

**Àngel Pérez Reina**

***NOVES VIES DE CREACIÓ DE VALOR PER A UNA CADENA D'HOTELS DE LA  
COSTA DAURADA A TRAVÉS D'UN ANÀLISIS ESTRATÈGIC I  
MULTIDIMENSIONAL***

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**Dirigit per David Azuara Garcés  
Grau de Turisme**



**UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI**

**Vila-Seca**

**2019**

## ÍNDEX:

### 0. Agraïments

#### 1. Introducció a la realització del Treball de Final de Carrera .....5

##### 1.1. Motivacions darrere de la realització del projecte d'investigació .....5

##### 1.2. Altres estudis teòrics en relació a l'estructuració del Treball de Final de Grau .....5

##### 1.3. Objectius principals a assolir en el Treball de Final de Grau .....6

##### 1.4. Metodologia utilitzada per a la realització del Treball de Final de Grau .....6

#### 2. Introducció a l'evolució històrica de la Costa Daurada com a Destinació Turística i anàlisi del període d'activitat 2015-18 .....7

##### 2.1. Evolució de la línia temporal de la Costa Daurada en el marc turístic i hotelier .....7

##### 2.2. Situació actual dins del cicle de vida com a producte turístic .....10

##### 2.3. Ocupació Hotelera de l'última Fase Evolutiva de la Destinació (2015-18) .....13

##### 2.4. Segments principals de l'última Fase Evolutiva de la Destinació (2015-18) .....14

#### 3. Anàlisi estratègic de les principals variables d'activitat operacional i econòmica d'una Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18) .....16

##### 3.1. Ocupació hotelera de la Cadena d'Hotels a la destinació de la Costa Daurada .....16

##### 3.2. Tarifes Mitjanes (ADR) i Antelació en les Reserves per períodes i segments .....18

##### 3.3. Segments principals per impacte ocupacional i econòmic (2015-18) .....21

##### 3.4. Mercats i Canals de distribució de la Cadena d'Hotels .....23

##### 3.5. Indicador de rendibilitat hotelera de la Cadena d'Hotels: RevPAR .....25

#### 4. Comparativa entre la Cadena d'hotels i el Sector Hotelier de la Costa Daurada.....27

##### 4.1. Relació ocupacional del Sector Hotelier amb el cas d'una Cadena Hotelera .....27

##### 4.2. Relació segmental entre mercats del Sector Hotelier i de la Cadena Hotelera .....28

#### 5. Anàlisi *Top Down* del mercat Turístic Europeu .....30

##### 5.1. Enfoc regional del fenomen turístic internacional a Europa .....30

##### 5.2. Enfoc econòmic i operatiu dels principals operadors turístics d'Europa.....34

###### 5.2.1. Introducció històrica a l'aparició dels Tour Operadors .....34

###### 5.2.2. Quotes de mercat a través del nombre de passatgers transportats .....34

###### 5.2.3. Anàlisi de les divisions operatives i indicadors financers de TUI Group .....36

###### 5.2.4. Anàlisi de les divisions operatives i indicadors financers de Thomas Cook Group...39

###### 5.2.5. Anàlisi de les divisions operatives i indicadors financers de Jet2 (Dart Group) .....42

###### 5.2.6. Anàlisi tècnic de TUI, Thomas Cook i Jet2 als mercats borsaris .....45

<b>6. Noves vies de creació de valor a partir dels resultats obtinguts .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1. Noves estratègies a la Destinació .....</b>	<b>47</b>
<b>6.2. Reforçament del <i>Core business</i> de la Cadena d'Hotels: estratègia, sostenibilitat i I+D</b>	<b>48</b>
6.2.1. Estratègies Comercials .....	48
6.2.2. Estratègies de Màrqueting .....	50
6.2.3. Innovació tecnològica i I+D .....	51
6.2.4. Sostenibilitat Corporativa .....	52
6.2.5. Capital Humà .....	53
<b>7. Conclusions .....</b>	<b>54</b>
<b>8. Bibliografia .....</b>	<b>55</b>
<b>9. Índex de Taules .....</b>	<b>58</b>
<b>10. Índex de Gràfics .....</b>	<b>58</b>
<b>11. Índex d'Il·lustracions .....</b>	<b>59</b>

## **0.Agraïments**

*Una de les característiques de la indústria de la hospitalitat és que, amb el pas del temps, moltes persones que es van creuant pel teu camí acaben aportant el seu granet de sorra al teu creixement personal, i professional. Agraïxo també a tots els professionals del sector que han ajudat al meu creixement sense limitar-me mai, a la família, amics i tots aquells que em recolzen dia a dia. Moltes gràcies de tot cor.*

Àngel P.



## **1. Introducció a la realització del Treball de Final de Carrera**

### **1.1 Motivacions principals per a la realització del TFG**

Com a estudiant, i professional, es podrien anomenar un gran seguit de raons i motivacions per les quals aquest treball de fi de Grau pot representar no només una línia d'aprenentatge de gran interès donat el seu caràcter multidimensional, sinó també el fet de crear vincles amb una companyia hotelera més que interessant en la que desenvolupar-se com a professional, però sobre tot com a persona.

