comercials o de negocis. Estan dirigits tant a executius com al turisme familiar. Els clients no s'hi solen quedar gaire dies. Generalment són funcionals i els orientats als clients de negoci solen tenir instal·lacions com ara sales de conferències, gimnasos i *business center*.

b) Hotels de platja: es localitzen al llarg de tot el litoral. Aquests establiments hotelers solen estar dirigits al turisme de masses; en moltes ocasions, les reserves són gestionades per grans operadors turístics, tot i que també podem trobar petits hotels dedicats al turisme individual. Les estades dels clients solen ser de diversos dies, i en alguns casos s'els obliga a fer una estada mínima, sobretot en dates de temporada alta.

c) Hotels de muntanya: hotels situats en zones muntanyenques prop d'estacions d'esquí, zones d'interès turístic, parcs naturals, etc. Sovint ofereixen activitats relacionades amb la diversió a la natura i la seva oferta gastronòmica acostuma a ser de qualitat.

d) Hotels d'aeroport: estan situats en les proximitats dels principals aeroports de les grans ciutats. Els seus clients són passatgers en trànsit, tripulacions de les línies aèries o persones que viuen en altres localitats i que, pels horaris de sor-

tides dels seus vols, no tenen prou temps per desplaçar-se des de la seva ciutat. En aquest tipus d'establiment, les estades solen ser extremadament curtes, i fins i tot hi ha el *day use* (un període curt que no implica pernoctació).

e) **Hotels de natura:** els podem trobar en les proximitats de paratges naturals d'interès com ara parcs naturals, reserves i àrees protegides. Les estades solen ser de diversos dies. Els clients d'aquest tipus d'establiment estan molt conscienciats amb la protecció del medi ambient; el turisme associat a l'ecologia és un dels subsectors turístics que ha experimentat un fort creixement.

2) Per les seves característiques específiques

a) **Hotels monument:** emplaçats en llocs d'interès cultural i en construccions historicoculturals, com ara palaus, esglésies, castells i monestirs. Els paradors nacionals a Espanya i les *pousadas* a Portugal són exemples molt representatius d'aquest tipus d'hotels.

b) **Hotels balneari:** solen ser establiments de categories altes i estan situats en zones properes a deus o aigües termals. Solen oferir tractaments específics i personalitzats i les estades oscil·len entre diversos dies o poques setmanes.

c) **Hotels casino:** la seva característica diferenciadora és l'oferta de joc en les seves pròpies instal·lacions. L'exemple paradigmàtic d'aquests hotels estaria en els establiments de Las Vegas, tot i que n'hi ha en moltes altres parts del món. Acostumen a ser establiments de categoria elevada.

d) **Hotels esportius:** s'identifiquen per la seva orientació a la pràctica de determinats esports, ja sigui en les seves instal·lacions o als seus voltants. Exemples d'aquests hotels són els dedicats al submarinisme o al surf al costat del mar, els dedicats a la pesca al costat de vies fluvials i els complexos de golf, entre d'altres.

e) **Hotels gastronòmics:** són establiments hotelers que ofereixen una gastronomia d'alt nivell com a principal atractiu. Solen ser hotels petits i amb una cuidada carta basada en productes de proximitat (quilòmetre zero).

f) **Hotels boutique:** el vocable hotels *boutique* procedeix d'Europa, s'utilitza per a descriure hotels d'entorns íntims, habitualment luxosos o no convencionals i emplaçats en llocs amb encant. Aquests hotels es distingeixen per oferir una classe d'allotjament, serveis i instal·lacions excepcionals i personalitzats. Generalment, estan ambientats en una temàtica o estil particular. Solen ser més petits que els hotels convencionals.

Paradores de Turismo

Des que el 1926 es va inaugurar el parador de Gredos, Paradores de Turismo s'ha convertit en una empresa singular, representativa del turisme de qualitat i amb clara vocació i orientació de servei al client. Des dels seus inicis, Paradores ens ha servit com a model turístic. Aquests establiments són un autèntic símbol tant de control de qualitat com de

difusió de polítiques de gestió de les zones en les quals se situen. El seu saber fer, així com els seus projectes, ens serveixen com a exemple a l'hora de dissenyar noves ofertes turístiques.

g) Hotels rústics: situats en terrenys rústics o rurals, solen ser edificacions antigues rehabilitades; acostumen a estar a prop d'explotacions agropecuàries i ofereixen la possibilitat de realitzar activitats relacionades amb la natura. Les estades són sovint de caps de setmana, ponts o de diversos dies.

h) Hotels singulars: Balears, Canàries i Galícia integren en la classificació tres tipus d'hotels:

- **Balears:** mitjançant la Llei 8/2012, de 19 de juliol, del turisme de les illes Balears i el Decret 20/2011, de 18 de març, s'inclou en la classificació d'hotels el tipus «allotjaments de turisme interior», que són aquells que presten el servei d'allotjament turístic en un edifici situat al casc antic, edificis catalogats o edificis construïts abans de l'1 de gener de 1940.
- **Canàries:** la Llei 7/1995, de 6 d'abril, d'ordenació del turisme de les Canàries i el Decret 142/2010, de 4 d'octubre, disposen en la seva classificació els «hotels emblemàtics», que són aquells que es troben situats en sòl urbà consolidat no turístic i l'edificació dels quals constitueix un bé immoble integrant del patrimoni històric de la Comunitat Autònoma de les Canàries, inclòs en algun dels instruments previstos a l'article 15 de la Llei 4/1999, de 15 de març, de Patrimoni Històric de les Canàries o norma que la substitueixi.
- **Galícia:** la Llei 7/2011, de 27 d'octubre, del turisme de Galícia i el Decret 267/1999, del 30 de setembre, disposen els «hotels balneari» i «hotels tallasso», que són aquells que disposen d'instal·lacions balneàries i de tractament d'aigua del mar, a més dels requisits exigits pels establiments hotelers.

3) Pel preu

a) Hotels *low cost*: hotels que neixen com a conseqüència del fenomen *low cost*, són establiments funcionals que ofereixen un servei limitat. Estan situats als voltants de nuclis urbans i estan dirigits a una clientela que busca serveis bàsics sense renunciar a determinats nivells de qualitat.

Hotels *low cost* a Espanya

A Espanya hi ha algunes cadenes internacionals com ara Ibis del grup Accor, Express by Holiday Inn o la francesa B&B Hotels, que va adquirir els quinze establiments de l'espanyola Siodorme Hotels situats al nostre país.

b) Hotels gran luxe: la concessió oficial de categoria gran luxe es reserva de manera exclusiva als establiments que ofereixen la millor qualitat i el millor servei i superen rígids controls; els seus serveis, les seves instal·lacions i la seva ubicació solen ser immillorables i, pel que fa a la gastronomia, tenen restaurants exclusius encapçalats per grans xefs de renom.

4) Hotels no convencionals

a) Hotels de gel: no són gaire coneguts, però al món hi ha diversos hotels de gel situats principalment als països escandinaus i al Canadà. Evidentment, aquests hotels no són perennes i no duren tot l'any, sinó que tenen un període limitat d'existència i quan pugen les temperatures, l'estructura es fon i cal esperar que arribi el fred per podertornar a treure partit d'aquest allotjament tan particular. L'hotel més septentrional de tots és l'hotel Kirkenes Snowhotel de Noruega, prop de la frontera amb Rússia. Cada any conviden els millors escultors de gel del famós festival de gel de Harbin, a la Xina, per a construir aquest establiment gelat.

b) Els hotels càpsula: establiments propis del Japó, ofereixen habitacions diminutes organitzades en forma de bresca, en les quals amb prou feines hi ha espai per dormir i veure la televisió. Els hostes han de compartir el bany i espais d'oci. La ciutat en la qual són més representatius és a Tòquio, encara que el primer establiment d'aquest tipus es va obrir a Osaka el 1979.

c) Hotels en arbres: alguns hotels com el Costa Rica Tree House, situat al Refugi Nacional de Vida Silvestre Gandoca-Manzanillo, a Costa Rica, o el Tree-tops Hotel al Parc Nacional Aberdares, a Kenya, estan construïts als arbres, i els aprofiten com a principals elements estructurals. És el cas també d'un complex construït a Alemanya. L'Hotel Ariau Towers, a Manaus, Brasil, posseeix algunes *suites* construïdes a les copes dels arbres.

1.2. Establiments extrahotelers

En aquest apartat podem englobar totes aquelles empreses amb finalitats vacacionals i turístiques que no estiguin incloses en el grup d'hotels i pensions, que ofereixin allotjament amb o sense altres serveis complementaris.

A continuació, mostrarem una classificació a la qual segueix una breu descripció de cadascuna de les categories:

1) Apartaments turístics. El símbol dels apartaments turístics són les lletres AT sobre un fons vermell foc i es classifiquen en categories, expressades en forma de claus:

Enllaç d'interès

Visiteu <www.hotel-bb.es> per a conèixer les característiques d'aquests hotels de baix preu.

Hissi Hotel

Aquest hotel suec es troba a Jukkasjärvi, molt a prop del cercle polar àrtic. La seva primera construcció es remunta al 1990, després que uns artistes realitzessin una exhibició d'art de gel en un iglú sobre el riu Torné i el creador de l'hotel veié l'acolliment que tenia entre el públic la idea de dormir a l'iglú.

Hotel càpsula a Osaka

Estan formats per blocs o conjunts d'apartaments i conjunts d'habitatsges, xalet, bungalows i similars. S'ofereixen empresarialment en lloguer, degudament dotats de mobiliari, instal·lacions i serveis perquè es puguin ocupar immediatament per motius vacacionals o turístics.

- apartaments de luxe: quatre claus
- apartaments de primera: tres claus
- apartaments de segona: dues claus
- apartaments de tercera: una clau

2) Habitatges vacacionals

Són aquelles unitats aïllades d'apartaments, bungalows, vil·les i xalets i similars i, en general, qualsevol habitatge que amb independència de les seves condicions de mobiliari, equip, instal·lacions i serveis, s'ofereixi en règim de lloguer per motius vacacionals o turístics.

A l'empara de l'economia col·laborativa i del desenvolupament de plataformes que faciliten el lloguer vacacional, l'allotjament en habitatges vacacionals ha experimentat un fort creixement i ha restat una important quota de mercat als establiments d'allotjament tradicionals.

Com assenyala Botsman (2013), l'economia col·laborativa està basada en l'ús de tecnologia que connecta individus i comunitats, amb al qual cosa s'han transformat els mètodes tradicionals de consum, producció, aprenentatge-co-neixement i finançament. Es converteixen en nous mètodes d'intercanvi de béns o serveis entre persones connectades en xarxa que en gaudeixen d'una manera més econòmica que l'oferta pel mercat tradicional; és l'anomenat *sistema P2P (peer to peer)* (Gillén, 2015).

L'economia col·laborativa ha experimentat un fort desenvolupament i s'ha convertit en una de les tendències amb més potencial per fer canviar la indústria turística. L'intercanvi de places d'allotjament entre particulars s'ha realitzat tradicionalment entre familiars i amics, però el desenvolupament de les TIC i la generalització de l'ús d'internet ha suposat un creixement a gran escala de places d'allotjament. El creixement de serveis i plataformes que possibiliten l'accés a places d'allotjament P2P ha estat exponencial. Es tracta de plataformes desenvolupades per empreses com Airbnb, Homeaway, Wimdu o Niumba que s'han posicionat com un clar competidor per al sector hotel·ler i extrahotel·ler amb considerables conseqüències.

El Parlament Europeu va realitzar un dictamen (2014/C 177/01) sobre el consum col·laboratiu o participatiu on es descriu i realitzen una sèrie de recomanacions. El consum col·laboratiu pot ser definit com el model econòmic basat en l'accés compartit enfront de la propietat individual (Botsman i Rogers, 2010). Aquest tipus de consum no deixa per això de ser lucratiu, però des d'una altra perspectiva (Romero, 2014). En aquest dictamen del Parlament Europeu se situa l'economia col·laborativa com a complement de l'economia de con-

Competències

Els apartaments turístics es regulen a nivell estatal, independentment de cada comunitat autònoma, al Reial decret 2877/1982, de 15 d'octubre, sobre ordenació d'apartaments i habitatges vacacionals.

Regulació

Els habitatges turístics de vacances s'emmarquen dins de la regulació dels apartaments turístics, al Reial decret 2877/1982, de 15 d'octubre.

sum, com a solució a situacions de crisi econòmica, i se'n ressalta la importància, l'impacte i la necessitat d'analitzar i regular les activitats de consum col·laboratiu.

Impactes de l'allotjament P2P

- **Impactes econòmics.** Un dels aspectes econòmics positius que s'atribueixen a l'allotjament P2P és la promoció de l'esperit emprenedor, una generació d'ingressos addicionals per a les famílies de la destinació i una millor distribució dels ingressos del turisme entre negocis i barris que normalment no se'n beneficien (Sperling, 2014). D'altra banda, Fang i altres (2015) suggereixen que aquesta modalitat d'allotjament genera un augment en el nombre de turistes a causa del baix cost per als turistes, la qual cosa provoca, al seu torn, un creixement en el nombre de llocs de treball a mesura que el turisme s'incrementa. Així mateix, s'assenyala que aquest tipus d'allotjament atreu visitants més proclius a tornar a la destinació, disposats a quedar-s'hi més dies i a gastar més diners a la ciutat, la qual cosa genera un creixement econòmic a les ciutats i destinacions sense necessitat de generar noves infraestructures ni nous desenvolupaments turístics (Airbnb, 2014). També s'identifiquen una sèrie d'impactes econòmics de caràcter negatiu, com la reducció de la demanda d'allotjaments tradicionals per la irrupció d'aquesta nova modalitat (Zervas i altres, 2014), així com una reducció en el nombre d'ocupacions (Fang i altres, 2015). Igualment s'apunten disminucions en la recaptació impositiva associada al desenvolupament d'aquest sector, en el qual no hi ha una regulació adequada (Exceltur, 2015).
- **Impactes socioculturals.** El consum col·laboratiu és més que un moviment socioeconòmic, suposa un canvi cultural promogut per diverses circumstàncies. Per a Gansky (2010), aquest canvi es basa en l'antropologia, ja que la gent reconsidera què és més valuós i important per a ells; la sobreexplotació dels recursos, que comporta optimitzar el consum i millorar la conscienciació mediambiental, i la tecnologia, que ha permès que la informació flueixi de manera més dinàmica i cap a un usuari individual.
- En relació amb els **impactes socioculturals** positius s'assenyalen l'intercanvi cultural, el desenvolupament de l'empatia i la tolerància, i fins i tot la possibilitat de practicar idiomes, ja que a vegades els amfitrions es relacionen amb hostes amb altres llengües. Però també són importants els impactes negatius, com els conflictes sorgits entre els turistes d'allotjament P2P i els residents, que culpabilitzen els primers de la deterioració de la qualitat de vida i la convivència, juntament amb l'expulsió de la població resident, incapaç de fer front als augments en el preu de l'allotjament (Exceltur, 2015; CEHAT, 2015; Malhotra, Alstynne i Marshall, 2014). No oblidem que hi ha una opinió generalitzada que, perquè un desenvolupament turístic tingui èxit, cal que hi hagi una relació harmoniosa entre turistes,

residents i les organitzacions i empreses que proveeixen els serveis turístics (Zhang, Inbakaran i Jackson, 2006).

- **Impactes mediambientals.** L'allotjament P2P té un consum de territori inferior per a acollir el turista, però més eficiència en l'ús dels recursos existents. Alguns estudis assenyalen que aquest tipus de turisme redueix significativament la despesa energètica i d'aigua, així com la producció de residus, enfront del turisme d'allotjament tradicional (Airbnb, 2014). Però qualsevol tipus d'activitat turística té un impacte mediambiental negatiu en major o menor mesura, i l'activitat d'allotjament P2P no n'és una excepció. Diferents estudis assenyalen aspectes com ara l'augment de la contaminació (acústica, residus, etc.), de la congestió de trànsit, de la deterioració de les infraestructures i de la saturació dels espais normalment utilitzats pels residents (Exceltur, 2015; CEHAT, 2015).

3) Campaments de turisme (càmpings)

Són aquells que estan situats en un espai de terreny degudament delimitat, dotat i condicionat per a la seva ocupació temporal, amb capacitat per a més de deu persones que vulguin fer vida a l'aire lliure, amb finalitats vacacionals o turístiques i utilitzant com a residència allotjaments mòbils: tendes de campanya, caravanes o altres elements fàcilment transportables.

La seva classificació ve donada per categories i el seu símbol és la silueta d'una tenda de campanya:

- categoria luxe: L
- categoria primera: 1a
- categoria segona: 2a
- categoria tercera: 3a

4) Ciutats de vacances

Són aquells establiments que tenen una situació, unes instal·lacions i uns serveis, d'acord amb el que es disposa a l'ordenació actual, que permeten als clients, sota fórmules prèviament determinades, gaudir de les seves vacances en contacte directe amb la natura, per un preu alçat hostalatge en règim de pensió completa, juntament amb la possibilitat de practicar esport i participar en diversions col·lectives.

Regulació

La regulació dels càmpings a nivell estatal ve donada a l'Ordre de 28 de juliol de 1966 i el Reial decret de 27 d'agost de 1982, a més de la normativa pròpia de cada comunitat autònoma.

Regulació

Les ciutats de vacances es regulen a nivell estatal mitjançant l'Ordre de 28 d'octubre de 1968; a més cal veure la regulació específica de cada comunitat autònoma.

Les ciutats de vacances tenen una finalitat molt semblant als campaments de turisme, però en aquest cas el turista s'allotja en edificacions fixes i en el preu va inclosa la pensió completa. El símbol de les ciutats de vacances són les lletres CV i es classifiquen en tres categories identificades per estrelles:

- primera categoria: tres estrelles
- segona categoria: dues estrelles
- tercera categoria: una estrella

5) Allotjaments de turisme rural

El turisme rural neix com una ajuda per al desenvolupament econòmic de les àrees menys afavorides, el sector agrícola en general, i d'aquesta manera contribuir a la sostenibilitat del sector en concret.

L'oferta d'allotjaments rurals a tota Espanya és molt variada i concreta de cada comunitat autònoma.

Regulació

El marc legal que regula l'oferta rural és d'àmbit exclusivament autonòmic. La primera normativa autonòmica sobre aquest tema apareix a Catalunya l'any 1983 i, progressivament, totes les comunitats van anar seguint el seu camí, i va ser la comunitat de Madrid, el 2005, l'última a desenvolupar una legislació específica per a allotjaments de turisme rural. Són, per tant, disset normatives que donen lloc a més de seixanta tipologies diferents per a la comercialització del producte.

Enllaç d'interès

Hi ha una adreça web en la qual teniu les normatives sobre turisme rural de totes les comunitats autònomes d'Espanya. Hi veureu les diferents denominacions que reben aquests establiments a les comunitats autònomes (casa de poble, masia i allotjament rural independent a Catalunya, cases de llogaret i casona a Astúries, etc.): <http://www.planrural.com/blog/legislacion-rural>

Taula 1. Turisme rural a Espanya

Comunitat autònoma	Tipologia
Andalusia	Agroturisme, alberg, aules de la natura, casa forestal, casa molí, cases cova, barraques i cases d'horta, mas, granja escola, hisenda, refugi, allotjaments especials.
Aragó	Habitatges de turisme rural, albergs i refugis.
Astúries	Cases de llogaret i casones asturianes.
Canàries	Cases rurals, hotels rurals.
Cantàbria	Palaus i casones càntabres, posades de Cantàbria, cases de conreu, habitatges rurals, albergs turístics.
Castella-la Manxa	Cases rurals d'allotjament compartit, cases rurals de lloguer i cases de conreu.
Castella i Lleó	Casa rural de lloguer, casa rural, casa rural d'allotjament compartit, posada i centre de turisme rural.