Especialment, la realització d'aquest projecte d'investigació representa el sùmmum de totes les motivacions i inquietuds de l'investigador fins a dia d'avui: aprendre més del sector hotelier, aprendre d'una companyia líder en la hoteleria, i reforçar amb aquest TFG la decisió més important que pot prendre algú: la direcció a seguir en la vida. Per aquesta raó, el fet de tenir la possibilitat de plasmar tantes inquietuds en un sol projecte, ja representa una motivació prou gran com per guiar l'esperit i la visió d'aquest investigador cap a una direcció molt clara: entendre quina és la direcció del sector hotelier a la Costa Daurada, comprendre el desenvolupament operatiu d'una Cadena Hotelera líder a la pròpia destinació, realitzar un anàlisi financer dels agents comercials amb més importància comercial, i oferir una visió global a partir d'aquest anàlisi multidimensional que pugui reforçar d'alguna manera la firma hotelera col·laboradora amb aquest TFG.

A més a més, el fet de poder col·laborar amb una Cadena Hotelera i determinar noves vies de creació de valor tenint en compte un potencial canvi de cicle a la destinació, genera una motivació summament important pel fet de poder ser escoltat i per una companyia hotelera, i poder desenvolupar alguna de les idees generades en el context hotelier.

### **1.2. Altres estudis teòrics en relació a l'estructuració del Treball de Final de Grau**

Tot i que existeixen nombrosos estudis sobre l'evolució del fenomen turístic al litoral català a través d'obres com ara *'10 Lliçons sobre Turisme'*, a càrrec d'autors locals destacats en la matèria com ara l'il·lustre Salvador Anton o d'altres, no s'han detectat estudis anteriors que tractin d'integrar tots els elements claus d'aquest projecte en un sol estudi: l'evolució històrica d'una destinació dins del Cicle de Vida d'una destinació (Butler, 1980) a través d'una línia analítica turística, i sumat a l'evolució operativa d'un agent empresarial líder a la destinació i l'estudi financer dels agents comercials més importants dins del marc turístic europeu i amb impacte a la firma hotelera.

No obstant aquesta falta d'estudis concrets que serveixin com una guia pràctica per a la investigació que es vol portar a terme, el recolzament teòric el qual nodrirà aquest projecte serà tan divers que a través de tota mena de matèries de caràcter turístic, financer o estratègic, facilitaran la consecució dels objectius i motivacions del projecte a través d'estudis literaris diversos de gran importància que puguin adaptar la seva essència al context d'investigació. Pel que fan els aspectes més teòrics, esmentar que l'apartat que tracta de determinar el moment actual de la Costa Daurada dins del seu cicle de vida es trobarà recolzat per estudis com ara el de Butler (1980) i les seves conseqüents crítiques i modificacions a través d'Agarwal & Shaw (2007), adaptant altres estudis teòrics com el de Vera-Rebollo (2013) per tal d'obtenir uns resultats concrets per al cas de la nostra destinació. D'altra banda, i amb l'objectiu de relacionar els moments cíclics d'una destinació amb la conseqüència econòmica i competitiva que produirà en les empreses existents al mercat de referència, s'adaptarà el concepte de 'valor', 'competitivitat empresarial' i 'expectatives de creació de valor futur' per al cas d'una Cadena Hotelera a través d'estudis com el de Pablo Fernández (2005) o Porter (1980).

### 1.3. Objectius principals a assolir en el Treball de Final de Grau

L'objectiu principal d'aquest TFG és el de generar coneixements concrets i exactes sobre l'activitat hotelera al sector hotelier de la Costa Daurada i d'una Cadena Hotelera dins del període 2015-2018, tractant de determinar patrons de conducta del mercat i consegüentment, generar noves estratègies empresarials o línies d'actuació que s'adaptin a les unitats de negoci de la Cadena d'Hotels que opera a la destinació i col·labora amb aquest projecte d'investigació.

Actualment, vivim en un moment històric determinant no només en el panorama internacional i nacional, sinó també en el context empresarial i sectorial, convertint en una necessitat per als hotelers el fet de conèixer amb exactitud com estan evolucionant determinades variables tant d'activitat hotelera, com d'activitat financera referent a aquells operadors turístics dins dels canals de distribució els quals formen una part més que rellevant dins del cercle d'agents amb interessos a la companyia i coneguts com *Stakeholders* (Freeman, 1984).

Per aquesta raó, determinar noves vies de creació de valor en un moment de canvi a la destinació a través d'una perspectiva multidimensional, permetrà tenir una visió més global i genèrica en relació a elements clau en l'èxit empresarial i hotelier a la destinació segons el punt de vista d'aquest investigador.

### 1.4. Metodologia utilitzada per a la realització del Treball de Final de Grau

Per a obtenir els resultats que aquest TFG es planteja, la base analítica del treball es nodrirà a través de diferents bases de dades i informes oficials obtinguts tant d'agents institucionals com empresarials. Abans de res, per entendre la metodologia del TFG, s'han de distingir les 2 vessants d'anàlisi principal i com s'integraran:

En primer lloc, i com un dels elements essencials del desenvolupament posterior en aquest treball, hi trobarem una part d'anàlisi molt important referent a l'activitat hotelera del tram central de la Costa Daurada (2015-2018). Per una part s'analitzaran dades referents a les empreses que formen el teixit hotelier de la destinació, i dades referents a la Cadena d'Hotels que col·labora amb aquest TFG.

En segon lloc, i com a nucli d'una part analítica més aviat estratègica pel caràcter dels *'Stakeholders'* relacionats amb l'activitat de l'empresa i de la destinació, s'obtindran els informes dels comptes anuals públics d'una sèrie de Tour Operadors que cotitzen en borsa amb l'objectiu d'analitzar-los des d'un punt de vista financer mitjançant l'anàlisi fonamental i l'anàlisi tècnic, i també es recorrerà a portals institucionals en possessió de dades i estudis estadístics referents a les seves poblacions des d'un punt de vista socioeconòmic.

El raonament darrere d'aquest anàlisi comparatiu entre 'destinació' i 'empreses' segueix una lògica estratègica clara: analitzar l'activitat hotelera al tram central de la Costa Daurada per tal d'adaptar els seus moviments i tendències al cas d'una Cadena d'hotels, tenint en compte una sèrie d'indicadors d'activitat operacional a més a més d'altres perspectives financeres que van més enllà del propi terreny geogràfic de la destinació i afegixen a l'estudi un component internacional a través dels resultats descoberts als comptes anuals dels Tour Operadors principals tant a la costa Daurada, com a la Cadena Hotelera analitzada.

## 2. Introducció a l'evolució històrica de la Costa Daurada com a Destinació Turística

### 2.1. Evolució de la línia temporal de la Costa Daurada en el marc turístic i hotelier

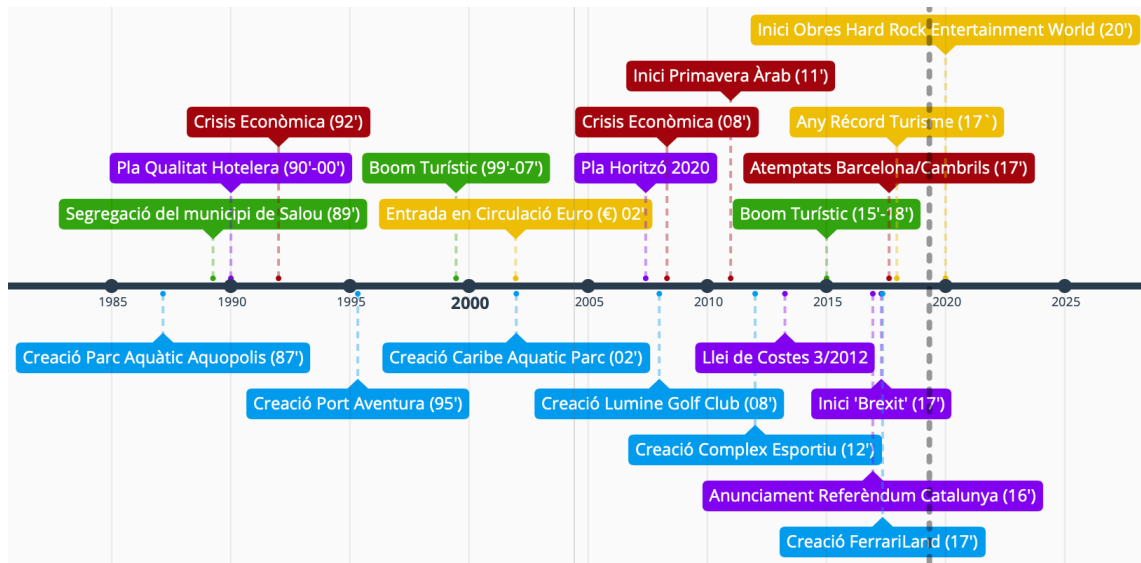
Com a conseqüència directa de l'assentament d'una nova societat europea a meitats del S. XX, i derivada en gran part per uns canvis socioeconòmics i tecnològics sense precedents, l'activitat del Turisme i l'oci ha esdevingut no només en una part imprescindible de les nostres vides com a element de descans i desconexió amb la vida quotidiana, sinó també ha esdevingut en un sector estratègic pel que fan els seus efectes multiplicadors a les economies que han desenvolupat satisfactòriament aquesta activitat econòmica. Convertint-se en un dels sectors d'activitat més importants del món, entendre com fluctuen els elements que componen la seva dinàmica s'ha convertit en una necessitat tan vital com el fet d'explotar aquesta activitat amb perspectives que van més enllà d'un horitzó temporal pròxim.

Així doncs, la història de la Costa Daurada com a destinació ha presentat una evolució pròpia i dinàmica durant el pas dels anys, posicionant-se com una destinació amb un model turístic dominant que neix a partir dels recursos intrínsecs d'aquesta regió mediterrània: el sol i platja. Als inicis, hi trobem un perfil de turista més aviat procedent de classes acomodades tant locals com estrangeres, on es comencen a popularitzar els banys de mar i les activitats litorals inicialment pel seu component 'medicinal' fins a evolucionar cap a altres activitats més aviat d'oci i descans. Tot i que el 'redescobriments' d'aquesta regió banyada pel mar Mediterrani per part dels col·lectius tant nacionals com internacionals no va ser realitzat fins a finals del segle XIX i principis del segle XX, l'expansió de la Costa Daurada com a destinació turística es produeix entre la dècada dels anys 60'-70' gràcies a l'estabilització de les societats europees, a la creació de noves xarxes de comunicació, i en general als avenços tecnològics i socioeconòmics que van conduir a la creació d'una nova classe mitjana capaç de produir excedents positius de capital traduïts en consum de productes d'oci (Prats, 2006). A les primeres fases, i fruit de l'aparició de nous nínxols de mercat, els agents locals van veure una oportunitat de negoci única i van emprendre en la creació d'estructures d'oferta, tot i que a les següents fases de creixement veiem l'aparició de nous *Stakeholders* de capital principalment nacional i amb un *'Know-How'* que determinarà la nova generació hotelera de la destinació, a més a més de l'aparició d'altres agents internacionals. (Reverté, 2012).