Marina d'Or

Situada a Castelló, Marina d'Or és una ciutat de vacances amb hotels de tres, quatre i cinc estrelles, zones esportives, parcs aquàtics, ludoteques, mini-golf, balnearis, bars, pubs i discoteques. És un lloc preparat i condicionat per a complaure tots els membres de la família.

Comunitat autònoma	Tipologia
Catalunya	Masia, casa de poble i allotjament rural independent.
Extremadura	Casa rural, hotel rural, agroturisme, apartaments turístics.
Illes Balears	Hotel rural, agroturisme.
La Rioja	Posades, cases rurals.
Navarra	Cases rurals d'allotjament compartit i cases rurals de lloguer.
País Basc	Allotjament turístic agrícola, apartaments turístics, habitatges turístics vacacionals, allotjament en habitacions d'habitatges particulars, cases rurals, establiments d'allotjament turístic en el medi rural.
Múrcia	Posada rural, casa rural de lloguer, casa rural en règim compartit, casa torre, alquería, casa almazara, casa molí, casa hort, casa palau.
València	Cases rurals, acampada en finca particular amb habitatge habitat, alberg turístic.

El turisme rural, a més de crear-se per al desenvolupament econòmic d'un sector desfavorit, té altres objectius:

- Elevar el grau de diversificació creant noves ofertes.
- Crear una altra activitat que contribueixi a la desestacionalització.
- Satisfer la demanda en la cerca d'un entorn natural, tradicions i costums.
- Contribuir a crear ocupació.
- Dinamitzar l'economia local.
- Obtenir un equilibri territorial amb l'objectiu de corregir el progressiu despoblament i la desactivació de nuclis.

6) Allotjaments de temps compartit

La denominació del temps compartit com a «multipropietat» està prohibida per la Llei de 42/1998 de desembre i utilitza una nova definició: aprofitament per torn de béns immobles d'ús turístic.

Conegut també pel nom anglès de *time-sharing*, o bé, com a *aprofitament per torn de béns immobles d'ús turístic*, el seu posicionament és molt important a la indústria turística. Es tracta d'una iniciativa del sector empresarial, tant turístic com immobiliari, que ha creat un tipus de producte destinat a cobrir noves necessitats de la demanda.

El concepte *temps compartit* es basa en l'usdefruit o dret d'ús dels serveis que es presten. D'aquesta manera, el temps compartit ofereix al públic el dret a gaudir, per un període de temps determinat cada any, d'unes vacances en un allotjament que forma part d'un complex turístic equipat amb una varietat de serveis i activitats per als seus usuaris. El temps compartit és, de fet, la compra anticipada d'allotjament vacacional. El comprador paga una quantitat inicial

Enllaç d'interès

Teniu un portal dedicat als allotjaments de temps compartit: www.tiempocompartido.com.

per adquirir el temps vacacional i també contribueix cada any al pagament dels costos del manteniment de l'allotjament, tant de l'interior com de les àrees comunes. El període de temps venut es basa normalment en setmanes, que es negocien entre el client i la propietat.

El temps compartit no es va iniciar fins a principis dels anys setanta, quan l'alemany Alexander Nette va desenvolupar el concepte per primera vegada a l'hotel que dirigia a Ticino, Suïssa. La seva idea inicial va portar a la creació de l'empresa Hapimag, i es va arribar a convertir en una activitat de gran èxit, ja que actualment compta amb més de seixanta resorts vacacionals a Europa, els Estats Units, Turquia i el Marroc.

Tot i que el temps compartit es va desenvolupar inicialment a Europa, la idea es va adoptar als Estats Units durant la gran crisi del petroli que va tenir lloc a mitjan anys setanta, com a solució a l'excés d'oferta d'apartaments. No obstant això, amb el temps, es va descobrir el primer desavantatge d'aquest sistema: la manca de flexibilitat que obligava els compradors a passar les seves vacances en el mateix lloc i en les mateixes dates cada any. La solució va arribar amb el desenvolupament del sistema d'intercanvi. Així, Resort Condominiums International, Inc. (RCI), fundada el 1974, es va convertir en la primera empresa d'intercanvi, i més tard es va formar Interval International.

Actualitat de Hapimag

Hapimag ha aconseguit la xifra dels 130.000 accionistes amb seixanta resorts a setze països.

RCI

Resort Condominiums International, Inc. és la primera companyia al món en aquest sector. Actualment, RCI té més de tres milions set-cents mil afiliats i més de quatre mil tres-cents resorts a més de cent països.

7) Altres allotjaments

Podem destacar altres establiments d'allotjament que podem trobar a diferents comunitats autònomes, així com alguns que estan evolucionant per a adaptar-se als continus canvis que experimenta el turisme. Per exemple:

- cases d'hostes
- posades
- dispeses
- fondes
- paradors
- albergs juvenils

1.3. Elements del *front office* i *back office*

El model d'organització hotelera que presentem a continuació és àmpliament utilitzat en la gestió de les empreses d'allotjament, i té el seu origen en les empreses turístiques d'allotjament nord-americanes. No obstant això, convé reconèixer que, encara que les funcions que es duen a terme en els diferents establiments d'allotjament són bàsicament les mateixes, hi ha mètodes i procediments que varien d'un establiment a un altre, tot i que es conserva l'estructura bàsica d'aquest model organitzatiu.

En definitiva, ens trobem amb un model de gestió de l'activitat hotelera que identifica dues grans àrees:

- l'àrea d'atenció a l'hoste (*front*)
- l'àrea administrativa (*back*)

La divisió en aquestes dues àrees pot realitzar-se sobre la base de diferents criteris. Una d'aquestes classificacions estaria basada en els departaments de l'hotel que siguin centres de beneficis i els departaments que es consideren centres de costos. Una altra possible definició d'aquestes àrees pot fer-se atenent al fet que totes les àrees que integren el *front office* són les que estan «de cara al client» o en contacte directe amb ell, mentre que les àrees que formen part del *back office* seran aquelles que donen suport als departaments de *front*.

Taula 2. Distribució entre àrees del *front office* i del *back office*

Front office	Back office
Recepció	Manteniment / serveis tècnics
Reserves	Recursos humans
Atenció al client / RRPP	Comercial / màrqueting i vendes
Aliments i begudes	Administració
Pisos	Compres
Consergeria*	Seguretat

Font: Elaboració pròpia. * Nota: la majoria dels hotels han incorporat des de fa anys la consergeria dins de la recepció de l'hotel, a causa, sobretot, de l'interès d'obtenir un estalvi en els costos.

Segons aquesta última classificació, tindríem:

a) Departaments operatius o operacionals o directes:

- recepció
- aliments i begudes
- pisos
- atenció al client
- etc.

b) Departaments funcionals o indirectes:

- administració
- manteniment
- compres
- seguretat
- recursos humans
- màrqueting i vendes
- etc.

A part d'aquesta divisió, apareix el departament de propietat, que es considera com un altre departament de l'establiment, és a dir, totalment integrat en aquest, amb els seus costos i els seus beneficis, però amb l'excepció que aquests costos seran aliens a l'explotació de l'establiment, ja que haurà de fer front a:

- amortitzacions
- càrregues fixes, com ara assegurances i llicències, entre d'altres
- crèdits i interessos
- impostos

A continuació presentem a la taula següent l'estructura organitzativa d'un departament hotel·ler. Hi apareixen les àrees i els departaments que es consideren bàsics.

Taula 3. Estructura organitzativa d'un establiment hotel·ler, amb les àrees i els departaments corresponents

Àrea d'allotjament. Room division	Departament de recepció (<i>front desk</i>) Departament de pisos (<i>housekeeping</i>) Departament de reserves (<i>booking</i>) Atenció al client (<i>guest relations</i>)
Àrea d'aliments i begudes. Food and beverage (F&B)	Restaurants Bars Economat i celler Cuina Servei d'habitacions (<i>room service</i>) Banquets
Àrea comercial	Departament de vendes, màrqueting i relacions públiques
Àrea financera	Departament d'administració Departament de pagaments Departament de comptabilitat
Àrea de recursos humans	Departament de personal
Àrea de manteniment i serveis generals	Departament de seguretat Departament de manteniment / serveis tècnics

Presentem a continuació una breu descripció de les funcions principals que s'hi exerceixen.

1.3.1. Àrea d'allotjament (*room division*)

1) Departament de recepció (*front desk*)

Sempre s'ha dit en la indústria hotel·lera que la primera i última impressió del client la produeix la recepció de l'hotel.

Es tracta del departament que té el primer contacte personal amb el client. En aquest primer contacte es realitza el **procés de registre** dels clients.

També és l'últim departament que té contacte amb els nostres clients, en aquest moment s'encarrega del cobrament de la factura que està emmarcada dins del procés de **check-out**.

Durant l'estada del client, l'allotjament, la recepció té altres funcions, com les següents: facilitar-li tot tipus d'informació relativa als diferents serveis que ofereix l'establiment durant la seva estada, assessorar-lo sobre diferents possibilitats que la destinació turística ofereix: excursions i visites que pot realitzar el client, la possibilitat de llogar un cotxe, horaris de transports... formen entre d'altres el conjunt d'informació que la recepció pot comunicar al client.

Els tipus de servei d'alimentació que s'ofereixen al client en els establiments d'allotjament, tant hotelers com extrahotelers, poden ser quatre:

- Només esmorzar (AD o HD).
- Mitja pensió: esmorzar + sopar (MP).
- Pensió completa: esmorzar + dinar + sopar (PC).
- Tot inclòs (TI): els serveis de PC més els indicats a cada establiment.

En molts establiments el departament de recepció assumeix també les funcions de consergeria, és a dir, el que antigament era el departament de consergeria, en l'actualitat s'ha fusionat amb la recepció en la majoria d'establiments, sobretot amb la idea d'estalviar costos de personal. La consergeria s'encarregava de les claus de les habitacions, dels missatges i correu dels clients, de proporcionar informació als clients sobre l'entorn on es localitza l'establiment. Així mateix, la consergeria és responsable de traslladar l'equipatge del client a l'habitació amb el servei del grum.

D'altra banda, caldria considerar que la recepció és el «centre d'informació» de l'establiment. Proporcionarà la informació que requereixin els diferents departaments de l'hotel per a exercir la seva activitat, per exemple, l'estat d'ocupació de l'hotel, llistats de clients relacionant el tipus de servei que han contractat (clients amb només allotjament, amb mitja pensió, pensió completa, etc.), l'estat de les habitacions (ocupada, lliure, bloquejada, etc.). El responsable d'aquest departament és el cap de recepció.

Procés de registre

El procés de registre és el *check-in*.

Procés de sortida

El procés de la sortida de l'establiment és el *check-out*.

Avui dia, la custòdia de les claus de les habitacions per part de recepció no és necessària, a causa de la substitució de les claus antigues per claus del tipus targeta amb banda magnètica.

Obertura de portes mitjançant el mòbil

Ja existeix tecnologia per a obrir la porta de l'habitació mitjançant el mòbil del client; l'hotel Astoria 7 de Sant Sebastià ha estat el primer hotel del món a implantar l'accés a les habitacions mitjançant el mòbil. Visita <www.saltosystems.com> per saber-ne més sobre aquesta tecnologia.

2) Departament de pisos (*housekeeping*)

El departament de pisos és el responsable de l'ordre, la neteja i la conservació de les habitacions i àrees nobles de l'establiment (el vestíbul de recepció, els diferents salons de l'hotel i fins i tot els passadissos). Així mateix, en cas de disposar-ne i no tenir subcontractat aquest servei, s'enquadra en aquesta àrea la llenceria i la bugaderia de l'hotel.

En aquestes últimes es realitza la neteja de llençols, tovalloles, uniformes del personal, entre d'altres. També se sol oferir en els establiments d'alta categoria el servei de neteja i planxat de roba de client.

La figura que està al capdavant d'aquest departament és la governanta, que delega en la subgovernanta, per a dirigir les cambreres de pisos i els *valets* (auxiliars de pisos). En alguns hotels, depenent de la governanta, hi ha l'encarregat o encarregada de llenceria/bugaderia. Aquesta figura ha desaparegut en molts hotels, ja que s'estan subcontractant a empreses especialitzades operacions com les d'aquest servei o uns altres (neteja de vidres, etc.). Hi ha una regla d'or pel que fa a la neteja de les habitacions de les empreses hoteleres. L'estat d'ordre i neteja ha de ser tan bo que el client, quan obri la porta de l'habitació, ha de tenir la sensació que està «estrenant-la».

Els *valets* del departament

Són persones, generalment homes, que realitzen tasques de suport a les cambreres de pisos, com, per exemple, el transport de roba entre la llenceria i les habitacions, a més de la neteja de zones amb cert risc, com per exemple, vidrieres o finestres.

El carro de la cambrera

És l'eina de treball dissenyada per a estalviar temps i esforç. Està proveït d'una sèrie de prestatgeries a la part central per a les dotacions de les habitacions i la roba neta de llit i bany, i a les zones laterals té unes bosses de lona destinades a la roba bruta i les escombraries.

La coordinació de pisos amb el departament de recepció i amb el de manteniment és essencial per a un bon acompliment de les operacions. Els departaments de pisos i recepció es comuniquen i s'informen sobre els estats de les habitacions i la sortida del client.

D'altra banda, pisos informará per mitjà dels parts de les avaries o desperfectes que es detectin a l'habitació abans de l'arribada del client.

Part d'avaría

És un document en el qual es descriu el tipus d'avaría o desperfecte, el número de l'habitació, la data, l'hora i la persona que ha detectat l'avaría. Pot ser en format paper o estar mecanitzat. Fins fa uns anys, als hotels de grans dimensions, el departament de pisos comunicava les avaries a manteniment pel telèfon de l'habitació. Actualment, els hotels ja fan servir aparells de tecnologia sense fil (PDA, entre d'altres) com s'estudiarà en el mòdul «Impacte de les TIC en la gestió dels serveis turístics» d'aquesta assignatura.

També pisos s'ocupa de facilitar als clients els «productes d'acolliment» o *amenities*, és a dir, tots els elements que formen part de la dotació de l'habitació com ara el kit de bany (sabó, gel, etc.), el directori on es recull la informació dels serveis de l'establiment, entre d'altres. En molts establiments, el departament de pisos s'encarrega també del control dels minibars de les habitacions, i realitza les reposicions dels productes i comunica a recepció els càrrecs que cal efectuar si el minibar no té sistema automatitzat.

Office de planta

En tots els establiments hotelers existeix una cambra destinada a emmagatzemar les existències de llenceria, maquinària, productes i útils de neteja que la cambrera necessita per a realitzar les seves tasques diàries.

Objectes oblidats

L'hotel és un establiment pel qual passen una gran quantitat de clients; com a conseqüència d'això, és molt freqüent que s'hi oblidin objectes. Per tant, la governanta ha de portar un estricte control mitjançant els parts d'objectes oblidats, que quedaran inscrits en el llibre de registre. Una vegada emplenades les dades de les característiques de l'objecte, el lloc on es va trobar, la data i l'hora, es guardarà l'objecte durant el període d'un any; si passat aquest temps no ha estat reclamat, l'objecte oblidat passarà a la persona que el va trobar.

3) Departament de reserves (*booking*)

Aquesta àrea és clau per a l'establiment, ja que és per la qual els futurs clients contactaran amb l'hotel.

Pot passar que aquesta àrea estigui integrada dins de recepció perquè es tracta d'un hotel amb un nombre petit d'habitacions, o bé que es tracti d'un departament a part perquè el volum d'habitacions així ho requereix. En cas de tractar-se d'un hotel integrat en una cadena hotelera, és possible que hi hagi una central de reserves fora de l'establiment, però l'hotel sempre conserva un mínim de control sobre les reserves i la seva previsió.

Overbooking

Es produeix una situació d'*overbooking* quan s'han venut més habitacions de les que disposa l'hotel i passa perquè en moltes ocasions els hotels sobrecontracten les seves habitacions a diferents operadors turístics per a assegurar-se'n les vendes. En cas d'*overbooking*, l'establiment està obligat a solucionar el problema i fer-se'n càrrec allotjant els clients en altres hotels.

El departament de reserves de l'hotel també és el responsable de les reserves rebudes per qualsevol altre canal (web corporativa, apli, OTA, etc.).

Per a registrar les reserves s'utilitzen les fitxes individuals o de grup, en les quals ha d'aparèixer com a mínim la informació següent:

- data de reserva,
- data d'entrada,
- data de sortida,
- quantitat i tipus d'habitacions,
- serveis contractats,
- nom i cognoms del client,
- nom de l'empleat que agafa la reserva,
- observacions.

És convenient que es deixi constància escrita de les reserves realitzades, abans d'introduir-les al programa, per a poder repassar les dates i per si hi hagués qualsevol problema en el sistema informàtic.

El principal suport d'aquest departament és el *planning* de situació (*planning* de revisió o general). S'hi anota la reserva amb data d'entrada i sortida indicant tipus d'habitació i nombre de pernотacions. Actualment està tot automatitzat. Només haurem de consultar la data d'entrada i de sortida per a veure la situació real de l'hotel.

També s'utilitza en aquest departament el llistat d'arribades, que és indispensable per a poder organitzar el *front office*. Amb aquest tipus de llista se solen planificar totes les habitacions de l'hotel tant del dia abans d'arribada del client com del mateix dia en curs.

4) Atenció al client

Els departaments d'atenció al client han evolucionat al ritme que ho feien els desitjos, les necessitats i les expectatives dels clients. Els establiments han hagut de reenfocar la seva oferta des del servei cap a l'experiència amb l'objectiu de sorprendre els clients, satisfer les seves necessitats i fidelitzar-los. Tot això per mitjà d'eines com ara aplicacions mòbils, xarxes socials, complexos sistemes de CRM, etc., i amb l'objectiu de dissenyar productes totalment personalitzats, amb més atenció i proximitat en el tracte...

El departament d'atenció al client, batejat actualment com a departament de *guest experience*, s'ha convertit en el millor canal de comunicació amb l'hoste i un excel·lent motor de vendes dins de l'hotel, per la qual cosa ha guanyat importància dins de l'organigrama de l'hotel i fins i tot a nivell corporatiu a les grans companyies.

El resultat final d'aquest departament ha de traduir-se en un augment dels nivells de satisfacció dels clients i, per tant, en un increment de la xifra de negoci i en una millora substancial de la reputació en línia. Una millora de la reputació en línia permet, de forma gairebé automàtica, incrementar la tarifa mitjana de l'hotel.

1.3.2. Àrea d'aliments i begudes. *Food and beverage* (F&B)

Aquesta àrea s'encarrega de la gestió dels serveis de restauració i, en definitiva, és la responsable de tota la producció que es faci d'aliments i begudes.

Cal considerar que hi ha bastants establiments que han decidit no crear i mantenir un departament propi de F&B perquè no els compensa econòmicament, i altres hotels, en canvi, han sabut explotar-lo convenientment facilitant i oferint als seus clients diversos serveis en forma d'esdeveniments, com ara banquets de noces, *cocktails*, presentacions, etc. En alguns casos, la producció per aquests conceptes supera amb escreix la producció d'habitacions.

El responsable d'aquest departament és el director de F&B, que ha de supervisar i dirigir totes les àrees que hi estan integrades, com, per exemple, cuina, restaurants, bars, magatzems, compres, entre d'altres.

1) Restaurants

Els restaurants, igual que els bars en els establiments d'allotjament, són punts de venda. Han de ser un reclam per a la clientela, sobretot per a aquell tipus de client que, malgrat tenir contractat el tipus de pensió alimentària amb anterioritat a la seva estada, inciti el client a gaudir dels seus serveis.