L'explicació d'aquest fet, es basa en una lògica empresarial en la qual el capital necessari per a la creació d'una nova infraestructura hotelera capaç d'albergar la gran demanda del mercat i adaptar-se als nous interessos dels turistes, sobrepassava els recursos dels agents locals i els seus coneixements. Per aquesta raó, i donada la gran oportunitat de mercat, altres agents nacionals i internacionals que coneixien bé el negoci van començar a invertir grans quantitats de capital i coneixements sobre l'hoteleria per a crear una nova generació d'oferta hotelera. Així doncs va ser com empresaris hotelers, principalment de Barcelona, van saber veure el potencial de creixement de la Costa Daurada i van apostar per a crear una nova generació hotelera. En el cas dels operadors turístics, i donada la gran demanda, moltes vegades les seves inversions tractaven de generar la seva pròpia oferta hotelera al integrar tots els elements de la cadena de valor turística mitjançant les seves agències que comercialitzaven el producte, els avions i els *'transfers'* que transportaven als clients cap a la destinació i l'oferta d'allotjament (Reverté, 2012; Tamames, 1990).

De manera paral·lela, i continuant amb l'explicació de la consolidació del fenomen del turisme a la Costa Daurada, un dels principals objectius d'aquest apartat és el de veure quins elements tant territorials, com empresarials o socioeconòmics, han influenciat en major mesura al desenvolupament de l'activitat turística, i en especial hotelera, d'aquesta destinació del Mediterrani des d'un punt de vista cronològic.

## II-Il·lustració 1: Línia cronològica de successos d'importància a la Costa Daurada (1960-2019)



Font: Elaboració pròpia i "10 Lliçons sobre Turisme"(Anton et al., 2012).

En relació a l'evolució de la línia temporal d'esdeveniments de gran importància per a la Costa Daurada, i per al sector hotelier, la II-Il·lustració 1 mostra de manera ordenada els principals successos polítics, econòmics o empresarials que han tingut lloc a la Costa Daurada des dels anys 80' fins a arribar al dia d'avui, tenint en compte una data més que interessant en el futur: els inicis de les obres del complex Hard Rock a la destinació. L'evolució cronològica d'aquesta destinació del litoral català ha estat força diversa, tot i seguir alguns canvis qualitius prou característics de la seva localització i del moviment urbanístic de l'època (Anton et al., 2012). Afortunadament, els anys 70' protagonitzen un nou moviment de canvi en el qual es tractaran de retornar els valors que constitueixen els elements de major atractiu i importància a les destinacions del litoral marítim (Alomar, 1974). En el cas de la destinació de la Costa Daurada, i des d'un punt de vista evolutiu, destacar que s'ha replantejat totalment les seves estratègies en diferents moments durant la seva vida, destacant per una part la Renovació i qualificació d'establiments hotelers, l'estratègia de singularització del producte turístic a través de la innovació, i l'adaptació de nous productes a l'oferta turística i l'estratègia de sostenibilitat (Anton, 2011). Casualment, molts d'aquests canvis territorials en el model de gestió de la destinació de la Costa Daurada, o del fenomen turístic en general, veiem com s'inicien en èpoques de canvis econòmics com ara el Pla de Qualitat Hotelera i la crisi econòmica del 92', o la crisi financera del 08' i el Pla Horitzó 2020.

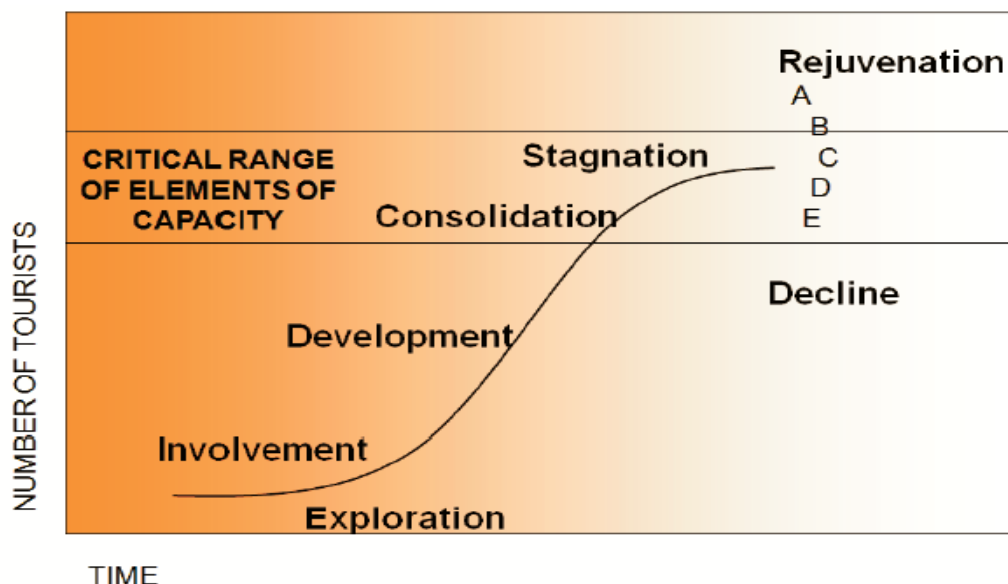
D'altra banda, i en relació a un dels models evolutius més importants en la doctrina del turisme, i el màrqueting de les destinacions, destacar que els elements més decisius en la dinamització, transformació i consolidació de la destinació de la Costa Daurada durant diferents cicles de vida (Butler, 1980), ha estat el fet de col·laborar i concertar entre l'administració i el sector privat la creació de noves infraestructures d'oci i allotjament (Anton et al., 2012), facilitant la creació de projectes innovadors com ho va ser Port Aventura, a més a més de les posteriors edicions d'atraccions dins del complex. No obstant, i en especial per a les dates més recents dins de la línia cronològica i els seus posteriors efectes en les pernoctacions al sector hotelier de la Costa Daurada, destacar també els canvis polítics internacionals, i nacionals, com elements inhibidors o estimuladors del turisme, ja sigui per la inestabilitat política a destinacions competidores (Primavera Àrab), a mercats emissors (Brexit), o al nostre propi territori (inici procés independència de Catalunya).



Pel que fan els últims anys d'activitat turística a la destinació, i en especial als esdeveniments de major importància registrats, destacar que la Costa Daurada ha registrat un increment exponencial de la seva activitat turística, destacant l'any 2017 com aquell que registra els rècords d'activitat més importants. Tot i haver protagonitzat els màxims històrics no només a la destinació, sinó també el sector turístic en general, el 2017 es viu un episodi de terrorisme al cor de Barcelona, i de Cambrils. Afortunadament, i des d'una perspectiva global, aquest incident no va causar una caiguda tan pronunciada com altres destinacions, com la Francesa o Belga, han experimentat tal com es presentarà en altres apartats posteriors.

Una vegada identificats els principals fenòmens registrats a la destinació ja sigui des d'una perspectiva econòmica, política, empresarial, o estratègica, es relacionaran una sèrie de dates concretes amb l'evolució d'una variable de gran significat turístic a través de la seva aplicació a un model teòric elaborat per Ricard Butler (1980), tot i tenir en compte altres posteriors reformulacions que critiquen el seu caràcter unilineal (Agarwal & Shaw, 2007) o d'altres que utilitzen la variable 'pernoctacions' per alimentar el model evolutiu i diferenciar les fases pròpies que segueix una destinació turística.

## II-lustració 2: Hipotètica evolució d'una Destinació Turística (Butler, 1980)



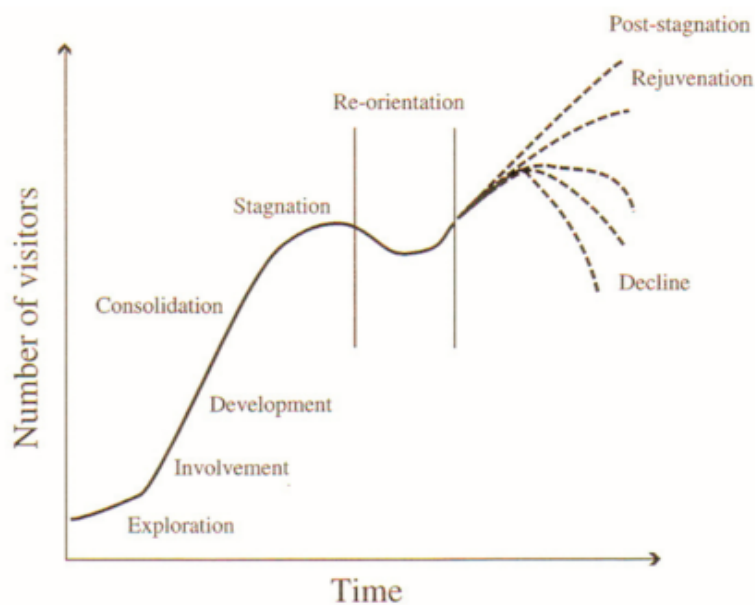
Font: Butler (1980).

Tot i que aquest concepte evolutiu es convertirà en una de les reformulacions teòriques més importants en relació al sector turístic, i en especial enfocat al suport estratègic dels ressorts, el seu caràcter unilineal dificulta la identificació i exactitud dels moviments multidimensionals que afecten la destinació, complicant així la mateixa reestructuració territorial a l'ignorar una gran diversitat d'elements que poden produir canvis estructurals a la destinació, influenciant l'aparició de situacions de declivi o rejuveniment de la mateixa destinació (Agarwal & Shaw, 2007). Per aquesta raó, la creació d'una línia cronològica servirà per identificar quins esdeveniments han estat els principals responsables dels canvis territorials de la Costa Daurada des d'una perspectiva evolutiva, ajudant a identificar quins canvis han estat els més recents, en quin punt del cicle de vida es troba la destinació, i quina pot ser la futura evolució del sector hotelier a la Costa Daurada. Breument, el teòric Butler defineix 4 fases principals en el seu model: l'exploració per part de grups reduïts de turistes, el desenvolupament posterior amb la seva popularització, la consolidació de la destinació turística i el seu estancament, derivant-se en situacions de rejuveniment, o declivi turístic.