Pel que fa als tipus de restaurants que podem observar en un hotel, aquests dependran, sens dubte, de la seva categoria i la classe de l'establiment, bé sigui urbà o vacacional. Tradicionalment, l'oferta de restauració que oferien els hotels estava principalment dirigida a satisfer les necessitats dels propis clients. No obstant això, cada vegada es fan esforços més grans per a captar clients de

fora de l'hotel, i per aquesta raó s'hi incorporen xefs de reconegut prestigi que serveixin de reclam i contribueixin amb un valor afegit als serveis que ofereix l'establiment.

En definitiva, els restaurants d'establiments d'allotjament, sobretot aquells d'alta categoria, són restaurants temàtics i especialitzats en un tipus concret de gastronomia, com ara cuina japonesa, italiana, francesa o internacional. No obstant això, s'observa que el tipus de servei que està més estès per a atendre els hostes és el sistema bufet. Mitjançant l'aplicació d'aquest sistema i una bona administració i rotació d'articles per part del cap de cuina s'aconsegueixen mantenir els costos d'aliments i begudes en un nivell bastant raonable.

El *maître* és la figura que es responsabilitza de les operacions de servei al restaurant i depèn directament del director de F&B. Altres figures d'aquesta àrea són els caps de sector, caps de rang, els cambrers i els ajudants dels cambrers.

2) Bars

Els bars són punts de venda importants en els establiments d'allotjament, sobretot si a més es tracta d'establiments de tipus vacacional.

En aquests últims, destaca el *pool-bar* o bar-piscina, on es generen la majoria dels ingressos per begudes. Així mateix, en els establiments hotelers (especialment en hotels d'alta categoria) solen haver-hi bars especialitzats en *cocktails*, la demanda dels quals ha augmentat en els últims anys segons s'ha desenvolupat la mixologia. Els bars associats a aquesta gamma alta d'hotels ofereixen espectacles en directe (vocalistes, o un senzill piano bar). Per concloure, el responsable d'aquesta àrea és el cap de bars.

Els xefs de prestigi

És el cas del conegut Martín Berasategui amb el seu restaurant MB a l'Hotel The Ritz-Carlton Abama (Tenerife), Ramón Freixa amb el seu restaurant Ramón Freixa Madrid a l'Hotel Unico (Madrid) o Dani García amb BIBO a l'Hotel Puente Romano (Marbella).

3) Economat i celler

Es consideren els magatzems d'aliments i begudes respectivament. És important indicar que no té sentit disposar de grans magatzems per a aquests conceptes, ja que ocupen un espai físic, pel qual l'empresa o propietat ha pagat i no n'estem traient cap rendiment.

Així doncs, el més convenient és desenvolupar una bona política de compres i gestió de les existències per a disposar només del més immediat i necessari.

Al capdavant d'aquesta àrea hi haurà el cap d'economat, que realitzarà les compres d'aliments i begudes, a més de responsabilitzar-se de l'inventari, la conservació i la custòdia.

4) Cuina

Es tracta d'un centre de producció encapçalat pel cap de cuina o xef, que treballa juntament amb el director d'F&B o director d'aliments i begudes. També estarà integrada en aquest àrea la pastisseria de l'establiment, si en tingué de pròpia i no subcontractada.

D'altra banda, la neteja de les àrees pròpies de cuina la realitzarà el personal adscrit a aquest departament, i no el departament de pisos.

Un bon cap de cuina ha de presentar un perfil de gestor. Molts departaments de recursos humans o direccions d'hotel es deixen impressionar per la creativitat i la varietat de menús que un xef pot elaborar i deixen en un segon pla la faceta més important, la correcta administració de recursos, tant humans com materials.

5) Servei d'habitacions (*room service*)

Al servei d'habitacions se'l coneix com a *room service*. Aquest servei ofereix aliments i begudes que el client pot consumir a l'habitació perquè un treballador els ho porta, generalment durant aquelles hores en què els restaurants estan tancats.

També suposa un atractiu la possibilitat d'esmorzar a l'habitació.

En el cas dels hotels d'alta categoria, els horaris d'obertura i tancament dels diferents punts de venda, com ara l'*snack-bar*, el bar-piscina, el restaurant bufet o de mitja pensió, el restaurant a la carta, entre d'altres, han de solapar-se perquè el client sempre tingui possibilitat de realitzar alguna consumició i evitar que es quedi sense servei.

6) Banquets

Són molts els establiments d'allotjament que han inclòs en els seus organigrames el departament de banquets, ja que les vendes per aquest concepte poden representar una part molt important del compte de resultats de l'establiment. S'encarreguen del muntatge de tot tipus d'esdeveniments, com ara congressos, noces, àpats d'empresa, entre d'altres.

1.3.3. Àrea comercial

Aquest departament té com a objectiu la comercialització dels serveis de l'establiment. Aquesta comercialització consisteix a realitzar recerques de mercat, publicitat, promocions, fixació de preus, relacions amb operadors turístics, agències de viatge o de qualsevol altre canal de comercialització que es cregui oportú.

També és important que faci una funció de captació de clients visitant empreses i possibles clients fora de l'establiment i, sobretot, que mantingui una relació de continuïtat amb el client una vegada hagi abandonat l'establiment en finalitzar la seva estada.

1.3.4. Àrea financera

El departament financer es pot estructurar en diferents àrees o departaments, però això dependrà de la categoria, el volum i el model de gestió de l'establiment.

Així doncs, podem trobar-nos que hi ha aquests departaments però que estan centralitzats, si es tracta d'un establiment integrat en una cadena hotelera.

1) **Departament d'administració.** S'encarregarà de tots els processos administratius relatius a l'activitat de l'establiment.

2) **Departament de pagaments.** Aquest departament gestiona tots els pagaments que cal fer als diferents proveïdors i empreses que l'establiment contracta per determinats serveis, com, per exemple, la seguretat a una empresa de vigilants.

3) **Departament de comptabilitat.** Aquesta àrea és la responsable de tota la comptabilitat i del desenvolupament de balanços, a més de l'elaboració de comptes de pèrdues i guanys.

1.3.5. Àrea de recursos humans

El departament de personal es responsabilitza del seguiment de la productivitat, a més de gestionar les nòmines de l'establiment i d'una política de formació i promoció per al personal de la companyia. Així mateix, tindrà com a funció pròpia la selecció dels treballadors per a noves contractacions.

1.3.6. Àrea de manteniment i serveis generals

Aquesta àrea consta dels departaments següents:

1) **Departament de seguretat.** Aquesta àrea és essencial en un establiment d'allotjament, ja que aquest ha de transmetre una «sensació de seguretat» a totes les persones que l'integren, tant clients com empleats. Per això haurà de vetllar per la seguretat de les instal·lacions, de les persones i de tots els elements materials a l'establiment.

2) **Departament de manteniment / serveis tècnics.** El seu principal objectiu és el d'assegurar el correcte funcionament de les instal·lacions i equips tècnics i mantenir-los operatius fins al límit de la seva vida útil. Podem parlar de dos tipus de manteniment: el manteniment preventiu i el manteniment correctiu. Si s'estableix un manteniment preventiu adequat (actuar abans que es produïxi l'avaría) podrem mantenir les instal·lacions i l'equipament en perfectes condicions. En aquest departament podem trobar un equip tècnic variat (fusters, tècnics de piscines, jardiners, electricistes, pintors, entre d'altres). Aquest nivell d'especialització dependrà de la tipologia i l'estructura de l'hotel.

Quan parlem de manteniment també ens referim a la planificació de la renovació d'instal·lacions a mitjà i llarg termini, que permeti dur a terme les inversions necessàries amb prou anticipació i amb una gradual implantació. Aquest és un aspecte d'importància fonamental.

Reflexió

Un hotel sense manteniment, sense conservació durant un determinat nombre d'anys, perdrà molt més valor de mercat que si estigués ben conservat. Heu passejat per alguna urbanització turística del litoral espanyol i la imatge que us ha quedat és la de falta de cura?

Actualment, es tendeix a la polivalència del personal en aquest departament, i es contracta poc personal però que faci diferents tasques de manteniment preventiu. En cas d'avaría greu, o d'aplicació d'un manteniment a determinats equips tècnics, com ara les calderes, se sol·licitarà personal de manteniment extern. També en molts hotels, el servei de manteniment el realitzen totalment les empreses externes.

Pla d'evacuació d'incendis

La protecció contra incendis en hotels és un dels requisits bàsics que s'han de complir perquè es tracta d'un establiment públic desconegut per al client, on les persones poden estar dormint o agrupades en altes densitats; per això és obligatori que tots els hotels tinguin un pla d'evacuació a la vista del client.

1.3.7. Àrea d'oci o recreació

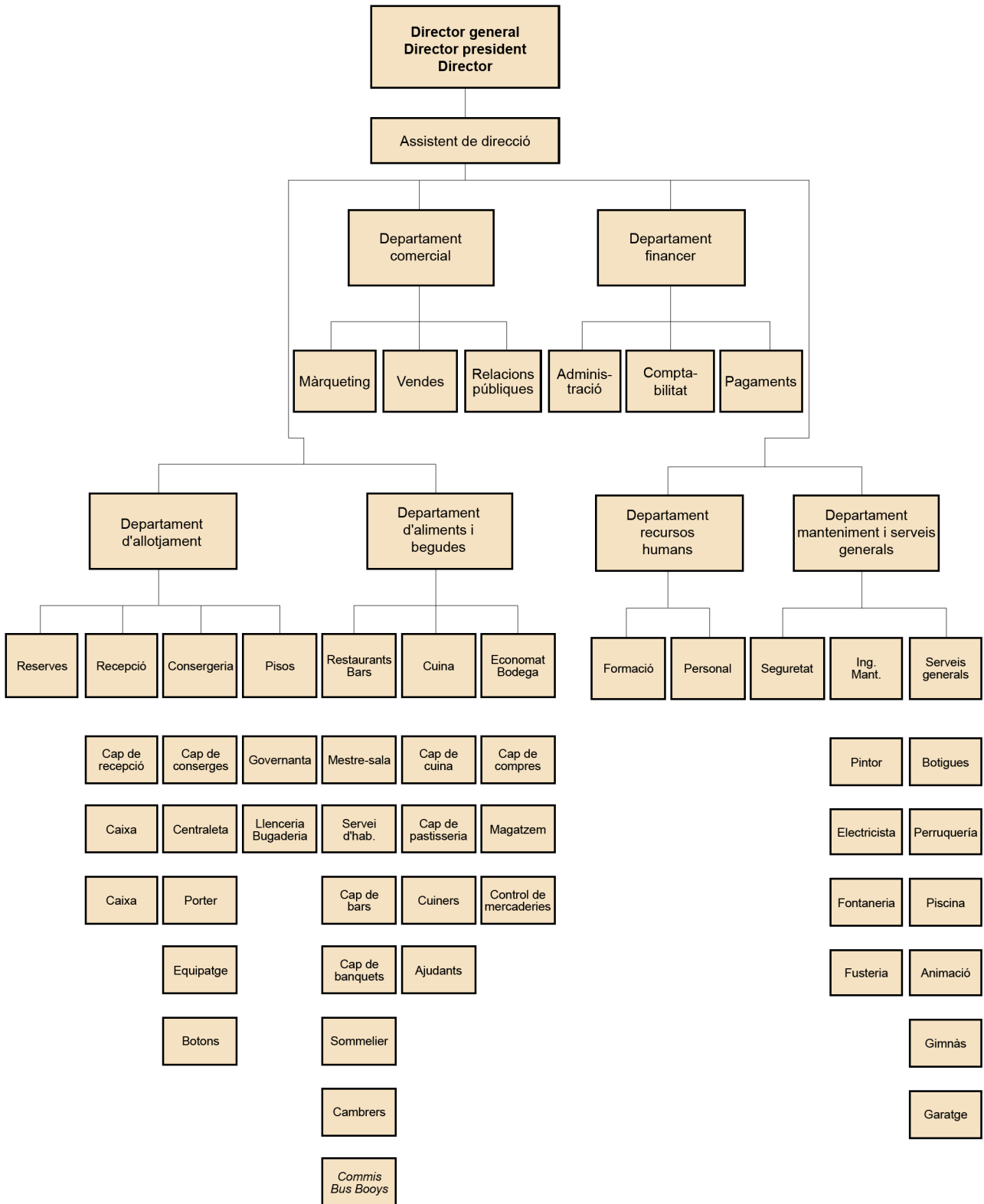
Aquesta àrea consta del departament d'animació, que és el que s'ocupa de l'entreteniment del client perquè participi en les diferents activitats organitzades per l'establiment.

L'objectiu d'aquest departament és aconseguir que el client gaudeixi i es diverteixi durant la seva estada; amb això aconseguirà fidelitzar el client per a futures ocasions i que augmenti el seu consum en els diferents departaments i serveis complementaris.

Les activitats principals que planifica, organitza, promociona i duu a terme el departament d'animació són les esportives, d'esplai i culturals. La tasca més complicada de l'animador és la d'intentar unificar totes aquestes activitats i adequar-les a cada tipus de client.

Les persones que treballin al departament d'animació hauran de tenir do de gents, dominar diferents idiomes per a poder comunicar-se amb els clients i tenir coneixement i aptituds per a tot tipus d'activitats: musicals, esportives, etc.

Vegem a tall de resum un organigrama típic d'un hotel de grans dimensions en el qual hi ha tots els departaments anteriors.



Font: Vogeler, C.; Hernández, I. (2000). *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción* (pàg. 515). Madrid: Centre d'Estudis Ramón Areces

1.4. Les cadenes hoteleres

Les empreses d'allotjament turístic estan involucrades en processos expansius en els quals intervé la figura de la cadena hotelera. Així, és destacable el paper rellevant que exerceixen les cadenes hoteleres al món, amb importants processos d'adquisicions i vendes, d'aliances i de contínues lluites entre la competència.

Una cadena hotelera és un conjunt d'hotels que pertanyen a una organització empresarial que els gestiona i els té en propietat, o bé que són gestionats mitjançant un contracte de *management* o explotació, però sense tenir la propietat dels establiments.

Es tracta, en definitiva, d'un model de gestió hotelera molt dinàmic i que presenta una molt bona salut per als propers anys, segons es preveu.

L'explotació d'un grup d'establiments hotelers per una mateixa organització va tenir el seu origen al començament de la dècada de 1940. Als Estats Units es van desenvolupar molt ràpidament les primeres cadenes hoteleres, concretament Hilton Hotels Corporation o l'actual Wyndham Worldwide, que van basar el seu creixement en l'adquisició d'hotels ja existents.

En el cas de l'Estat espanyol, el creixement de les cadenes hoteleres, segons Martín Rojo (2004), s'ha produït principalment per les raons següents:

- La consolidació i internacionalització del sector hotelier espanyol.
- La introducció de sistemes de gestió i comercialització més moderns que abans eren exclusius de les grans cadenes hoteleres multinacionals.

1.4.1. Estructura organitzativa de les cadenes hoteleres

Segons Casanueva (2002), el concepte d'organització es basa, en sentit ampli, en un «conjunt de persones que estan relacionades per a aconseguir una finalitat o una meta», però, a més, suggereix que aquestes relacions entre persones són les que formen l'estructura organitzativa de l'empresa.

Finalment, l'organització serà el disseny de l'estructura organitzativa que realitzin els responsables de l'empresa per a distribuir el treball, agrupar les persones en unitats de producció o departaments, definir el poder que té cada persona, de qui depèn, els nivells de responsabilitat, entre d'altres.

Definició de cadena hotelera

Segons Quirós (2004), la cadena hotelera és aquella empresa que engloba, amb una gestió unificada, un nombre determinat d'hotels, amb una distribució territorial relativament àmplia. A Espanya existeix des del 2004 la Confederació Espanyola d'Hotels i Allotjaments Turístics (CEHAT), que representa tot el sector de l'allotjament.

Enllaç d'interès

Visiteu la web de Hilton Hotels Corporation, disposa d'establiments a més de cent països i té prop de cinc mil hotels.

Vegeu també

A l'aula de l'assignatura se us facilitarà informació actualitzada sobre l'activitat de les cadenes hoteleres més importants.

Martorell (2002), en el seu estudi sobre les cadenes hoteleres, estableix que podem diferenciar quatre dissenys «clàssics» d'estructura organitzativa:

1) **Estructura simple.** Es tracta de l'estructura de les empreses amb una sola línia d'autoritat. És a dir, quan el propietari o director disposa del poder absolut dins de l'empresa. Hem de considerar que es tracta d'un tipus d'autoritat totalment centralitzada. Aquesta és l'estructura típica d'una petita empresa. És la forma triada en la majoria d'empreses hoteleres independents en el moment d'iniciar la seva activitat empresarial. Amb l'èxit del negoci hi ha un creixement en la grandària de l'establiment, o bé d'unitats operatives (nous establiments), la qual cosa dona lloc a una cadena hotelera.

2) **Estructura funcional.** Quan l'empresa creix, el nivell de complexitat s'incrementa, l'empresari es troba amb falta de temps i manca del coneixement especialitzat necessari per a la gestió eficaç de l'empresa. La solució lògica és la de dividir l'empresa en àrees funcionals, cadascuna de les quals disposarà d'un equip humà especialitzat sota la tutela d'un director d'àrea o departament. En aquesta situació, l'empresa es descentralitza, ja que el poder de decisió s'ha delegat a aquests directors o responsables d'àrea. Serà amb l'engegada de manuals operatius (regles i procediments), a manera de guies per a la realització d'activitats, que l'empresa es tornarà més formalitzada.

3) **Estructura divisional.** Quan una cadena hotelera continua creixent, tendeix a ramificar-se per regions d'un mateix país o a expandir-se internacionalment. Com a resposta a aquesta expansió, l'empresa tendirà a la creació de divisions. Aquesta estructura té lloc quan la cadena diversifica la seva línia de productes, cobrint diverses zones geogràfiques o prestant servei a grups de clients molt específics.

La cadena AC Hotels

Antonio Catalán és el president i fundador de la cadena AC Hotels. La seva carrera professional va començar amb la gestió d'un petit hotel al costat d'una gasolinera propietat del seu pare. Als anys setanta, va muntar el seu primer hotel, el Ciutat de Pamplona, germen del que es va convertir en una cadena hotelera que encara perdura: NH Hotels. Gairebé vint anys després, Antonio Catalán va vendre la seva participació al capital d'aquesta primera companyia i, el 1998, va iniciar una nova etapa professional amb un altre projecte hotelier, AC Hotels. Actualment, l'empresa es diu AC Hotels by Marriot i opera en gairebé cent països i té prop de cent hotels.

L'organització de divisions dona lloc a l'aparició d'un nou nivell de responsabilitat, i aquest és el directiu de la divisió. Sota aquest tipus d'organització, les àrees funcionals es dissenyen sobre la base de productes i serveis determinats, clients o territoris específics, la qual cosa donarà lloc a una descentralització de l'empresa, ja que el poder de decisió es traslladarà als directius de cada divisió.

4) **Estructura matricial.** Finalment, cal ressenyar que algunes empreses al llarg del seu cicle de vida opten per romandre en un únic negoci; no obstant això, unes altres es diversifiquen molt més mitjançant la seva implicació en diverses

Wyndham Worldwide

Wyndham Worldwide és un *holding* empresarial i està considerat com el primer grup hotelier del món, amb gairebé set mil hotels. En el cas de Meliá Hotels, aquesta va vendre la marca Tryp i es va convertir en TRYP by Wyndham.

línies de productes. Sovint ens trobarem en aquesta situació en una nova organització basada en la combinació d'àrees funcionals i divisionals, i aquesta combinació es realitza simultàniament en un mateix nivell de l'agrupació.

Les principals àrees encarregades d'organitzar les activitats de la cadena hotelera són quatre:

a) L'àrea economicofinancera: està integrada principalment per les àrees d'administració i comptabilitat. Les funcions de cadascuna d'elles són les mateixes que les que acabem de comentar per al cas d'un hotel a l'apartat anterior. La primera desenvolupa el control i la gestió dels processos administratius de l'empresa, i la segona és la responsable de la gestió comptable.

b) L'àrea comercial: la seva funció principal és la de comercialització de la cadena hotelera, és a dir, serà la responsable de dissenyar les estratègies necessàries per a la correcta comercialització i promoció dels seus productes i serveis. Per a això, caldria realitzar una profunda anàlisi dels diferents tipus d'hotels que la formen, ja que requeriran una política de comercialització ben diferent, tractant-se de la divisió d'hotels urbans, vacacionals, de tot inclòs o de temps compartit. Generalment, l'àrea comercial basa la seva activitat a identificar i satisfer les necessitats dels seus clients potencials.

Les principals eines de comercialització i promoció que utilitzarà la direcció comercial són: la publicitat, les relacions públiques, la promoció externa dels establiments, la realització de *familiarization trips* (*fam trips*) per a intermediaris, la utilització d'internet com a plataforma de promoció dels establiments i l'eina per a la captació de clients mitjançant la realització de reserves. Aquests són alguns dels mitjans dels quals es pot valer una cadena hotelera per a comercialitzar els seus productes i serveis.

c) L'àrea de recursos humans: té un paper fonamental en la cadena hotelera. Nous conceptes com la qualitat, la formació contínua i permanent, l'atenció al client, la gestió del coneixement, l'*empowerment*, el desenvolupament de carreres professionals, entre d'altres, són els nous eixos que defineixen els últims sistemes de gestió dels recursos humans. D'acord amb aquest punt, convé afegir que les millors instal·lacions i dotacions seran apreciades pels clients sempre que estiguin acompanyades dels millors professionals que prestin el servei. Destaca per la seva importància el valor que des de la propietat de l'establiment i des de la seva direcció s'atorgui a la formació dels recursos humans.

d) L'àrea d'operacions: serà l'encarregada de la gestió i el control de les diferents activitats productives de l'empresa. Dins d'aquestes activitats productives, hi ha la divisió d'aliments i begudes i la divisió d'allotjament.

Els *familiarization trips*

Són viatges promocionals que realitza l'empresa turística per a agents de viatges amb la finalitat que coneguin el producte i el puguin recomanar als seus clients.

1.4.2. Avantatges de pertànyer a una cadena hotelera

Mitjançant l'*empowerment* s'intenta millorar la productivitat i la motivació de l'empleat en el seu lloc de treball: se li permet més autonomia i té la possibilitat de prendre decisions.

L'expansió de les cadenes hoteleres durant els anys seixanta i vuitanta la podem explicar mitjançant el paradigma de Dunning.

El paradigma de Dunning afirma que la magnitud, el model i el creixement d'activitats de valor afegit duts a terme per les empreses multinacionals, fora dels seus límits nacionals, depenen del valor i de la interacció entre tres variables principals (Dunning, 1981):

- avantatges específics de la propietat de les empreses multinacionals (avantatges P)
- avantatges específics de la situació geogràfica dels països (avantatges L)
- avantatges en la internacionalització del mercat o avantatges de la coordinació (avantatges I)

Segons Martorell (2002), per a les cadenes hoteleres aquests factors són:

1) **Avantatge de propietat.** El paradigma de Dunning o també anomenat *paradigma eclèctic de Dunning*, és una de les teories que estudien la internacionalització de les empreses i els factors que la determinen. Són pròpies de l'empresa. Aquest grup fa referència a la superioritat competitiva de les cadenes hoteleres enfront d'altres empreses, nacionals o estrangeres, al país on aquestes estan operant, així com la seva habilitat de combinar activitats geogràficament disperses.

2) **Avantatges de la situació geogràfica.** Per a la indústria hotelera aquesta variable és fonamental. El valor percebut pels consumidors de l'hotel es troba estretament lligat a la seva localització. Les cadenes hoteleres hauran de decidir on duran a terme les seves activitats. Els factors que faran que una empresa es decideixi per una zona o una altra són diversos: la demanda i les previsions de vendes, l'estabilitat política, social i econòmica, les ajudes governamentals, el clima, la situació mediambiental, entre d'altres. A més, les cadenes hoteleres buscaran proveïdors que proveeixin una gran varietat de productes, personal qualificat, accessos senzills per mitjà de transports a preus competitius.

3) **Avantatges de la internacionalització.** Una cadena hotelera tindrà un gran incentiu per a integrar els mercats de productes intermedis del sector turístic dins de la seva estructura. És a dir, intentarà controlar aquests recursos per mitjà de la propietat del capital accionarial o mitjançant contractes. Així doncs, les empreses multinacionals creen els seus propis mercats interi-

ors. D'aquesta manera, s'estableixen aliances estratègiques i acords que possibiliten el control dels avantatges competitius d'empreses de serveis de tipus de restauració, intermediació, lloguer d'automòbils, entre d'altres. Relacionat amb això, sorgeixen els avantatges, com la protecció de la qualitat sobre tota la gamma de serveis que els clients demanden, l'eliminació dels costos de negociació, l'augment del poder de negociació, entre d'altres.

1.4.3. Associacions d'hotels independents

Les associacions d'hotels independents es diferencien de les cadenes hoteleres perquè realitzen una gestió unificada en un nombre determinat d'hotels, amb una distribució territorial relativament àmplia. D'altra banda, en aquestes associacions, cada hotel conserva la seva capacitat de gestió i organització interna i manté la seva independència. En associar-se i agrupar-se, els hotels obtenen una sèrie d'avantatges dels quals gaudeixen les cadenes, com la comercialització conjunta, les centrals de reserves i les centrals de compres.

Aquesta fórmula d'agrupació funciona en la majoria dels casos com una associació empresarial sense ànim de lucre que se sosté per les quotes dels seus membres i pels percentatges procedents de les reserves i de les vendes que aquestes generen.

1.4.4. Fórmules operacionals de les cadenes hoteleres

A més de la fórmula de l'explotació directa per part de la propietat de l'establiment, hi ha altres fórmules d'explotació que solen aparèixer quan l'explotació de l'hotel o grup d'hotels pot resultar complexa per una causa o una altra.

Les principals fórmules d'explotació són les següents:

- consorcis
- franquícies
- *management contract*
- *joint venture*
- propietat
- arrendaments
- adquisicions fusions i absorcions

1) **Consorti.** Es tracta d'un grup de propietaris d'hotels independents que busquen obtenir més beneficis mitjançant l'accés a més recursos, ja que independentment no ho podrien aconseguir (Housden, 1984).

Avantatge de propietat

Com a exemples d'aquest tipus d'avantatge tenim l'alta qualitat de l'oferta de serveis, la facilitat de les cadenes hoteleres per entrar en nous mercats, l'aplicació d'economies d'escala i la possibilitat de trobar subministraments més barats que les empreses petites a causa del seu poder de negociació més elevat.

Best Western International

Un exemple clar de consorci és la cadena hotelera Best Western International. Tot i que a primera vista sembla una cadena hotelera, en realitat és una associació d'hotelers independents, que són al mateix temps gestors dels seus propis hotels i propietaris de l'associació. Disposa de més de 4.200 hotels i s'han posicionat en el segment de preu mitjà.



Són quatre els tipus bàsics de consorcis elementals, segons Martorell (2002):

- a) **Consortis de màrqueting.** Són de consorcis dotats amb especialistes de màrqueting. És a dir, es tracta que aquest grup gestioni solament la política i les accions de màrqueting de tots els establiments que en són membres.
- b) **Consortis de reserves.** Són establiments que s'agrupen per a disposar d'un sistema de reserves centralitzat.
- c) **Consortis de referència.** Són afiliacions d'hotels amb companyies aèries i els seus sistemes de reserves.
- d) **Consortis íntegres.** És un grup que proporciona als hotels membres una àmplia varietat de serveis, a més de màrqueting, com ara facilitats per a realitzar i gestionar les compres, mitjançant centrals de compres, establir accions conjuntes de formació i selecció de personal, entre d'altres.

2) **Franquícies.** Es pot definir com la manera que té un inversor de començar a explotar un negoci, però sense fer-ho en solitari i amb suports que garanteixin l'èxit.

És a dir, un establiment hotelier independent, en aquest cas el franquiciat, podrà operar amb la mateixa marca i el mateix sistema de gestió que el grup o cadena franquiciadora. El franquiciat es beneficia del prestigi, la imatge de marca i del *know how* de la cadena franquiciadora.

Per a la concreció de la franquícia s'ha de signar un contracte de franquícia per una quantitat fixa i una durada que normalment va de quinze a vint-i-cinc anys de durada. Aquest contracte suposarà, tant pel franquiciat com pel franquiciador, una sèrie d'avantatges, però també certs inconvenients.

Best Western Hotels & Resorts

Accediu a la web de Best Western Hotels & Resorts i vegeu la descripció general de la companyia a la seva àrea de premsa i mitjans de comunicació.

En relació amb les quotes de franquícia, se n'observen quatre tipus diferents:

- a) **Quota inicial:** sol ser una quantitat fixa per habitació franquiciada.
- b) **Quota anual:** percentatge calculat sobre les vendes brutes de l'allotjament.
- c) **Quota per reserves:** quantitat fixa per cada reserva efectuada.
- d) **Quota anual per publicitat:** també es tracta d'un percentatge sobre les vendes brutes d'allotjament, serveix per finançar les activitats de promoció en l'àmbit de grup.

3) **Management contract.** És la fórmula d'explotació mitjançant la qual una empresa es compromet a administrar una altra empresa, per compte i risc d'aquesta última, a canvi d'una contraprestació de naturalesa econòmica. Aquest acord donarà lloc a un projecte contractual, plasmat en el que avui coneixem com a contracte de gestió hotelera.

El contracte de gestió hotelera és bàsicament un acord entre una companyia de gestió d'hotels i l'empresa propietària, pel qual la companyia de gestió explota i dirigeix l'establiment.

Barceló Hotel Group

El Barceló Hotel Group està a punt de fer cent anys d'activitat i ja se n'han fet càrrec tres generacions de la família Barceló. Es posiciona com la tercera cadena hotelera espanyola i amb una potent capacitat gestora internacional. Destaquen, a més, les sinergies de la seva divisió hotelera i la seva divisió de viatges, amb gairebé set-centes agències de viatges en vint-i-dos països.

Barceló
HOTEL GROUP

Pel que fa a les quotes de contracte de gestió hotelera, generalment són tres els tipus de quota que l'empresa gestora rebrà del propietari:

- a) **Quota bàsica:** quota que rep la companyia gestora. El càlcul sol ser un percentatge de fins a un 5% sobre els ingressos bruts de l'establiment hotelier. En alguns casos aquesta quota es calcularà sobre la base d'un percentatge dels ingressos d'allotjament i un altre sobre els ingressos d'aliments i begudes.
- b) **Quota bàsica + incentiu:** el càlcul de la quota és igual que en el cas anterior i l'incentiu sol ser de fins el 10% sobre el benefici brut de l'explotació o *gross operating profit* (GOP).

El benefici brut de l'explotació, *gross operating profit* o marge brut d'explotació, i fins i tot, benefici brut operatiu es defineix com la suma de tots i cadascun dels beneficis procedents dels departaments operatius, com ara *room division*,

Grup Wyndham Worldwide

El grup Wyndham Worldwide es considera una companyia franquiciadora pura, ja que tots els seus contractes són de franquícia. Algunes cadenes hoteleres en règim de franquícia sota aquest paraigua són Ramada, Days Inn, Travelodge, etc.

food and beverage i altres ingressos menors, menys les despeses no distribuïdes o despeses procedents d'administració, d'energia, de reparacions i manteniment, a més de les despeses que el departament de màrqueting i vendes genera. El resultat és el GOP, i serveix d'indicador per observar la gestió de l'establiment.

c) **Quota bàsica o incentiu:** aquest tipus d'acord consisteix a lliurar una quota bàsica o un incentiu a la companyia de gestió, depenent de quin sigui més elevat, si la quota bàsica o l'incentiu.

4) *Joint venture*. Cal remarcar que la *joint venture* és una estratègia de creixement, utilitzada per cadenes o grups hotelers amb importants recursos financers. És el cas de Meliá Hotels i Barceló Hotel Group. Aquest últim va començar la seva marxa com a empresa familiar dedicada als transports l'any 1931 (Autocars Barceló) a Mallorca. Avui dia, compta amb hotels en règim de propietat, gestió o franquícia, sota la marca Barceló Hotels & Resorts, entre d'altres.

Exemples de *joint venture*

Una *joint venture* en el cas d'Espanya és la que sorgeix a partir de dues grans empreses del sector turístic nacional, com la cadena hotelera Sol Meliá i la companyia aèria de bandera espanyola Iberia. Aprofitant les sinergies d'aquestes dues empreses capdavanteres del sector turístic espanyol, va sorgir el 1999 l'operador turístic Vivatours.

També la cadena Sol Meliá ha creat una *joint venture* amb el grup britànic Rank Group. En aquest cas, es tracta de crear hotels sota la marca Hard Rock a Europa i Amèrica. Els hotels Hard Rock responen a un nou concepte d'establiment de gamma alta (quatre estrelles superior i cinc estrelles), caracteritzat per la singularitat de l'atmosfera que s'hi respira gràcies al disseny propi de la coneguda marca Hard Rock, inspirat, principalment, en la cultura musical i cinematogràfica.

AC Hotels i Marriott International van signar un acord per a crear una *joint venture* i llançar la marca AC by Marriot. Un altre exemple de *joint venture* va ser entre Meliá Hotels International i Starwood Capital Group per la transmissió de set hotels propietat de Meliá Hotels, però que continua gestionant-los.

La *joint venture* és una aliança entre dos o més socis que comparteixen els riscos, aporten finançament i una xarxa comercial i, sobretot, coneixement del mercat.

Es podria definir aquesta estratègia com l'acord en què dues o més companyies independents decideixen crear una empresa amb entitat jurídica pròpia, on el domini legal és de les patrocinadores.

5) Propietat. La propietat és l'estratègia de creixement més lenta, menys eficaç i més arriscada, tant des del punt de vista operacional com financer. És important destacar la diferència existent entre els models de gestió americà i europeu (en concret l'espanyol). En el primer, gairebé no han utilitzat la propietat com a punt fort de la seva estratègia de creixement. En canvi, en el model espanyol sí que s'ha utilitzat la propietat com a principal estratègia d'expansió.

6) **Els arrendaments.** Senzillament constitueixen un contracte de lloguer d'un establiment hotel·ler per un període de temps determinat. El contracte d'arrendament és un contracte en el qual la part contractant lloga el negoci, no l'establiment, és a dir, el contracte suposa el lloguer de totes les seves pertinences: instal·lacions i recursos humans.

Aquest tipus de contracte es dona normalment entre un establiment independent i una cadena hotelera, per la qual cosa la imatge corporativa o d'empresa i el procés productiu i de gestió s'incorporen a l'establiment arrendat, és a dir, la cadena o grup hotel·ler (arrendatari) assumeix l'explotació total de l'establiment, controlant de forma integral la seva gestió.

Lògicament, haurà d'existir per part de l'arrendatari una contraprestació econòmica a favor de l'arrendador; en aquest tipus de contracte les fórmules més usuals les resumim a la taula següent:

Taula 4.

Cobrament anualment	Es tracta d'una quantitat fixa que tendeix a revisar-se anualment normalment sobre la base de l'IPC de l'any en curs.
Cobrament d'una quantitat variable	Quantitat prèviament calculada sobre la base d'un percentatge de la producció hotelera o sobre el <i>cash flow</i> produït.
Cash flow	També conegut com a flux net de tresoreria o flux de caixa, es tracta de la diferència entre el corrent de cobraments i de pagaments que genera una empresa durant un període de temps determinat.
Cobrament de dues quantitats (una fixa i una altra variable)	A més d'aquesta contraprestació, la cadena hotelera assumeix la despesa de les reparacions i reposicions per a la conservació de les instal·lacions, i normalment les reparacions extraordinàries van a càrrec de la part arrendadora.

7) **Adquisicions, fusions i absorcions.** Són, en definitiva, altres estratègies de creixement de les cadenes hoteleres. A més, aquest creixement es basa a aconseguir una posició competitiva al mercat i aconseguir l'avantatge competitiu. El desenvolupament es concentra en la possibilitat d'aprofitar sinergies, abaratir costos operatius, etc.

Les cadenes hoteleres més globalitzades del món

Les grans cadenes hoteleres d'àmbit mundial desenvolupen les seves estratègies de mercat amb la finalitat de treure profit de les característiques de cada destinació. Aquestes grans empreses analitzen diferents aspectes com ara: el patrimoni nacional, els atractius turístics de les diferents ubicacions, l'estabilitat política dels governs, les potencials fusions, els sistemes de desenvolupament de productes i serveis al més baix cost, etc.



2. *Uniform system of account for hotels*

El 1926, a la ciutat de Chicago, es va celebrar una de les primeres reunions professionals del sector hotelier. Davant la diversitat d'establiments hotelers que hi havia aquells dies a l'Amèrica del Nord, i l'àmplia varietat de procediments emprats en la gestió comptable dels hotels, es va proposar unificar-los mitjançant unes normes o principis comuns que facilitessin l'elaboració i comprensió de les pròpies anàlisis internes de cada empresa, especialment en els aspectes comptables, i d'aquesta manera es va poder analitzar l'evolució i la rendibilitat de les empreses i comparar-les. Com a resultat d'aquest congrés, sorgeixen unes normes, avui conegudes com a *uniform system of account for hotels* (USAFH), creades per l'Associació Hotelera de la ciutat de Nova York (1986).

Uniform system of account for hotels

Sistema uniforme de comptabilitat hotelera o sistema uniforme de comptes per a la indústria de l'allotjament.

Aquest sistema de comptabilitat va ser dissenyat, adoptat i recomanat per l'Associació Hotelera de la ciutat de Nova York. Des del moment en què va aparèixer fins al present, s'ha procedit a una revisió contínua per part del Comitè de Direcció Financera de l'Associació Americana d'Hotels i Motels, format per professionals, institucions i educadors de prestigi, i s'han arribat a assolir nou edicions. Aquest sistema és pràcticament la norma o el sistema comptable bàsic de l'activitat de l'allotjament a escala internacional.

L'objectiu inicial d'aquest mètode era la formulació d'un conjunt de regles encaminades a normalitzar i adequar la terminologia dels processos de *back office* i dels estats financers dels hotels, ja que el pla general de comptabilitat utilitzat aleshores no ajudava a obtenir informació sobre empreses de prestació de serveis i amb tantes particularitats.

En una primera aproximació, podríem dir que es tracta d'un pla comptable d'aplicació exclusiva a la indústria de l'allotjament, tot i que no és exactament així. En concret, es tracta d'un model de presentació dels ingressos i les despeses esdevinguts en una empresa hotelera durant un període estipulat. Per tant, és un model d'exposició de resultats.

La característica principal del sistema USAFH és l'aplicació d'un conjunt de regles que faciliten el seguiment de l'evolució de la nostra empresa i també ens permetran poder comparar els resultats de la nostra empresa amb els de qualsevol altra del sector hotelier, sense que la grandària i el volum d'ingressos o vendes ens pugui deformar la informació processada.

2.1. Els estats financers

Anomenem *estats financers* aquells informes que ens permetran disposar d'un enfocament ampli i precís de la situació de l'empresa. Aquests informes es modulen tenint en compte criteris d'índole patrimonial, financera i de resultats.

El *uniform system of accounts for hotels* determina com a estats financers els informes següents:

- el compte de resultats,
- el balanç de situació,
- el *cash-flow*,
- la composició dels fons propis (estat d'origen i aplicació de fons),
- els annexos als estats financers.