## 2.2. Situació actual de la Costa Daurada dins del cicle de vida com a producte turístic

En referència al sector turístic, i en especial al sector hotelier, existeix un model teòric dins de la branca del màrqueting de gran interès el qual relaciona directament un concepte clau com és el 'producte turístic' amb una sèrie de cicles de vida relacionats amb la fluctuació natural de l'oferta i demanda de la destinació (Butler, 1980), tenint en compte dins d'aquest moviment natural del mercat altres factors tan *endògens* (canals de comercialització, característiques del producte, segments objectiu, etc...) com *exògens* (situació política, canvis en l'entorn natural, etc...). Com a resultat, se'n deriva la Teoria dels Cicles de Vida de les Destinacions (TALC) per part del teòric Richard Butler, la qual originàriament tractava de determinar en una escala concreta l'estructura evolutiva d'un producte turístic per tal de reforçar els seus moviments naturals amb la investigació i posteriorment el desenvolupament de complexos turístics.

### Il·lustració 3: Modificació de la Teoria del Cicle de Vida de les destinacions de Butler (Agarwal, 2007)

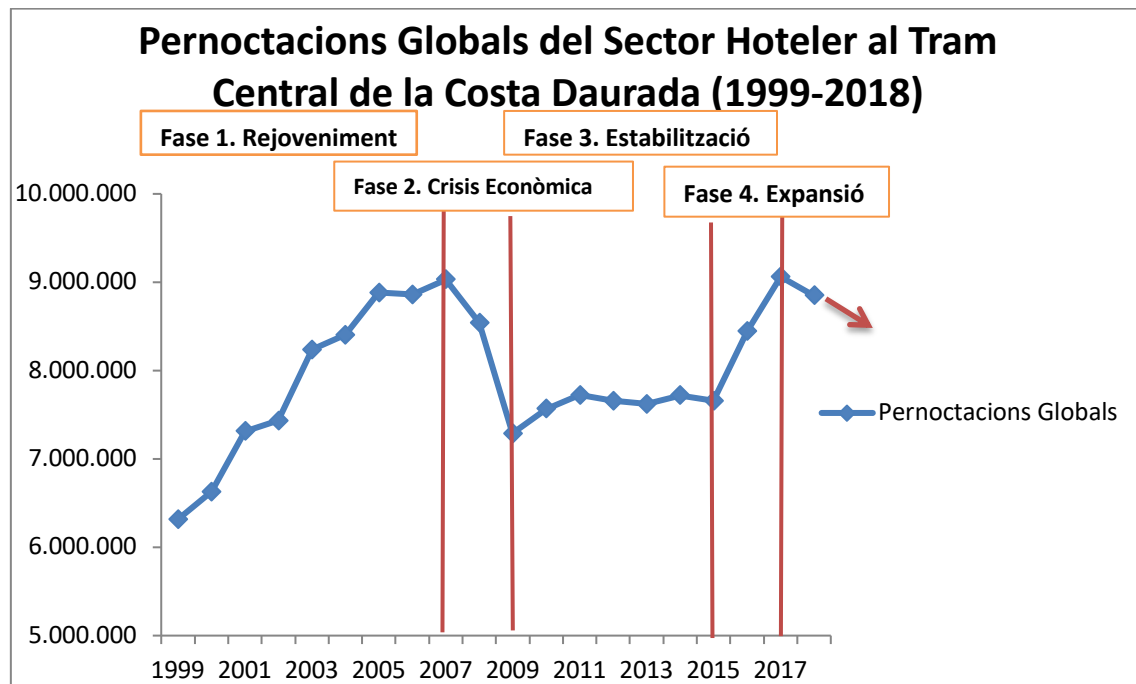


Font: Il·lustració extreta de Agarwal & Shaw, 2007.

Així doncs, i seguint la formulació original de Butler, la il·lustració 3 mostra l'evolució natural d'una destinació turística *per se*, entenent doncs el concepte de 'producte turístic' com un aspecte més aviat global el qual incorpora tots els elements que configuren la destinació (productes hotelers, oferta complementària, entorn natural, etc...). Tot i que l'anàlisi estratègic d'aquest projecte tracta d'aplicar noves propostes amb potencial de creació de valor per a una Cadena d'Hotels a la Costa Daurada, primer caldrà entendre en quin punt es troba la destinació dins dels seus cicles naturals a través d'aquesta teoria i les seves posteriors reformulacions (Agarwal & Shaw, 2006), adaptant així les estratègies a definir en una direcció que permeti augmentar el valor de les seves operacions a la destinació gràcies a l'adaptació dels canvis. De manera breu, esmentar que una de les missions principals d'aquesta teoria era la de recolzar la comercialitat dels productes turístics dels Resorts dins d'una destinació turística. Dins de les fases naturals d'una àrea turística, descobrirem una fase inicial de descobriment del producte per part d'agents externs (turistes), una fase posterior de creixement on es comencen a desenvolupar noves estructures capaces de contenir el creixement exponencial de la demanda, seguidament d'una fase de consolidació de la destinació i declivi/rejuveniment.