1) **El compte de resultats.** El compte de resultats reflectirà el resultat econòmic obtingut per l'hotel durant un temps determinat, que generalment és d'un mes. Aquest resultat ha d'incloure totes les partides i operacions necessàries perquè la dada sigui veraç i ens indiqui la situació real. Aquestes operacions serien les amortitzacions, els ajustos en provisions i les periodificacions. Així mateix, al compte de resultats s'han de reflectir l'activitat dels diferents departaments, tant operatius com funcionals, o bé departaments directes (ingressos) o indirectes (despeses). Finalment, de la diferència entre aquests departaments s'obtindria el benefici brut operatiu o *gross operating profit* (GOP), que es considera un dels indicadors més fiables dels que disposen els establiments per a verificar la seva gestió i rendibilitat. El GOP també és conegut com a benefici de l'explotació hotelera.

Nota

Recordem que la llei espanyola obliga les empreses espanyoles a presentar el compte de pèrdues i guany, el balanç de situació i la memòria anual.

A més, també considerariem els ingressos i les despeses no operacionals, a partir dels quals, una vegada calculats, obtindríem el benefici net o *net operating profit* (NOP), el qual reflectirà el benefici final del període, ja que els ingressos i les despeses no operacionals consisteixen en impostos, interessos dels préstecs i les amortitzacions, entre d'altres. El càlcul de NOP es realitza restant del GOP els ingressos i les despeses no operacionals.

2) **El balanç de situació.** El balanç de situació és un estat comptable on apareixen relacionats tots els béns, drets i obligacions de l'empresa, a més del net patrimonial, per la qual cosa el balanç ofereix una visió estàtica del patrimoni.

Es compon de dues parts interrelacionades:

- l'actiu o estructura econòmica
- el passiu o estructura financera

En el passiu apareixen les fonts de finançament, i en l'actiu es reflecteix la destinació o inversió d'aquestes fonts.

L'actiu està format per tot el conjunt de béns i drets, mentre que el passiu el constitueixen les obligacions. La diferència entre la suma dels béns i els drets i les obligacions dona com a resultat el net patrimonial, que també forma part del passiu, i constitueix els recursos propis de l'empresa.

Les característiques principals són:

- Sempre està referit a una data determinada.
- S'expressa en unitats monetàries.
- El total de l'actiu sempre és igual al total del passiu.

Les diferències més destacades del balanç del *uniform system of accounts for hotels* amb referència als balanços dels sistemes europeus són:

- L'ordenació tant per a l'actiu com per al passiu es construeix de manera inversa a l'europea, és a dir, s'ordenen les partides en ordre de major a menor liquiditat.
- També disposa d'una estructura més simple, ja que, a diferència de les normatives europees, la nord-americana es caracteritza per ser més flexible, ja que permet que cada empresa elabori el seu propi sistema comptable. Només s'haurà de tenir en compte el compliment de les pautes següents: complir amb l'ordenament jurídic vigent i mantenir els criteris del sistema comptable durant tot l'exercici comptable.

3) El *cash flow*. El *cash flow* també és conegut com a flux net de tresoreria o flux de caixa, i consisteix en la diferència entre el corrent de cobraments i de pagaments que genera una empresa durant un període de temps determinat.

El professor Riebold, en el seu manual *Cash Flow* (1974), ens introdueix en el concepte americà de *cash flow*, amb un clar exemple descriptiu: imaginem un riu que des del seu naixement veu incrementat el seu flux d'aigua per tres afluent (ingressos), i utilitza part del seu cabal per a proveir dues ciutats (pagaments), a mesura que es creua pels afluent, incrementa el seu cabal (*cash-inflow*), i en destinar aigua per a les ciutats disminueix aquest cabal (*cash-out-flow*) i així fins a arribar a la desembocadura, on tindrem la quantitat restant d'aigua, és a dir el *cash flow*.

Cash inflow i cash outflow

El *cash inflow* equival a la suma total d'entrades (unitats monetàries) en caixa a causa de les vendes realitzades en un període determinat. El *cash outflow* equival a la suma total de sortides en caixa (unitats monetàries), a causa del pagament de despeses concretes, efectuades en el mateix període.

Així doncs, com més gran sigui la diferència positiva entre el *cash inflow* i el *cash outflow*, més gran serà la capacitat financera de l'empresa pel que fa a la disposició d'efectiu. No obstant això, existeix un significat erroni que s'atribueix al *cash flow*, i és el d'identificar-ho amb la diferència entre el benefici i les amortitzacions.

4) Composició dels fons propis. L'estat d'origen i aplicació de fons. Es tracta d'un document comptable que recull les variacions experimentades entre dos moments de temps, en les masses patrimonials que constitueixen l'actiu i passiu del balanç. Segons Aranda (1994), els orígens de fons es produeixen com a conseqüència d'augment de masses patrimonials del passiu, o bé de disminucions en les masses de l'actiu. Les aplicacions, per contra, es produeixen en augmentar les masses patrimonials de l'actiu o en disminuir les masses del passiu.

Aquest document serveix fonamentalment per a comprovar en què s'ha invertit i com s'ha finançat l'empresa.

5) Els annexos als estats financers. Són diverses les notes que segons el *uniform system of accounts for hotels* s'han d'incloure com a acompanyament als informes essencials. Aquest conjunt d'annexos es basa en unes notes aclaridores i interpretatives, com ara l'explicació de procediments, els mètodes de càlcul i els criteris de valoració esgrimits per a la preparació i la confecció dels estats financers.

3. Revenue management

Tradicionalment el sector de l'allotjament acostumava a mesurar l'activitat diària d'un establiment basant-se en el percentatge d'ocupació o bé en el preu mitjà diari (d'ara endavant, PMD). Però aquestes anàlisis unidimensionals no tenien en compte la relació existent entre aquests dos factors. Per exemple, un establiment pot reduir els seus preus o el preu mitjà diari en un esforç per a elevar l'ocupació. És cert que aquesta estratègia ajuda a augmentar el percentatge d'ocupació, però no té en compte les pèrdues d'ingressos causades per la disminució dels preus. D'altra banda, l'alça en els preus de les habitacions pot causar un descens en el percentatge d'ocupació, i dona com a resultat la pèrdua d'alguns ingressos, ja que algunes habitacions que podien haver-se venut a preus més baixos quedaran sense vendre.

Va ser el 1987 quan es va començar a utilitzar a la indústria hotelera el *yield management*, antecedent del *revenue management*, i que podem definir com una tècnica per a la fixació de preus que busca optimitzar la capacitat hotelera per mitjà de la relació entre els índexs d'ocupació i els de rendibilitat, és a dir, una eina la finalitat de la qual és maximitzar els beneficis per habitació.

El *yield management* facilitava als hotelers un mesurament de l'activitat més precisa, ja que combinava el percentatge d'ocupació i el PMD en una sola estàdística: el rendiment. Mitjançant el *yield management* es podia donar resposta a qüestions com, per exemple, si s'havia d'aplicar a les habitacions diferents preus en diferents èpoques de l'any o durant la temporada alta. El *yield* també suposava una eina que permetia al *front office manager* la utilització del benefici potencial com la mitjana contra la qual es pot comprar el benefici actual.

Un lema

«El bon preu, per al bon client, al bon moment». Aquest és el lema d'Optims Group. Es tracta d'una empresa que desenvolupa solucions de *revenue management* i que té més de sis mil cinc-cents clients en setanta països.

3.1. Del *yield management* al *revenue management*. Orígens i teories

El concepte de *yield management* va tenir el seu origen en la indústria aeronàutica. Aquest mètode de càlcul de tarifes va revolucionar el transport aeri en la dècada dels vuitanta. Al començament i després de la liberalització del mercat del transport aeri als Estats Units, van aparèixer noves companyies aèries que van passar a competir amb les companyies tradicionals. És un fet que passatgers d'un mateix vol paguen tarifes diferents. Descomptes com ara minitarifes o paquets de finalització de setmana, entre d'altres, s'han convertit en una norma en el sistema de tarificació de les companyies aèries.

Una de les companyies creades a l'empareda de la liberalització del transport aeri als Estats Units va ser People's Express, que ofería vols a preus molt baixos a canvi d'oferir menys comoditats. La resta de les companyies aèries van començar a rebaixar les tarifes dels seus vols en veure com baixava la seva quota de mercat. La reducció d'aquestes tarifes va fer que moltes d'aquestes empreses entressin en pèrdues, ja que les seves estructures de costos eren molt superiors a les de People's Express.

Poc abans de la liberalització, la companyia American Airlines havia introduït un sistema per a la gestió de reserves i venda de bitllets. Utilitzant la informació aportada per SABRE, American Airlines va assentar les bases del *yield management*. La companyia va imposar restriccions en els seus bitllets.

Una vegada introduïdes les barreres i decidit el preu per a cada tipus de bitllet, American Airlines determinava, mitjançant l'anàlisi de la demanda històrica i les tècniques d'optimització, el nombre de bitllets de cada tipus que es podien reservar per a cada vol cada dia, de tal manera que es maximitzessin els ingressos.

Els resultats van ser espectaculars, American Airlines no només va recuperar els clients perduts, sinó que en va incrementar el nombre. Els ingressos addicionals gràcies al *yield management* es van estimar en uns cinc-cents milions d'euros l'any.

«Revenue Management has proven to be a devastatingly effective competitive device».
Dr. Alfred Kahn. Economist: Former Senior Staff Member, President's Council of Economic Advisor's.

La resta de línies aèries van imitar American Airlines i van desenvolupar els seus propis sistemes de *yield management*. People's Express, que mancava de tecnologia i del coneixement necessari per a implantar el seu propi sistema de *yield management*, va entrar en pèrdues i va acabar en fallida.

Donald Burr, antic directiu de People's Express, va resumir les raons latents darrere de la fallida de l'empresa el 1996:

«Nosaltres vam ser una companyia animosa i rendible a partir del 1981 fins al 1985, i després vam ensopegar i vam començar a perdre cinquanta milions de dòlars al mes. Seguíem sent la mateixa empresa, el que va canviar va ser l'habilitat d'American Airlines per implementar *yield management* en tots els nostres mercats. Havíem estat rendibles des que vam començar la marxa fins que American ens va invertir amb les seves tarifes *ultimate super saver*. Aquest va ser el final de People's Express, perquè ells eren capaços de baixar els seus preus segons els hi convenia i furtivament. No ens va quedar res amb què defensar-nos».

El 1987, Bill Marriott Jr. va introduir les tècniques de *yield management* al sector hotelier amb un enorme èxit. Els hotels que les van introduir en primer lloc van ser els de les cadenes Marriott, Hilton, entre d'altres. Per a la cadena Marriott, els ingressos addicionals obtinguts es van estimar en uns cent milions d'euros anuals.

Restriccions als bitllets d'avió

Un exemple d'aquestes restriccions era per als bitllets de tipus «turista» amb preus baixos. Obligava els usuaris d'aquest tipus de bitllet a passar la nit de dissabte a la destinació. Amb això introduïa una barrera insalvable per a molts clients que, davant aquesta situació, estaven disposats a pagar més pel seu bitllet per tal de tornar dissabte.

Altres sectors, com el del lloguer de cotxes, el de les línies de creuers, el de les telecomunicacions, el dels serveis financers, etc., utilitzen el *yield management*. L'èxit de la tècnica s'ha comprovat fonamentalment en les indústries d'allotjament, el lloguer de cotxes, les companyies ferroviàries i les agències de viatges, és a dir, en situacions en què les reserves es consideren articles peribles. La clau per a una aplicació reeixida sembla ser l'habilitat per reflectir les reserves i efectuar unes previsions fiables.

Les indústries que utilitzen el *yield management* tenen certes característiques comunes que resumim a continuació:

- Productes peribles: comercialitzen serveis o productes peribles. Tota butaca d'avió o habitació lliure té un valor residual nul: parlem d'existències de rotació nul·la.
- Demanda variable i capacitat de producció rígida: la demanda és fluctuant.
- Venda per reserva: venen productes abans de la seva data efectiva de producció gràcies a un sistema de reserves.
- Diferenciació de tarifes: aquests sectors apliquen generalment una tarificació diferenciada.
- Costos variables unitaris molt febles: això representa, segons el sector, entre l'1% i el 20% del cost total.

La tècnica del *yield* es basa en la llei de l'oferta i la demanda. Els preus tendeixen a pujar quan la demanda excedeix l'oferta i tendeixen a baixar quan l'oferta excedeix la demanda.

El cas dels hotels Marriott

La major part dels seus hotels tenien com a font principal d'ingressos els clients executius de dilluns a divendres. En arribar els caps de setmana, es trobaven que la demanda baixava dràsticament. Tradicionalment, es retallava el nombre d'empleats els caps de setmana, sense que amb això es reduïssin els costos fixos de l'hotel, que eren molt importants. La solució no semblava l'adequada, per la qual cosa es van començar a buscar altres vies. Així, aquesta important cadena hotelera va ser la pionera en la introducció de «productes» per al cap de setmana. Un exemple era «l'esmorzar per a dos», que reduïa el preu de l'habitació a la meitat els caps de setmana. D'aquesta manera, van aconseguir millorar els seus ingressos i, per tant, incrementar significativament l'ocupació.

Avui dia es parla indistintament de *yield management* i *revenue management*, no obstant això, hi ha una clara diferència entre tots dos conceptes. El *yield management*, com hem comentat anteriorment, és el precursor del *revenue management*. Mentre que el *yield* fa referència al rendiment (màxim benefici) mitjançant la gestió tàctica dels preus, el *revenue management* s'enfoca a la gestió d'ingressos mitjançant un conjunt d'estratègies que fan que els ingressos augmentin. Algunes línies aèries de baix cost segueixen aplicant el *yield management*, la qual cosa significa que estableixen preus sense segmentar el mercat ni realitzar estudis de comportament de compra sobre les seves vendes, i el

Diferència entre *yield* i *revenue*

Yield: rendiment o benefici, no segmenta el mercat ni realitza estudis de comportament de compra sobre les seves vendes.

Revenue: ingressos, segmenta el mercat i té pla de tarifes.

sector hotelier aplica el *revenue management*, ja que realitzen estudis sobre el comportament de compra dels seus hostes i fan pronòstics de les vendes per després aplicar les tarifes del seu pla de preus.

Podem definir el *revenue management* com una eina estratègica que té la finalitat de maximitzar els ingressos mitjançant la venda del producte o el servei adequat, per mitjà dels canals adequats i al preu adequat al client correcte en el moment oportú (Juan Carlos Ramírez, 2017).

Aclarim una mica més aquesta definició:

1) Producte o servei adequat. Les habitacions d'un hotel poden ser classificades segons diferents característiques (vista al jardí, vista a la piscina, interior, exterior, aptes per a persones amb mobilitat reduïda, etc.) o serveis associats (règims d'allotjament, premsa diària, recepció i consergeria exclusiva, zones comunes exclusives). Amb aquesta classificació podem establir quin producte és el més adequat per als nostres clients.

2) Canals adequats. La tecnologia ha permès múltiples opcions per a oferir els nostres productes i serveis al mercat de manera directa al client (pàgina web, aplicació, etc.) o indirecta (agències de reserves en línia, etc.), que es complementen amb els canals tradicionals (operadors turístics, agències de viatge, etc.).

3) Preu adequat. Les tarifes no poden romandre estàtiques, han de fluctuar segons la multitud de factors del mercat i el comportament de la demanda. D'aquesta manera maximitzarem els ingressos per cada unitat d'allotjament.

4) Client correcte. Dins d'un segment de clientela tenim moltes característiques diferenciadores (nacionalitat, edat, poder adquisitiu, etc.) que influeixen en la percepció de la qualitat-preu i, per tant, en l'elasticitat de la demanda. Si el client està disposat a pagar la tarifa estàndard o fins i tot una superior, per què establir ofertes i promocions?

5) Moment oportú. Els comportaments de consum són diferents en els clients segons el moment (viatge de negocis, vacacional, etc.). És important avaluar-los per a aconseguir el màxim rendiment en cada reserva.

3.2. Els aspectes clau del *revenue management*

Demanda, preus, capacitat i canals de venda són els aspectes clau del *revenue management* per a maximitzar l'ingrés i, per tant, precisen d'una gestió eficaç.

Enllaç d'interès

Visiteu el web de Melia Hotels & Resorts per conèixer el producte The Level dels seus establiments, habitacions amb característiques específiques i serveis associats que estan dirigits a un segment de públic determinat.

Aplicació de RIU Hotels & Resorts

RIU Hotels & Resorts ha desenvolupat una aplicació per vendre els seus productes i serveis, un canal de venda que ha instaurat amb molt bons resultats, dissenyat tant per a ios com per a android.

La gestió de la demanda és la cerca de l'equilibri entre els recursos empresarials i la demanda dels clients. Aquesta predicció de la demanda és coneguda com a *forecasting*. El *forecasting* és l'anàlisi i estimació de la demanda en funció de dades històriques (ocupació, tarifes mitjanes, etc.) i càlcul de previsions. Mitjançant el *forecasting* podem estimar el volum de negoci que tindrem en un futur determinat.

La gestió de preus, coneguda com a *pricing* o fixació de preus, és una eina fonamental en *revenue management* que ens permet l'assignació dinàmica de preus als nostres productes i serveis. Conforme a una sèrie de factors (demanda, competència, disponibilitat), al cost de producció i al marge de benefici que vulguem obtenir, es fixarà un preu conegut com a millor tarifa disponible (BAR), a partir de la qual s'establiran diferents nivells de preus.

La gestió de la capacitat no és solament conèixer quantes habitacions tindrem disponibles en un determinat moment segons la nostra capacitat i el nombre de reserves realitzades fins a aquest moment per al període o data en concret. La capacitat real es determinarà en funció dels períodes de *release* de les agències i els operadors turístics (data màxima per a disposar dels contingents d'habitacions acordats), de les dades històriques de clients *no shows* (clients que han realitzat reserva però no s'han presentat), de les habitacions bloquejades per reformes i previsió de desbloqueig, etc. És a dir, hem de gestionar diferents factors que incideixen en la capacitat real del nostre establiment. Això és conegut com a *booking pace*, i és necessari per a poder construir un patró amb el qual es pugui establir el nombre de reserves en una data concreta de l'any i d'aquesta manera dur a terme una estratègia de preus o una altra.

Pel que fa a la gestió dels canals de venda, aquesta es torna complexa a causa de la multitud de canals i suports. Totes les opcions són vàlides i eficaces en major o menor mesura, des dels canals tradicionals de venda (agències de viatges, operadors turístics, etc.) fins als suportats per les noves tecnologies, i els podem dividir en directes (web corporativa, apli, etc.) o mitjançats (OTA, IDS, etc.). Cada canal té uns costos per reserva, per la qual cosa per a l'elecció de canals de distribució cal determinar el mínim de nits que necessitem vendre, així com els ingressos nets rebuts perquè sigui rendible.

Els *internet distribution system*

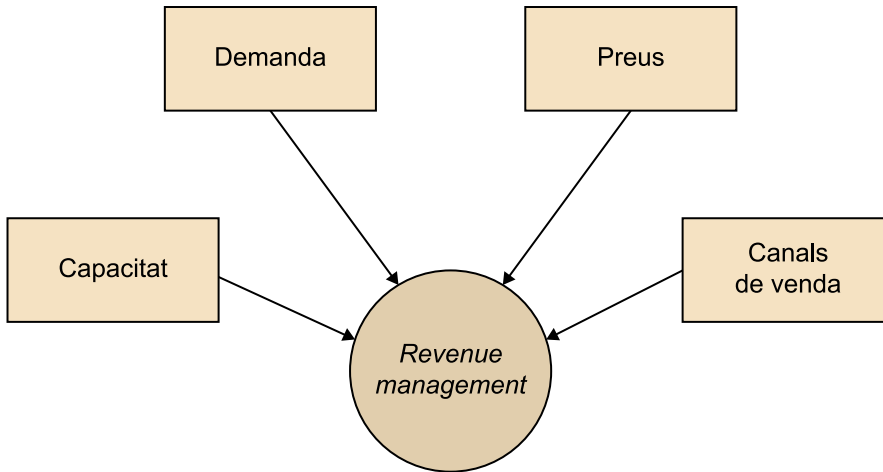
Els *internet distribution system* (IDS) o sistemes de distribució per internet són portals de reserves que permeten comunicar els clients amb els allotjaments.