Atenent doncs al desenvolupament natural d'una destinació a partir de la teoria exposada anteriorment, resulta de gran interès tractar d'establir quina ha estat la direcció del cicle natural de la Costa Daurada i els patrons que ha seguit per tal de saber bàsicament de quin moment prové la Costa Daurada, en quin moment es troba, i cap a on es dirigeix. Tal i com es representa al gràfic 1, elaborat a partir de les dades generades pel Parc Científic i Tecnològic i per l'I.N.E. pel que fan les pernoctacions al tram central de la destinació, descobrim patrons que atenen a fases molt remarcades dins dels TALC les quals segueixen una racionalitat totalment paral·lela a les magnituds polítiques, econòmiques i territorials que la destinació ha viscut durant el període seleccionat (Vera-Rebollo et al., 2013).

**Gràfic 1: Representació gràfica de les pernoctacions globals en Hotels al Tram Central de la Costa Daurada (1998-2018)**



**Font:** Elaboració pròpia mitjançant dades del 'Institut Nacional de Estadística' i del *Tourism Open Knowledge* (Parc Científic i Tecnològic).

Abans d'explicar les fases que ha viscut la destinació durant els últims 20 anys, cal explicar primer que el raonament per a escollir l'element 'pernoctacions' com a element representatiu de les fases de vida de la destinació atén, per part d'aquest investigador, a un element clau que determina la comercialització del producte hotelier en forma de nits d'allotjament (pernoctacions) i reforçar l'anàlisi estratègic d'aquest projecte, tot seguint altres indicacions de teòrics i investigadors com Vera-Rebollo (2013) amb gran importància al sector.

En primer lloc, descobrim que la tendència que segueix el sector hotelier a la Costa Daurada és alcista entre l'any 1999 i el 2007, amb un creixement del 43% respectivament gràcies a la millora en la qualitat de la planta hotelera, a la consolidació de l'euro en les regions europees, i a la creació d'un producte turístic singular i alimentat per una oferta lúdica única a Europa. Cal remarcar que amb l'arribada de l'euro, i conseqüentment la millora de la integració de les regions econòmiques d'Europa que tracten d'oblidar i evitar noves recessions i devaluacions monetàries com les que es van produir a inicis anys 90', es produeix un reforçament econòmic el qual es traduirà en un increment en el benestar de les societats europees el qual ajudarà a incentivar novament el consum de productes d'oci tal i com es va produir durant els anys 60' amb la fase de post-industrialització europea (Prats & Jiménez, 2006).

En segon lloc, veiem que durant el període 2007-2009 es registra una nova fase de declivi representada per una caiguda del 19,3% en el nombre de pernoctacions al sector hotelier de la Costa Daurada, resultant en una reducció en gairebé 2 milions de pernoctacions en 2 anys. En aquest cas, i seguint l'evolució d'aquesta variable d'activitat hotelera a la destinació des del punt de vista del model teòric de Butler (1980), s'interrelaciona a la crisi financera internacional com un dels principals mecanismes inhibidors del turisme a la destinació. Aquesta fase ens recorda que, una destinació no funciona com un element unilineal, sinó que és un organisme "viu" i intrínsecament únic influenciat per tot tipus de factors tant globals com locals que poden alterar els fluxos d'arribades i pernoctacions a la destinació, afectant conseqüentment als fluxos econòmics futurs de les empreses que operen al mercat (Fernández, 2008) i en especial de les empreses hoteleres de la destinació, distorsionant la competitivitat futura d'aquestes (Porter, 2006) i obligant-les a readaptar les seves estratègies corporatives (Chandler, 1990).

En tercer lloc, i seguint amb la línia d'anàlisi dels estadis de la destinació, es pot diferenciar una nova fase d'estabilització en el nombre de pernoctacions entre el període 2009-2015 a la Costa Daurada. Aquesta nova fase, tot i no representar grans canvis en la tendència global de la destinació, es destaca per albergar la continuació de l'estratègia de singularització de la destinació amb la creació de nous projectes d'oci i d'esport (complex esportiu) alhora que es segueixen altres estratègies de millora de la qualitat estructural i ambiental (Antón et al., 2012). Tot i que, deixant a banda la continuació en l'especialització turística de la Costa Daurada, cal atendre novament a altres elements de caràcter més aviat global com ara l'inici de la Primavera Àrab a l'any 2011 (moviment polític que causa inestabilitat a destinacions competidores del Nord d'Àfrica), i produint un efecte 'recuperador' en destinacions europees de sol i platja més segures com les del litoral Mediterrani Europeu. En aquest aspecte, cal dir que, tot i que el turisme és un sector amb gran resiliència en destinacions molt desenvolupades i consolidades, existeixen factors que poden sobrepassar-la com ara una inestabilitat política de gran magnitud, produint conseqüentment un efecte inhibidor en el nombre d'arribades i pernoctacions tal i com es detectarà amb la següent fase de la destinació des d'una perspectiva evolutiva.