Per a conèixer més sobre els IDS visiteu <www.idiso.com>.

Agències de viatges en línia

Les *online travel agencies* (OTA) o agències de viatges en línia ofereixen els seus serveis de manera global i oberta per mitjà d'internet. Per conèixer més els productes i serveis de les agències de viatges en línia visiteu <www.logitravel.com>.

Aspectes clau del *revenue management*



3.3. Els indicadors clau de rendiment o KPI

Els KPI, o indicadors clau de rendiment, són els que exerceixen un paper clau en els resultats i seran diferents segons el tipus d'hotel i l'estratègia adoptada. Aquestes ràtios ajuden a comparar els resultats de l'exploració tant a nivell intern com extern. En destaquen: RevPAR, TRevPAR, GopPAR, GopPAG i ADR.

1) El **RevPAR** (*revenue per available room*) o ingressos per habitació disponible són els ingressos mitjans d'un establiment per habitació disponible. Aquest ingrés és solament per allotjament, no inclou cap servei afegit (esmorzar, mitja pensió, etc.), i sobre la base d'ocupació doble i exclouent-hi impostos. El RevPAR és la manera de mesurar l'efectivitat d'una estratègia comercial i de preus:

$$\text{RevPAR} = \text{ingrés total per habitacions} / \text{total d'habitacions disponibles}$$

2) **TRevPAR** (*total revenue per available room*), o ingressos totals per habitació disponible, és utilitzat en hotels en els quals les habitacions no són la seva principal font d'ingressos, sinó altres productes o serveis (banquets, *spa*, casino, etc.).

$$\text{TRevPAR} = \text{ingressos totals} / \text{total d'habitacions disponibles}$$

3) **GopPAR** (*gross operating profit per available room*) és el benefici brut operatiu per habitació disponible. És sens dubte l'indicador que millor reflecteix el rendiment de l'establiment.

$$\text{GopPar} = \text{benefici brut operatiu brut} / \text{habitacions disponibles}$$

4) **GopPAG** (gross operative profit per available guest). Aquest indicador ens permet avaluar el benefici brut operatiu que deixa cada client, identificant les àrees o departaments en els quals es produeix.

$\text{GopPAG} = \text{benefici brut operatiu} / \text{clients disponibles}$

5) **ADR** (*average daily rate*) o tarifa mitjana diària. És la tarifa mitjana disponible que resulta de totes les tarifes d'un establiment. Aquesta tarifa mitjana és en funció de les habitacions ocupades en un període de temps determinat.

$\text{ADR} = \text{ingrés total per habitacions} / \text{total d'habitacions ocupades}$

La diferència entre RevPar i ADR és que, com assenyalàvem anteriorment, l'ADR mostra la tarifa mitjana de les habitacions efectivament venudes, mentre que el RevPAR es veu afectat per la totalitat d'habitacions de l'establiment (lliures + ocupades). D'aquesta manera, es pot interpretar l'ADR com el valor facturat per l'establiment, mentre que el RevPAR és la quantitat real ingressada. Ambdues variables estan vinculades mitjançant el grau d'ocupació per habitacions:

$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Grau d'ocupació}$

3.4. Aplicacions a la indústria de l'allotjament

Les empreses de la indústria d'allotjaments tenen un problema comú: produeixen un inventari fix de productes peribles que no poden emmagatzemar-se si no es venen en un període específic. Aquests productes normalment es venen gràcies a la variació de preus, i això depèn del temps en què es realitza la transacció i la data proposada de subministrament.

Els directors d'empreses hoteleres han aplicat amb èxit les estratègies de *yield management* a sistemes de reserves d'habitacions, sistemes d'informació gerencial, fixació de preus d'habitacions i paquets, direcció d'habitacions i benefici, determinació de preus estacionals, preus especials de grup, d'operadors turístics i d'agències de viatges, observant beneficis com ara:

- Permet en cada moment facturar els millors preus possibles, tenint en compte la demanda i el mercat.
- Permet conèixer i maximitzar totes les variables de màrqueting *mix* i les del mercat.
- Permet saber en cada moment si la facturació per allotjament és l'òptima, amb la qual cosa es poden prendre accions correctores davant les desviacions.
- Intensifica la coordinació entre el *front office* i comercial.
- Permet determinar la política de descomptes.
- Estableix una estructura basada en la importància dels preus.

Enllaç d'interès

Es recomana visitar el web de Winhotel. És una companyia que es dedica a crear solucions i aplicacions hoteleres.

- El *yield management* busca maximitzar el benefici mitjançant el control de la informació sobre la previsió, de tres maneres diferents:
 - gestió de la capacitat,
 - allotjaments amb descomptes,
 - control de durada.

1) **Gestió de la capacitat.** Comporta una sèrie de mètodes per controlar i limitar l'oferta d'habitacions. Per exemple, els hotels accepten normalment un nombre de reserves excessiu, en relació amb la disponibilitat real, en un intent d'eliminar els efectes de les sortides imprevistes, cancel·lacions, *no shows* i, principalment, els curts períodes de *release* que forcen els operadors turístics als hotelers. La gestió de la capacitat contraposa el risc de sobreventa a la pèrdua potencial de beneficis que poden generar les habitacions que queden sense ocupar després que les reserves es tanquin.

Altres maneres de gestionar la capacitat inclouen determinar quantes arribades imprevistes han d'acceptar-se en el mateix dia d'arribada, sobre la base de les cancel·lacions previstes i els *no shows*. En els sistemes informatitzats de *yield management*, la gestió de la capacitat també es pot veure influenciada per la disponibilitat d'habitacions en hotels veïns o de competència.

2) **Allotjaments amb descomptes.** Suposen restringir el període de temps i la combinació de productes disponibles a preus per sota del *rack rate*. Per a cadascun dels tipus d'habitació amb descompte, se sol·liciten reserves a diverses tarifes disponibles. La teoria és que la venda de l'habitació a un preu reduït és moltes vegades millor que si no es ven. L'objectiu primari del descompte en l'allotjament és que quedi el suficient nombre d'habitacions a un preu més alt per a satisfer la demanda projectada d'habitacions a aquest preu, mentre que al mateix temps s'ocupin habitacions que d'una altra manera haurien quedat sense vendre. Aquest procés es repeteix per a cada nivell de preus. Aplicar aquest esquema requereix un mecanisme segur per a la previsió de la demanda.

Un segon objectiu per a limitar els descomptes per tipus d'habitació és fomentar la sobreventa.

3) **Control de durada.** Fixa limitacions de durada de les estades per mantenir la disponibilitat en el cas d'estades de diversos dies; això significa que una reserva per a una estada curta pot ser denegada, encara que hi hagi espai disponible.

Aquesta fórmula és típica en períodes estivals amb alta demanda. La Setmana Santa n'és un exemple habitual, ja que molts establiments requereixen que les reserves siguin d'un mínim de cinc o set nits, per la qual cosa no s'admeten

Release

El *release* és una eina molt important en reserves. És el període de temps en el qual l'hotelier podrà acceptar, o no, reserves provinents de l'operador turístic. Aquest terme ha d'estar estipulat en el contracte amb l'operador turístic i abans del *release* l'hotelier haurà d'acceptar totes les reserves de l'operador.

No show

S'entén com a *no show* el fet que un client hagi contractat o reservat un servei determinat, com ara una plaça d'avió o una habitació d'un hotel, i no es presenti per a consumir aquest servei.

reserves l'estada de les quals sigui únicament de Dijous Sant a Diumenge de Resurrecció. Acceptar aquestes reserves pot suposar un detriment per als beneficis generals d'habitacions de l'hotel.

El *yield management* està dissenyat per a mesurar els beneficis aconseguits, i aquests són els següents:

- Benefici actual: és el generat pel nombre d'habitacions venudes.
- Benefici potencial: és la quantitat de diners que es podria sumar si totes les habitacions es venguessin a la tarifa oficial o preu de *rack*, és a dir, al preu màxim.

El benefici potencial pot determinar-se de diverses maneres. Algunes empreses calculen el seu benefici potencial com la quantitat que podria guanyar-se si totes les habitacions es venguessin al preu d'ocupació doble. Altres empreses calculen el seu benefici potencial sobre la base del percentatge d'habitacions venudes normalment, tant en ocupació individual com doble. Com que els resultats derivats de tots dos mètodes seran diferents, una vegada triat el mètode preferit ha d'utilitzar-se contínuament.

Rack rate

És la tarifa oficial, la qual cosa també implica que són els preus màxims autoritzats per l'administració competent. En escasses ocasions s'aplica la tarifa oficial als establiments d'allotjament.

Cas pràctic 1

L'Hotel Estrella Blava es troba a la Costa Brava. L'establiment està obert de març a octubre i disposa de cent cinquanta habitacions. Entre les seves instal·lacions destaquen la piscina, el servei de menjars i begudes a la piscina i un club d'animació.

El preu mitjà per habitació és de 100 €. De les cent cinquanta habitacions, cent vint-i-cinc són *twin* (dobles) i vint-i-cinc, *king size* (grans). Les tarifes oficials *rack rate* són 120 € i 150 €, respectivament. En cas de ser utilitzades per una sola persona, que al nostre hotel és el 15% de l'ocupació actual, es realitza el descompte que regeix la legislació vigent a Catalunya (80% del preu de l'habitació). El nombre d'habitacions venudes l'any passat va ser el següent:

Març: 2.790

Abril: 2.250

Maig: 2.790

Juny: 2.700

Juliol: 3.255

Agost: 3.720

Setembre: 3.150

Octubre: 2.790

Solució

En primer lloc, calcularem el tant per cent d'ocupació mitjana. Tindrem en compte el nombre de dies de cada mes i l'ocupació màxima per a calcular l'ocupació mensual i després calcularem l'ocupació de la temporada trobant el quocient dels vuit mesos en els quals està obert l'establiment.

Taula 5.

Mesos	Dies	Núm. de vendes	Ocupació màxima	%
Març	31	2.790	4.650	0,6
Abril	30	2.250	4.500	0,5
Maig	31	2.790	4.650	0,6
Juny	30	2.700	4.500	0,6
Juliol	31	3.255	4.650	0,7
Agost	31	3.720	4.650	0,8
Setembre	30	3.150	4.500	0,7
Octubre	31	2.790	4.650	0,6

Ocupació mitjana = $\Sigma\%$ mensual / 12 mesos de l'any = $5,1/8 = 0,63 = 63\%$

Yield management

- Legislació: 80% del preu de l'habitació doble per ús individual.
- Normativa estatal: **Ordre de 15 de setembre de 1978, sobre règim de preus i reserves en allotjaments turístics. Article 8.**

En el cas de l'hotel, el 15% de l'ocupació total són habitacions utilitzades per una sola persona.

Calculem:

1) El percentatge mitjà d'ocupació basant-nos en el nombre d'habitacions venudes

2) El *yield management*

Mitjana potencial tarifa individual

Si un hotel no varia la seva tarifa individual per tipus d'habitació, la tarifa potencial individual mitjana serà igual al seu preu *rack*. Si la tarifa individual difereix per a cada tipus d'habitació (tal com ho fa l'Hotel Estrella Blava), la tarifa potencial individual mitjana es computa com una mitjana ponderada. Per trobar-la hem de multiplicar el nombre d'habitacions de cada tipus pel seu preu d'habitació individual *rack*, sumar aquestes quantitats i dividir el total pel nombre d'habitacions potencials de l'hotel.

Per a l'Hotel Estrella Blava la fórmula és:

Taula 6.

Tipus d'habitació	Núm. d'habitacions	Tarifa	Ingressos al 100% d'ocupació
<i>Twin</i>	125	$0,8 \times 120 = 96 \text{ €}$	12.000 €
<i>King size</i>	25	$0,8 \times 150 = 120 \text{ €}$	3.000 €
Total	150		15.000 €

Mitjana potencial tarifa individual = ingressos per ocupació individual / núm. habitacions

Mitjana potencial tarifa individual = $15.000/150 = 100\text{€}$

En el nostre cas, el preu *rack* l'hem marcat segons la legislació vigent al 80% del preu de l'habitació doble.

Mitjana potencial tarifa doble

Si un establiment no varia la seva tarifa doble per tipus d'habitació, la mitjana potencial a preu de doble ocupació igualarà el preu *rack*. Quan el preu doble difereix, la mitjana potencial a preu de doble es computa com una mitjana ponderada. S'obté si multipliquem el nombre d'habitacions de cada tipus pel seu respectiu preu com a habitació doble, sumem aquestes quantitats i dividim el total pel nombre d'habitacions dobles potencials.

Per a l'Hotel Estrella Blava la fórmula és:

Taula 7.

Tipus d'habitació	Núm. d'habitacions	Tarifa	Ingressos al 100% d'ocupació
<i>Twin</i>	125	120	15.000 €
<i>King size</i>	25	150	3.750 €
Total	150		18.750 €

Mitjana potencial tarifa doble = ingressos per ocupació doble/núm. habitacions

Mitjana potencial tarifa doble = $18.750/150 = 125€$

Percentatge ocupació múltiple

Un aspecte important en la determinació de l'estadística del rendiment d'un establiment d'allotjament és el percentatge d'ocupació múltiple, és a dir, la relació d'habitacions que estan ocupades per més d'una persona amb el total d'habitacions que estan ocupades. Aquesta informació indica les combinacions de vendes i contribueix de manera favorable al balanç de preus i a la demanda futura d'ocupació. En el cas de l'Hotel Estrella Blava, suposem que presenta un 63% d'ocupació (noranta-cinc habitacions) i que dins d'aquest 63%, el 85% són habitacions ocupades per més d'una persona (vuitanta-una habitacions).

El percentatge d'ocupació múltiple es formula així:

$150 \text{ habitacions} \times 63\% \text{ ocupació} = 94,5 \approx 95 \text{ habitacions}$

D'aquest 63%, el 15% estan ocupades per una sola persona. De les noranta-cinc habitacions, el 85%, és a dir, vuitanta-una habitacions, estan ocupades per més d'una persona.

Percentatge ocupació múltiple = $81/95 = 85\%$

Gamma de preus

Hi ha una altra formulació intermèdia important per a les estadístiques de *yield management*. La determinació de la gamma de preus d'una habitació entre diversos tipus d'habitació pot ser essencial per a concretar les decisions *yield management* per a un mercat específic. La diferència matemàtica entre la tarifa individual mitjana potencial (fórmula 1) i la tarifa doble mitjana potencial (fórmula 2) es coneix com a gamma de preus. Per a l'Hotel Estrella Blava:

Gamma de preus = preu doble potencial – preu individual potencial

Gamma de preus = $125 - 100 = 25$

Tarifa mitjana potencial

Una tarifa mitjana potencial és una estadística mitjana col·lectiva que combina les tarifes mitjanes individuals i les tarifes mitjanes dobles potencials, el percentatge d'ocupació múltiple i la gamma de preus. Aquesta quantitat s'afegeix llavors a la tarifa individual mitjana potencial per produir una tarifa mitjana potencial basada en la demanda d'habitacions. Per a l'Hotel Estrella Blava, la tarifa mitjana potencial seria:

Preu mitjà potencial = (percentatge ocupació múltiple × gamma de preus) + tarifa individual mitjana potencial

$$\text{Preu mitjà potencial} = (0,85 \times 25) + 100 = 121,25$$

Factor de consecució

El percentatge de la tarifa *rack* que rep l'hotel s'inclou en el factor de consecució, també denominat *percentatge del preu potencial*. El factor de consecució es troba si dividim el preu actual que l'hotel està cobrant per la tarifa mitjana potencial. Per a l'Hotel Estrella Blava seria:

$$\text{Factor de consecució} = \text{preu mitjà actual} / \text{preu mitjà potencial}$$

$$\text{Factor de consecució} = 100/121,25 = 0,82 = 82\%$$

Això significa que estem deixant de guanyar un 18% del preu màxim al que podem vendre l'habitació. És a dir, en el preu màxim o preu de *rack* estem obtenint un preu mitjà que aconsegueix un 82% d'aquest preu màxim. El mercat no ens permet vendre per sobre d'aquest preu.

L'ideal és aconseguir un factor de consecució del 100% del preu màxim, però amb l'alta varietat de tarifes i l'aplicació de descomptes, aquest factor de consecució serà menor.

Yield management

$$\text{Yield} = \text{percentatge d'ocupació} \times \text{factor de consecució}$$

$$\text{Yield management} = 0,63 \times 0,82 = 0,51$$

En el cas hipotètic d'aconseguir un 100% d'ocupació i que els nostres preus mitjans reals fossin idèntics als nostres preus màxims de venda, l'índex obtingut seria del 100%.

Per tant, podem observar que la gestió dels nostres preus i ocupació és pèssima. El *yield management* se situa al voltant del 51%. El nostre objectiu és intentar que l'índex de rendibilitat sigui tan alt com sigui possible, per la qual cosa hauriem d'analitzar i modificar les tarifes en funció de la demanda de l'establiment i fer un esforç per a ajustar-lo millor.

Cas pràctic 2

Calcular de nou el *yield management* i el tant per cent d'ocupació per a l'Hotel Estrella Blava, tenint en compte que hem considerat obrir tot l'any i baixar les tarifes oficials a 100 € i 120 €, respectivament; per tant, el preu mitjà per habitació és de 90 €. El nombre d'habitacions venudes en baixar els preus ha augmentat i ara és de:

- Gener: 2.790
- Febrer: 2.100
- Març: 3.255
- Abril: 3.150
- Maig: 3.720
- Juny: 3.600
- Juliol: 4.185
- Agost: 4.500
- Setembre: 4.050
- Octubre: 3.720

- Novembre: 3.150
- Desembre: 2.790

Calculem:

1) el percentatge mitjà d'ocupació

2) el *yield management*

Solució

Taula 8.

Mesos	Dies	Núm. de vendes	Ocupació màxima	%
Gener	31	2.790	4.650	0,6
Febrer	28	2.100	4.200	0,5
Març	31	3.255	4.650	0,7
Abril	30	3.150	4.500	0,7
Maig	31	3.720	4.650	0,8
Juny	30	3.600	4.500	0,8
Juliol	31	4.185	4.650	0,9
Agost	31	4.500	4.650	1
Setembre	30	4.050	4.500	0,9
Octubre	31	3.720	4.650	0,8
Novembre	30	3.150	4.500	0,7
Desembre	31	2.790	4.650	0,6

Ocupació mitjana = $\Sigma\%$ mensual / 12 mesos de l'any = $9/12 = 0,75\% = 75\%$

Yield management

- Legislació: 80% del preu d'una habitació doble per ús individual
- Normativa estatal: Ordre de 15 de setembre de 1978, sobre règim de preus i reserves en allotjaments turístics. Article 8.

Taula 9.

Tipus d'habitació	Núm. d'habitacions	Tarifa	Ingressos al 100% d'ocupació
<i>Twin</i>	125	$0,8 \times 100$ = 80 €	10.000 €
<i>King size</i>	25	$0,8 \times 120$ = 96 €	2.400 €
Total	150		12.400 €

Taula 10.

Tipus d'habitació	Núm. d'habitacions	Tarifa	Ingressos al 100% d'ocupació
Twin	125	100	12.500 €
King size	25	120	3.000 €
Total	150		15.500 €

Mitjana potencial tarifa doble = ingressos per ocupació doble / núm. habitacions

Mitjana potencial tarifa doble = $15.500/150 = 103,33$ €

Percentatge ocupació múltiple

150 habitacions \times 75% ocupació = $112,5 = 113$ habitacions

Del 75% , el 15% estan ocupades per una sola persona. De les cent tretze habitacions, el 85% , és a dir noranta-sis habitacions, estan ocupades per més d'una persona.

Percentatge ocupació múltiple = $96/113 = 0,85 = 85\%$

Gamma de preus

Gamma de preus = preu doble potencial – preu individual potencial

Gamma de preus = $103,33 - 82,66 = 20,67$

Preu mitjà potencial

Preu mitjà potencial = (percentatge ocupació múltiple \times gamma de preus) + tarifa individual mitjana potencial = $(0,85 \times 20,67) + 82,66 = 100,22$

Factor de consecució

Factor de consecució = Preu mitjà actual/preu mitjà potencial = $90/100,22 = 0,898\% = 90\%$

Yield management

Yield = Percentatge d'ocupació \times factor de consecució = $0,75 \times 0,90 = 0,67\%$

Com podem observar, en ajustar les tarifes el nombre de pernотacions ha augmentat considerablement i el *yield management* està més proper al 100% . Per tant, les mesures que hem aplicat ens han ajudat a augmentar considerablement la rendibilitat de l'establiment.

4. Tendències turístiques

El turisme evoluciona constantment i presenta canvis importants als quals cal enfrontar-se, ja que sorgeixen nous models d'explotació turística i en definitiva noves formes de fer negoci. Les noves tendències que s'aprecien en el sector s'han de tenir en consideració perquè l'empresa turística segueixi sent competitiva i no posi en joc la seva supervivència.

Amb el denominat *turisme de masses*, el turisme ha deixat de ser un bé del qual gaudien només uns quants i ha passat a una escala en l'actualitat que no té parangó.

En l'estudi de previsions de l'OMT (2016), les seves projeccions quantitatives de la demanda de turisme internacional prenen en consideració el període de vint anys entre 2010 i 2030, i vaticina un augment del nombre d'arribades de turistes internacionals arreu del món del 3,3% de mitjana, però amb una taxa de creixement anual descendent (el 2012, del 3,8%) i s'espera que pel 2030 s'aconsegueixi el 2,9% de creixement anual. Així mateix, s'estima que les arribades de turistes internacionals al món assoliran els més de 1.400 milions el 2020 i superaran els 1.800 milions el 2030. No obstant això, per regions, les de més creixement correspondran a l'Àsia i el Pacífic, i disminuiran a Europa i a les Amèriques.

Cal destacar que el turisme s'ha convertit en un dels sectors d'activitat professional que més ocupacions genera en tot el planeta, ja que una de cada onze ocupacions pertanyen al sector turístic (UNWTO, 2015), i s'experimenta, a més, un creixement ininterromput malgrat els múltiples problemes als quals ha hagut de fer front, la qual cosa demostra una capacitat de recuperació i fortlesa que pocs sectors poden igualar.

Aquestes transformacions del turisme es reflecteixen també en les empreses d'allotjament, entre d'altres. Hi ha una sèrie de factors externs i interns que l'afecten, però com respondrà l'empresa, els seus directius, el seu personal a aquests canvis que ja estan aquí?

Per a finalitzar aquest primer mòdul, presentem a continuació unes reflexions sobre les noves tendències en allotjament i restauració a les quals ens referim en concret en aquesta assignatura, segons dues perspectives: des del punt de vista de l'oferta i des del de la demanda.

4.1. Noves tendències des de l'oferta d'allotjament i restauració

En aquest subapartat indiquem les diferents tendències que estan experimentant les empreses d'allotjament i restauració actualment. Són les següents:

1) Aplicacions tecnològiques. No hi ha dubte que la tecnologia i els seus usos aplicats a la gestió d'empreses turístiques suposen una veritable oportunitat d'optimitzar el negoci, a més de descobrir noves oportunitats. Entre els objectius de l'aplicació de tecnologia en turisme, destaquen la reducció de costos i l'obtenció d'un producte/servei d'alta qualitat, de manera que ajudi a aconseguir l'excel·lència en el servei. Hi ha diferents tipus de tecnologies que poden aplicar-se a una àmplia gamma de serveis, tant d'allotjament com de restauració. Com a exemple tenim les tecnologies que faciliten tota la gestió de la informació de l'empresa turística.

Com a exemples, hi ha tecnologies que s'apliquen especialment a la gestió d'instal·lacions i manteniment, amb l'objectiu d'obtenir una alta eficiència en l'equipament tècnic i que ajudin a obtenir un estalvi energètic important, a més del sector de restauració, sobretot pel que fa a elaboració i conservació d'aliments. És el cas dels sistemes de regeneració, que han permès a les empreses que presten serveis de restauració augmentar la seva productivitat significativament. La regeneració permet oferir esdeveniments de gran capacitat de clients i tenir els aliments per a aquest servei semipreparats diversos dies abans i sense que perdin cap tipus de propietat.

2) Qualitat integral. Actualment, oferir al client un servei de qualitat és imperatiu, ja que això determinarà el futur de la pròpia empresa turística. El client d'avui dia demanda qualitat, però qualitat ben entesa. Així, la qualitat no pot associar-se directament amb el luxe de l'establiment, sinó tant amb l'atenció al client i la personalització del servei com amb l'atenció que la mateixa empresa (i la destinació) ha d'oferir.

La qualitat es considera com un dels elements essencials en el qual han de fonamentar-se les operacions de servei, com a base per a competir al mercat actual.

D'altra banda, es tractaria, així mateix, d'una estratègia de diferenciació pel que fa a la competència. D'aquesta manera, i tenint present les demandes d'una clientela més exigent i experimentada, l'empresa turística ha d'apostar per la qualitat en tots els seus serveis per a seguir sent competitiva. Actualment hi ha multitud de programes i certificacions de qualitat que s'apliquen directament en els establiments d'allotjament i en restauració, amb la intenció de certificar que es tracta de serveis amb qualitat.

N'hi ha exemples, com ara els pertanyents a l'Institut per a la Qualitat Turística Espanyol (ICTE) i les seves certificacions dels establiments d'allotjament i de restauració.

3) Globalització. Els canvis als quals estem assistint actualment a nivell polític, econòmic i social són deguts a un canvi de paradigma. Aquestes transformacions afecten tots els nivells de la nostra societat: cultural, organitzatiu, empresarial, entre d'altres. Les empreses turístiques, i les empreses d'allotjament, en particular, no són alienes a aquestes transformacions: la globalització i les noves maneres de gestió han repercutit notablement sobre elles, així com l'aparició de nous competidors amb nous productes i serveis.

4) Recursos humans. En aquest punt, cal considerar que una de les bases sobre la qual se sosté aquesta activitat econòmica són les persones, i més concretament els professionals del sector. D'aquesta manera, es pot disposar d'infraestructures excel·lents, però si disposem d'un personal escassament qualificat, estariem abocats al fracàs. És una realitat ben coneguda que el sector turístic realitza un ús intensiu de recursos humans, els quals han de presentar una qualificació i uns nivells de formació adequats i en concordança amb els objectius de qualitat i de rendibilitat que es desitgen aconseguir.

La necessitat d'oferir al client una atenció més personalitzada, amb qualitat i adequada a les seves expectatives només es pot aconseguir per mitjà de la formació contínua i el desenvolupament dels recursos humans.

D'altra banda, un dels avantatges de l'activitat turística és el foment de l'ocupació, ja que contribueix a la creació de nous llocs de treball. Aquests no solen ser oficis excessivament especialitzats i donen l'oportunitat d'aconseguir una ocupació a joves i altres grups socials que troben dificultats per accedir al mercat de treball. Cal ressaltar, a més, la important presència de la dona en l'activitat turística, ja que és un dels sectors d'activitat econòmica amb més pes del sexe femení.

Les persones que exerceixin la seva activitat o vulguin exercir-la en turisme han de disposar de la formació turística més adequada al lloc. Així, l'educació dels recursos humans és la clau per a la productivitat, sostenibilitat i supervivència de les empreses i institucions que constitueixen aquest sector. En definitiva, la relació entre educació en *hospitality* i turisme amb la competitivitat de la destinació turística i dels recursos humans és explícitament manifesta en els models de competitivitat de Ritchie i Crouch (2000); Dwyer i Kim (2003); a més de Chang i Hsu (2010).

Les persones que treballen en el sector turístic treballen amb persones i per a persones, i aquestes actituds especials cap al treball de cara al públic es basen en el respecte, l'atenció al client i la predisposició d'un mateix cap al servei.

Enllaç d'interès

Visiteu el web de l'Institut per a la Qualitat Turística Espanyol (ICTE).

Recursos humans

Aquest concepte es pot definir com les actituds especials que una persona que treballi o vulgui treballar en serveis ha de tenir.

Una persona que tingui educació turística serà una persona conscient de la importància i de totes les implicacions que té l'acompliment d'un servei de manera correcta.

5) Desenvolupament sostenible. Actualment, el turista presenta cada vegada més una clara conscienciació sobre l'impacte que té l'activitat turística en el mitjà natural on es desenvolupa. Durant la dècada dels noranta es podria afirmar que els establiments d'allotjament van començar a desenvolupar algunes iniciatives, a nivell particular de cada establiment, per a protegir i preservar l'entorn natural on l'establiment se situava, sobretot a causa del fet que la destrucció i la deterioració d'aquest entorn perjudicava seriosament la imatge de l'establiment i el feia molt difícil de comercialitzar. Així mateix, es van començar a elaborar alguns manuals o codis de bones conductes mediambientals, a partir que l'Organització de les Nacions Unides, per mitjà del seu programa d'Indústria i Medi ambient, desenvolupés la denominada Iniciativa per al Medi Ambient de les Nacions Unides (UNEP).

Aquest tipus d'iniciatives ha servit com a punt de partida per a posteriors manuals i codis de conducta mediambiental. A més, l'Organització Mundial del Turisme disposa d'un codi ètic en el qual el factor mediambiental ocupa un lloc molt important. També cal tenir en consideració que, perquè els codis de conducta que realitza cada establiment tinguin sentit realment i siguin eficaços, han de formar part d'iniciatives més àmplies. Aquí és on el sistema de gestió mediambiental pren veritable importància i on les empreses turístiques estan invertint importants recursos i esforços.

D'altra banda, el principal actiu amb què compta qualsevol destinació turística que es preï de ser-ho és, sens dubte, el seu territori natural i els recursos turístics que el componen i serveixen d'atractiu per captar turistes. El mitjà natural s'ha convertit en un element més, i potser en el més important, per competir amb altres destinacions turístiques i assegurar la supervivència de la indústria turística en la destinació.

Ara bé, com tota indústria, el turisme també genera residus, que han de ser gestionats convenientment tant per les administracions locals com per les mateixes empreses i usuaris. Per aquestes raons, la gestió de residus reclama més atenció per part del gran públic perquè el futur d'aquest sector estratègic depèn d'això.

Actualment, existeixen eines adequades per afrontar la problemàtica de la generació dels residus, la seva reutilització i el seu reciclatge. Però sorgeixen nous problemes, que requereixen noves solucions que facin possible garantir la supervivència d'una activitat tan important com fràgil, atès l'especial equilibri que requereix el binomi desenvolupament turístic / medi ambient.

Enllaç d'interès

Us convidem a conèixer el programa UNEP de les Nacions Unides.

6) **Diversificació de l'oferta.** En aparèixer nous segments de mercat amb noves necessitats, les empreses turístiques han adaptat la seva oferta a segments concrets de la demanda. D'aquesta manera, han aparegut nous productes/serveis que contribueixen a la dinamització del sector turístic, alguns exemples dels quals veiem a la taula següent.

Taula 11.

Noves ofertes	Característiques
MICE (<i>meetings, incentives, conferences, events</i>)	El segment de congressos i convencions està en auge i segueix incrementant-se. Ha sorgit tota una indústria que treballa i presta tot tipus de serveis a aquest producte, com per exemple empreses audiovisuals, de protocol, càtering, de traducció, de secretaria, entre d'altres.
Spa centers	Els <i>spa centers</i> , també coneguts com a centres de «salut per aqua» o talassoteràpia, s'integren dins del denominat <i>turisme de salut</i> , i actualment constitueixen tota una aposta per als establiments d'allotjament que la presenten com a oferta complementària. Les previsions indiquen que aquest tipus de negocis va en augment, però encara és un tipus d'oferta minoritària que generalment està vinculada a establiments d'allotjament d'alta categoria, si bé hi ha diferents establiments que ofereixen un altre tipus de tractaments terapèutics més simples, com ara massatges.
Temps compartit	El producte de temps compartit està creixent i ja es considera part integral de la indústria turística, en perdre l'estigma que tenia fins fa alguns anys de pur negoci immobiliari. De manera que ja es pot parlar de la indústria de temps compartit, que es convertirà en un producte mundialment acceptat i orientat a cobrir les necessitats d'allotjament de diferents segments. En aquest sentit, s'estima que per al futur l'estructura de costos i preus del temps compartit es transformi i aconsegueixi un creixement i una expansió d'aquest producte més elevats. Els establiments dedicats a l'allotjament en règim d'ús a temps compartit es troben regulats per la Llei sobre drets d'aprofitament per torn de béns immobles de 1999. Així mateix, ha de destacar-se d'aquesta norma l'espai dedicat a evitar situacions problemàtiques derivades de l'agressivitat de les forces de vendes d'alguns dels establiments de temps compartit.
Tot inclòs	El tot inclòs o <i>all inclusive</i> és un producte que des de fa anys estan oferint alguns establiments d'allotjament, però que en l'actualitat s'està popularitzant i estenent. És el cas dels complexos turístics tipus club, o bé dels hotels que centren la seva activitat en aquest tipus de servei. En el tot inclòs el client, prèviament a la seva arribada a l'establiment, ha contractat tot un paquet de serveis que inclou l'allotjament, la pensió alimentària –pensió completa–, a més de tota una oferta complementària de l'establiment, com, per exemple, esports i tractaments de salut, entre d'altres. Així mateix, el tot inclòs es caracteritza per no tenir límits ni d'horari ni de quantitat pel que fa a les necessitats que presenta el client, per exemple, de menjar i beguda.

Tot inclòs

Aquest és un concepte que presenta alguns avantatges, com l'estalvi de costos de personal, però també inconvenients, i el més rellevant és la despersonalització del servei al client.

Noves ofertes	Característiques
Cohotels	<p>Es tracta d'un nou producte que s'està introduint al nostre país. Consisteix a vendre a inversors part de les habitacions o unitats d'allotjament d'un hotel o complex turístic i cedir-ne la gestió a la cadena hotelera. Els períodes d'ocupació es pacten en un contracte al moment de realitzar la compra. La renda que obtindrà el propietari serà proporcional a la utilització: com més ús, menys rendibilitat. El propietari pot gaudir de totes les zones comunes i serveis que ofereix el complex i la cadena s'encarrega del manteniment i de tenir-ne cura. El principal avantatge per a la cadena és el finançament per a realitzar el seu projecte. En la majoria dels casos, el règim de cohotel és només un percentatge, entre un terç i la meitat del complex, amb el qual conviuen habitacions d'hotel amb habitacions de cohotel. Des del punt de vista legal, una de les maneres més pràctiques d'organitzar el sistema és com a propietat horitzontal, en la qual determinades unitats funcionals pertanyen a l'hotel i unes altres, als propietaris dels condohotels. Però hi ha un buit legal, ja que els hotels estan classificats com d'ús turístic i no residencial, la qual cosa entra en conflicte amb el règim de condomini proposat. La principal diferència amb el temps compartit és que l'inversor no compra l'ús i gaudi, sinó que és propietari de la unitat d'allotjament.</p>
Cuina creativa	<p>L'auge d'aquest nou producte/servei ve donat per la proliferació de restauradors de renom coneguts a escala mundial; la dieta mediterrània, que es considera molt beneficiosa per a la salut, i l'existència de productes autòctons que abans eren pràcticament desconeguts a l'estranger i la demanda dels quals, no obstant això, en l'actualitat està augmentant. Les activitats del turisme gastronòmic no se centren només en l'assistència als restaurants on se serveixin plats, sinó que abasta aspectes com la visita a mercats i a botigues de venda de productes alimentaris locals, la visita a les cases dels vilatans, la participació en festes locals, etc. Un dels objectius d'aquest turisme no només és el de visitar, sinó el de ser sorprès amb nous sabors i/o preparacions culinàries.</p>
Economia col·laborativa	<p>La denominada economia col·laborativa també afecta el sector turístic en general i l'àrea d'allotjament en particular, i presenta, d'una banda, interessants avantatges, però, d'altra banda, seriosos riscos per a la supervivència del sector i de la destinació turística. Per exemple, l'aparició del lloguer d'habitatges vacacionals o d'ús turístic suposa un alt grau d'incertesa, si aquesta modalitat no es regula i no se supervisa convenientment.</p>

Temps compartit

Un dels problemes que més freqüentment s'ha trobat en la pràctica d'aquesta activitat ha estat, a part del buit legal que es va produir inicialment, l'agressivitat dels venedors d'aquest producte turístic, que ha donat lloc a nombroses queixes per part dels turistes. Un altre problema que ha estat denunciat per alguns empresaris d'aquest sector és el del frau que cometen alguns dels establiments i que podria perjudicar la imatge d'aquest producte.

7) Orientació al client. Per sobreviure en un entorn tan competitiu com l'actual, les empreses turístiques han d'apostar clarament per l'atenció al client com a resposta a l'alta competitivitat. Només així, tractant de fidelitzar el client, es podria assegurar la supervivència de l'empresa.

D'aquesta manera i tenint en compte alguns dels nous perfils dels clients potencials, es pot percebre la importància dels recursos humans en la indústria turística; les raons per a això són:

- Avui dia els clients potencials disposen de més informació sobre la destinació, coneixen quin tipus de servei requereixen i pels quals estan disposats a pagar.
- S'ha acabat la tendència de repetir l'estada en la mateixa destinació turística cada vegada que el client potencial surt de viatge, i actualment és més difícil fidelitzar un client que en el passat.
- El turista d'avui dia dona més valor a la qualitat i a l'atenció del servei que a les luxoses instal·lacions i equipaments; la qualitat ben entesa no ha de correspondre's necessàriament amb el luxe i una categoria de cinc estrelles.
- La competència en la indústria turística ha passat a una escala més gran, entre destinacions turístiques a nivell mundial.

Davant aquestes noves percepcions i característiques que presenta l'activitat turística en el present, el paper que exerceix el capital humà del sector és inqüestionable, i s'ha convertit en l'actualitat en un dels principals garants de la continuïtat i supervivència d'una destinació turística. Al seu torn, si no se'ls presta prou atenció, poden esdevenir un dels responsables del fracàs d'una destinació turística. D'aquesta manera, amb un personal qualificat, capaç de prestar un servei de qualitat al client, s'aconseguiria la satisfacció d'aquest, de manera que finalment se'l podria fidelitzar. Així, entre els beneficis que aquest fet reportaria a la destinació es troba l'augment de la seguretat i de l'estabilitat laboral de les persones que es dediquen a aquest sector.

8) Seguretat. No pot existir turisme si abans no hi ha seguretat. En aquest sentit, les empreses turístiques en conjunció amb les autoritats locals i nacionals han de vetllar per la seguretat en la destinació. Els responsables en matèria de seguretat han de ser perfectament conscients de la importància que tenen les seves accions i la fragilitat que presenta el turisme.

Codi ètic mundial per al turisme

L'Organització Mundial del Turisme va donar a conèixer el codi ètic mundial per al turisme. En el punt quart de l'article 1 («Contribució del turisme a l'enteniment i al respecte mutu entre homes i societats»), es diu textualment:

«Les autoritats públiques tenen la missió d'assegurar la protecció dels turistes i visitants i dels seus béns. En aquesta comesa, prestaran especial atenció a la seguretat dels turistes estrangers, per la seva particular vulnerabilitat. Amb aquesta finalitat, facilitaran l'establiment de mitjans d'informació, prevenció, protecció, assegurança i assistència específica que corresponguin a les seves necessitats. Els atemptats, les agressions, els segrestos o les amenaces dirigits contra turistes o treballadors del sector turístic, així com la destrucció intencionada d'instal·lacions turístiques o d'elements de patrimoni cultural o

natural han de condemnar-se i reprimir-se amb severitat, de conformitat amb la legislació nacional respectiva».

Avui dia sorgeixen noves amenaces que posen en risc la seguretat de les persones en una destinació turística, com, per exemple, el terrorisme, els desastres naturals, les malalties, etc. Tot això posa en perill l'activitat turística i caldria prendre les mesures necessàries per a evitar que es produeixin.

9) Serveis *low cost*. És un model empresarial que està totalment en auge. La seva estratègia consisteix a aconseguir prestar els serveis de la manera més senzilla i bàsica possible reduint els costos al mínim. El fenomen *low cost* s'ha pogut consolidar gràcies a la globalització (més productes i serveis disponibles), així com per la competitivitat del mercat, que fa créixer l'oferta i les aplicacions tecnològiques que faciliten la cerca i comparació dels productes i serveis sense la necessitat de desplaçament.

Les empreses pioneres en el concepte de *low cost* van ser les companyies aèries, però en l'actualitat s'ha generalitzat als diferents serveis vinculats amb les ofertes d'oci i turisme.

10) Tematització d'establiments. L'increment del turisme temàtic ve donat per la cerca de noves experiències per part de la demanda i per a desenvolupar regions menys afavorides pel turisme que busquen noves maneres d'atracció a les seves destinacions. Hi ha diferents maneres de tematitzar un establiment hotelier. Es pot aplicar un tema diferent a cada habitació, triar un tema central per a tot l'hotel, etc. L'exemple paradigmàtic és la ciutat de Las Vegas, on podem trobar hotels que recreen les principals ciutats del món: París, Roma o Nova York. Una altra alternativa que no és tan costosa per a l'establiment és tematitzar solament una zona, com Meliá Hotels International, que ha incorporat parcs infantils dels Picapedra per als més petits.

11) Ciberseguretat. A causa de l'ingent volum d'ingressos i beneficis que genera el sector turístic i, més concretament, el sector d'allotjament, amb aquestes xifres convé més que mai ser conscient dels riscos i de les vulnerabilitats que els establiments d'allotjament presenten envers la tecnologia. Destaca la importància de la prevenció de ciberdelictes en el sector turístic.

Cal fer èmfasi especialment en el paper fonamental que representa el personal de les empreses, ja que moltes vegades i de manera totalment inconscient, és el mateix personal qui, sense saber-ho, està permetent l'accés a material sensible de l'organització i posant en risc la seva supervivència com a empresa. Així, la creixent importància que estan assumint les tecnologies, tant per al client com per a la gestió de l'establiment d'allotjament, condiona que hàgim de ser conscients dels riscos de fer servir aquesta tecnologia.



Visiteu el web de l'Hotel Abitart per a conèixer aquest hotel tematitzat.

Els gestors de les empreses turístiques han de ser «custodis» de les dades dels clients, i, a més, el «trànsit» que a les xarxes wifi es generi ha de ser legal. Si la xarxa wifi no està protegida, qualsevol podrà accedir als dispositius mòbils dels clients i del personal. Es podrà sostreure qualsevol tipus d'informació (contactes, converses, fotografies, contrasenyes, entre d'altres).

Cada any augmenta l'ús de mitjans tecnològics de pagament directe, del tipus de *contactless*, la qual cosa constitueix un greu risc, si el sistema no està ben protegit. També, apareixen nous «impostors», com ara falsos clients i falsos proveïdors. De la mateixa manera, estan augmentant els ingressos de l'empresa turística que provenen del seu web, la qual cosa suposa una amenaça directa per a la seva principal font d'ingressos. Finalment, cal destacar que les dades dels clients s'han convertit en el «nou petroli».

12) Desintermediació. La popularització de la tecnologia mitjançant l'ús de telèfons intel·ligents i altres dispositius ha permès als clients potencials, d'una banda, i a les empreses turístiques, d'una altra, oferir la possibilitat de desintermediació. Aquesta última no està exempta de riscos, precisament perquè s'elimina el caràcter assessor que podria proporcionar una companyia d'intermediació com ara una agència de viatges.

No obstant això, la visibilitat i la competitivitat de les empreses i les destinacions turístiques al mercat estan més condicionades per la funció de les tecnologies i les xarxes utilitzades per a interactuar amb els clients. D'altra banda, la necessitat de noves capacitats empresarials ha estimulat l'aparició de canvis radicals en l'operació i comercialització de les organitzacions de gestió de destinacions (DMO), així com de les organitzacions dels proveïdors, com ara els establiments d'allotjament mitjançant la incorporació i utilització de la tecnologia segons Fuchs i altres (2007).

Segons Buhalis i Hyun Jun (2011), si bé les tecnologies poden introduir grans beneficis, sobretot en l'eficiència, la coordinació, la diferenciació i la reducció de costos, no són una panacea i requereixen una important reenginyeria de processos de negoci, així com la visió estratègica de la gestió amb la finalitat d'aconseguir els seus objectius.

La irrupció de noves empreses i operadors en el sector turístic com plataformes i aplicacions tecnològiques, a favor de la desintermediació a gran escala aprofitant buits legals o falta de regulació, constitueixen un risc greu per al sector turístic, sobretot a causa de la falta de garanties i seguretat que s'ofereix al client potencial.

4.2. Noves tendències des de la demanda d'allotjament i restauració

Les noves tendències que presenta la demanda, és a dir, els clients potencials dels serveis d'allotjament i restauració de les empreses turístiques s'exposen a continuació:

1) **Augment del nivell de renda.** Avui dia el turisme s'ha convertit en un bé a l'abast de qualsevol butxaca. Tant és així, que ha deixat de ser considerat un bé de luxe. Això ha estat possible, en part, per l'augment dels ingressos dels individus i per l'aparició de nous productes i serveis adaptats a tot tipus de demanda, des de turistes amb un poder adquisitiu molt alt fins a turistes amb baix poder adquisitiu.

2) **Augment del temps d'oci.** Des de fa uns anys s'està percebent la tendència dels turistes a reduir el nombre de dies d'estada però a augmentar la freqüència anual de les seves vacances. És a dir, ja no viatgen solament a l'estiu durant un mes complet, sinó que solen repartir els dies de vacances al llarg de l'any. En un altre sentit, també és destacable l'augment del temps dedicat a l'oci, que es considera per part dels turistes com un bé necessari per a les seves vides.

3) **Mes disponibilitat d'informació.** El turista d'avui disposa d'innombrables fonts d'informació per trobar el tipus de producte o servei que més li agrada. Això comporta un augment en els nivells d'exigència per part del client, ja que presenta unes expectatives molt clares i que necessita que es compleixin. Tant és així, que el client buscarà el millor *value for money* o relació qualitat-preu, i el tipus de servei que més s'adapti a les seves exigències.

4) **Més experiència.** D'altra banda, el turista actual té més «experiència turística», és a dir, està acostumat a viatjar i coneix el que pot esperar d'un servei. Aquest turista presenta unes demandes molt clares, per la qual cosa demana més personalització del servei. De la mateixa manera, com que està més experimentat, sap molt bé el que vol i com ho vol, de manera que l'empresa turística té molt poc marge de maniobra i no pot fallar en la prestació del servei. A més, el turista d'avui no té tantes objeccions com en el passat a l'hora de presentar una reclamació o queixa.

5) **Noves prioritats.** El client presenta noves prioritats que s'han de tenir en compte. Una d'elles és, sens dubte, la preocupació pel medi ambient i l'explotació per part de la indústria turística. Cada cop amb més freqüència ens trobem amb turistes més responsables i conscienciats de l'impacte del turisme al territori. Així, hi ha clients que valoraran més positivament unes empreses turístiques que unes altres, en funció de la gestió mediambiental que realitzin.

6) **Nous segments de mercat.** Els perfils socials estan en contínua evolució i sorgeixen així nous segments de la demanda turística que suposen una veritable oportunitat per a les empreses. Per tant, s'aprecia en l'actualitat certa

tendència a la diferenciació com a via per aconseguir l'avantatge competitiu al mercat. En conseqüència, com a exemples d'aquests nous segments de mercat i tipus de turisme es poden apreciar la tercera edat, els joves, parelles, solters, viatges d'incentius, turisme de salut, turisme rural, turisme d'aventura, congressos i convencions, entre d'altres.

Coneixement del consumidor

Quan el turista busca un producte basat en l'experiència o en les sensacions, no pot haver-hi dos productes iguals. L'oferta s'individualitza extremadament, es distingeix i té un valor agregat que fa que el client estigui disposat a pagar més. Però aquesta oferta d'experiències exigeix un coneixement profund del consumidor. A més d'unes dades generals, cal conèixer a més les seves aspiracions, expectatives relacionades no amb el consum de béns i serveis, sinó amb les relacionades amb les seves necessitats físiques, emocionals, espirituals i intel·lectuals. Això significa revolucionar el model turístic convencional passant d'una economia de productes i serveis a una economia d'experiències, el mateix grau d'especialització de les quals provoca que la quantitat d'experiències que el consumidor entrevegi sigui superior, la qual cosa, al seu torn, augmenta la potencialitat del mercat d'una destinació.

Com acabem de veure en aquest últim apartat del mòdul, els establiments dedicats a l'allotjament en el sector turístic estan davant una època de canvis a causa de les característiques en les quals es mou tant la demanda com l'oferta. Les empreses d'allotjament (igual que la resta d'empreses turístiques) requereixen, doncs, nous enfocaments estratègics.

El director de l'hotel es veu lògicament implicat en aquests canvis i el seu nivell es veurà reflectit per la seva capacitat d'adaptació i les respostes a aquestes noves tendències, així com les seves habilitats i destreses sobre eines d'ús i de tecnologies, i per la seva capacitat de comunicar i liderar el grup de treballadors de l'establiment (desenvolupament d'equips).

Creativitat, innovació, flexibilitat, diàleg, capacitat per a prendre decisions i lideratge són característiques fonamentals que han de posseir els responsables d'empreses turístiques davant les noves tendències en el sector.

Resum

Al mercat turístic, les estructures actuals de les empreses de serveis estan canviant i evolucionant molt ràpidament, amb especial incidència en les empreses d'allotjament. Sorgeixen, d'aquesta manera, nous conceptes i tipologies d'establiments d'allotjament que tracten de posicionar-se en aquest mercat cada vegada més competitiu, mitjançant la incorporació de nous productes i serveis. En essència, han aparegut elements i formes d'explotació turística, com ara el temps compartit, el tot inclòs, el lloguer d'habitatges vacacionals, la ciberseguretat, la desintermediació, entre d'altres, que modifiquen l'actual concepció del turisme.

En el mateix sentit, s'aprecia que les empreses d'allotjament presenten una gran predisposició cap a la concentració i fixen entre els seus principals objectius el creixement. Així, les cadenes hoteleres han experimentat en els últims anys una gran expansió i representen un mitjà viable de creixement gràcies a les diferents fórmules d'explotació de les quals disposen.

Pel que fa a eines com ara el *uniform system of accounts for hotels* i el *yield management*, convé tenir-les en consideració, perquè permeten als gestors de les empreses de serveis aconseguir alts nivells d'eficiència i rendibilitat a les seves empreses.

Finalment, el coneixement de les tendències que presenten les empreses d'allotjament i de restauració, tant des del punt de vista de l'oferta com des del de la demanda, suposen una oportunitat de desenvolupar el negoci turístic, a més d'ampliar els horitzons del propi entorn que ens envolta i de conèixer els aspectes més rellevants que s'han de tenir en consideració per al futur de l'activitat turística.

Glossari

amenities *m pl* També anomenats *productes complementaris* o *productes d'acolliment*, són els diferents elements que formen part de la dotació de l'habitació.

check in *m* Concepte que es refereix als processos d'inscripció en un hotel o mitjà de transport, també conegut com a *facturació* en aquest últim cas.

check out *m* Procés de sortida d'un establiment hotelier amb la corresponent liquidació del compte de despeses.

GOP *m* També conegut com a benefici d'explotació hotelera o benefici brut d'explotació. Ve de l'anglès *gross operating profit*.

joint venture *f* Aliança entre dues o més parts que tenen interessos econòmics comuns (generalment a llarg termini), comparteixen riscos, aporten finançament i una xarxa comercial i, sobretot, coneixement del mercat.

NOI *m* Benefici net final del període quan es considerin totes les despeses no operatives, com impostos, crèdits i interessos, i amortitzacions, entre d'altres. Ve de l'anglès *net operating profit*.

no shows *m* Terme emprat per a definir la no presentació d'un client a un servei prèviament contractat i que generalment n'implica la pèrdua. També pot aplicar-se a aquells que no utilitzen el servei perquè no estan en possessió dels documents que acrediten que han contractat aquest servei.

SARS *m* Síndrome respiratòria aguda severa. És una malaltia respiratòria viral que es va detectar el febrer del 2003 inicialment a Àsia i es va propagar a més de vint països. Prové de l'anglès *severe acute respiratory syndrome*.

SABRE *m* Sistema automàtic de reserves d'American Airlines i un dels principals sistemes mundials d'informació sobre viatges.

uniform system of account for hotels *m* Sistema uniforme de comptabilitat hotelera o sistema uniforme de comptes per a la indústria de l'allotjament.

yield management *m* Tècnica que busca l'optimització de la capacitat hotelera per mitjà de la relació entre els índexs d'ocupació i els de rendibilitat. També se'l coneix com a *revenue management*.

Bibliografia

Airbnb (2014). *El impacto del alojamiento compartido en Madrid* [estudi en línia]. Airbnb. <https://www.enriquedans.com/wp-content/uploads/2015/06/airbnb_estudio-de-impacto-econo-mico-a-Madrid.pdf>.

Andrés Reina, M. P. (2005). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.

Angelo, R.; Vladimir, A. (2004). *Hospitality Today. An introduction*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Armas, R. J. D.; Taño, D. G.; García Rodríguez, F. J. (2014). *Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios* [publicació en línia]. Research gate. <<http://www.researchgate.net/publication/270394571>>.

Botsman, R.; Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Nova York: Harper Business.

Botsman, R. (2013). *The sharing economy lacks a shared definition* [blog en línia]. Collaborative consumption. [Data de consulta: febrer de 2016]. <<http://www.collaborativeconsumption.com/2013/11/22/thesharing-economy-lacks-a-shared-definition>>.

Buhalis, D.; Jun, S. H. (2011). *E-tourism. Contemporary tourism reviews* (pàg. 2-38).

Cañigeral, A. (2012). *Innovación en modelos socio-económicos. Introducción al Consumo Colaborativo* [document en línia]. Scribd. <https://www.scribd.com/fullscreen/58880914?access_key=key-2fi003avv1spqak6f6pv>.

Casanueva Rocha, C.; García del Junco, J.; Caro González, F. J. (2002). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.

CEHAT (2015). *Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos*. [Data de consulta: 20 d'abril de 2016] <<http://www.cehat.com/frontend/cehat/base.php>>

Chang, T. I.; Hsu, J. M. (2010, núm. 9). «Development framework for tourism and hospitality in higher vocational education in Taiwan». *Journal of Hospitality, Leisure, Sport, and Tourism Education* (vol. 1, pàg. 101-109). [Data de consulta: 20 de gener de 2016]. Dictamen del Comitè Econòmic i Social Europeu. EUR-Lex (European Union Law). <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/es/txt/?uri=celex%3A52013IE2788>>.

Dwyer, L.; Kim, C. (2003). *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, Current Issues in Tourism* (6:5, pàg. 369-414).

Educational Institute American Hotel & Lodging Association (2006). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. Londres.

Enz, C. A. (2003). «Hotel Pricing in a Networked World». *Cornell Hotel & Restaurant Quarterly*.

Exceltur (2015). *Alojamiento turístico en viviendas de alquiler: impactos y retos asociados* [informe en línia]. Exceltur. <<http://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2015/06/alojamiento-tur%C3%ADstico-en-habitatges-de-lloguer-Impactes-i-reptes-associats.-Informe-complet.-Exceltur.pdf>>

Fang, B.; Ye, Q.; Law, R. (2015). «Effect of sharing economy on tourism industry employment». *Annals of Tourism Research*.

Felipe Gallego, J. (2002). *Gestión de hoteles, una nueva visión*. Barcelona: Thomson-Paranimfo.

Fuchs, M.; Hopken, W.; Mirski, P.; Lembacher, A.; Ainedter, B. (2007). «E-Tourism curriculum development: A destination management organization perspective». En: *Information and Communication Technologies in Tourism 2007* (pàg. 523-534). Conferència internacional a Ljubljana. Nova York: Springer Computer Science.

Gansky, L. (2010). *La Malla. El futuro de los negocios es compartir*. Gestió 2000.

Gillén Navarro, N. A. (2015). «La vivienda de uso turístico y su incidencia en el panorama normativo español». *Revista Aragonesa de Administración Pública* (vol. 45-46, pàg. 101-144).

González Serrano, L.; Talón Ballesteros, P. (2002). *Dirección hotelera. Operaciones y Procesos*. Madrid: Síntesis.

Ingold, A.; McMahon-Beattie, O.; Yeoman, I. (2002). *Yield Management*. Londres: Continuum.

Jorge, A.; Fernández, N.; Mollón, M. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid: Prentice Hall.

Kimes, S. E. (2000, núm. 4i). «Revenue management on the links: Applying yield management to the golf industry». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (vol. 1, pàg. 120-127).

López Collado, A. (2001). *La gobernanta*. Madrid: Thomson Paraninfo.

Malhotra, A.; Alstynne, M. van (2014, núm. 57). «The dark side of the sharing economy... and how to lighten it». *Communications of the ACM* (vol. 11, pàg. 24-27).

Martín Rojo, I. (2004). *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Madrid: Pirámide.

Martorell, O. (2002). *Cadenas hoteleras. Análisis de las Top 10*. Barcelona: Ariel.

OMT (2016). *Panorama OMT del turismo internacional. Edició 2016*.

Quirós, I. S. (2004). «Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector». *Papeles de turismo* (vol. 35, pàg. 7-27).

Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero: El Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Barcelona: Paidós.

Ritchie, J. R. B.; Crouch, G. G. I. (2000). «The competitive destination: A sustainability perspective». *Tourism Management* (21 (1), pàg. 1-7).

Romero Motero, A. (2014). «Nuevos modelos de negocio en el sector turístico: implicaciones del escenario p2p». *XVIII Congreso Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo AECIT*.

Sperling, G. (2014). *How Airbnb Combats Middle Class Income Stagnation* [informe en línia]. Cedar City, Utah. <http://www.cedarcityutah.com/wp-content/uploads/2015/07/middleclassreport-mt-061915_r1.pdf>.

UNWTO (2015). *Compendium of tourism statistics, Data 2009, 2013, 2015 edition*.

Vogeler, C.; Hernández, E. (2002). *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid: Centre d'Estudis Ramón Areces.

Zervas, G.; Proserpio, D.; Byers, J. (2016). *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*. Boston: School of Management Research Paper.