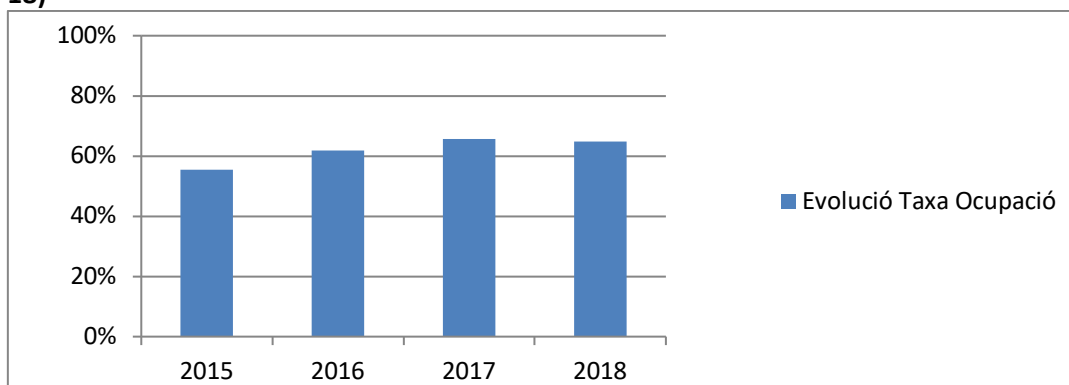
Finalment, i arribant als últims anys d'activitat turística a la destinació, veiem com al gràfic 1 es pot apreciar que durant el període 2015-2017 les pernoctacions en hotels al tram central de la Costa Daurada augmenten en un 19,3% fins recuperar, i superar, la posició de creixement registrada durant l'inici de la primera dècada del segle XXI fins a posicionar l'any 2017 com un any de xifres rècords en el sector turístic. Tot i aquesta tendència favorable en l'activitat del sector hotelier durant aquest període, les xifres més recents mostren una desacceleració en el nombre d'arribades del 2,3%, atribuïble en part a la pèrdua de poder adquisitiu del mercat britànic com a causa directa del 'Brexit' i els seus efectes en l'economia britànica, però en especial a la recuperació de destinacions competidores tant del Nord d'Àfrica, com de l'Est d'Europa o Orient Mitjà, tal i com s'explicarà en una fase posterior d'aquest treball. En aquests moments de l'any 2019, els directius d'una de les unitats de negoci de la Cadena d'Hotels col·laboradora amb aquest projecte rebel·len una gran incertesa inicial en torn a com evolucionarà l'activitat hotelera d'aquest nou any tenint en compte factors com la recuperació de destinacions competidores i noves obertures de fronteres, però en especial per la proximitat de l'arribada del 'Brexit' al Parlament del Regne Unit. Tenint en compte els canvis que s'estan produint a la destinació durant l'últim any d'activitat, i tenint en compte com la seva posició natural dins del seu cicle evolutiu, es convertirà en una necessitat determinar més a fons determinades variables d'activitat hotelera a la destinació per tal de comparar els resultats amb la Cadena Hotelera col·laboradora, i proposar noves estratègies que puguin crear valor en un futur no molt llunyà.

### 2.3. Anàlisi Ocupacional de l'última Fase Evolutiva de la Destinació (2015-18)

Dins de l'àmbit turístic de la Costa Daurada, i amb especial referència al mercat hotelier d'aquesta destinació, existeixen una sèrie d'indicadors d'activitat que resulten un element essencial per entendre no només el funcionament d'aquest sector d'activitat clau per a l'economia local, sinó també per determinar patrons i tendències que puguin relacionar-se directament amb teories i models deterministes que reforcin les estratègies empresarials de les unitats de negoci col·laborades amb aquest projecte. Així doncs, i com a una de les parts essencials d'aquest projecte d'investigació, s'analitzarà a continuació l'evolució de la taxa d'ocupació i nacionalitats principals entre el període 2015-2018 al tram central de la Costa Daurada. Si és cert que, tal com s'ha mostrat en apartats anteriors, l'ús de dades amb projeccions a gran escala poden mostrar amb gran detall patrons i tendències corresponents a cicles de vida de la destinació (Butler, 1980). No obstant, i en referència als últims successos polítics i socioeconòmics tan en l'àmbit global com local, resulta de gran interès conèixer amb exactitud l'evolució d'aquestes variables durant el període 2015-2018, on no només es registra un dels creixements turístics més importants de la història d'aquesta regió, sinó també una nova davallada la qual pot resultar un indicador clau de que ens trobem davant d'un nou canvi de cicle a través de la desacceleració turística de la Costa Daurada.

Entrant en l'anàlisi de la taxa d'ocupació del sector Hotelier al tram central de la Costa Daurada, mencionar en primer lloc que la variable ocupació és un indicador molt representatiu del volum de comercialització dels productes d'allotjament de les unitats de negoci que operen al mercat hotelier de la destinació. Especialment, i des d'un punt de vista operatiu i empresarial, esmentar que l'ocupació és un dels indicadors més significatius pel que fa a l'activitat d'un dels departaments més importants en la creació de valor econòmic tant en el compte d'explotació de l'empresa hotelera (entre el 70-75% respecte a el total), com en els accionistes de l'empresa hotelera en relació als fluxos que aquesta pugui arribar a generar (Fernández, 2005). Aquesta afirmació hauria de causar una gran atenció als hotelers que operen a la Costa Daurada, tot i que també ho hauria de fer a altres 'Stakeholders' implicats en el procés productiu ja que, la competitivitat de les pròpies empreses que actuen en aquest mercat (Porter, 1980) pot veure's afectada per canvis en aquest mateix, tal com ja s'ha vist anteriorment a la destinació amb la crisi financera del 2008. Per aquesta raó, l'adaptació a través de l'antelació podrà facilitar que les estratègies corporatives a llarg termini de la Cadena Hotelera (Caves, 1980) per tal puguin garantir que no només les seves actuacions continuaran creant valor per a les seves empreses, sinó també que s'adaptin a les futures estratègies de la pròpia destinació en matèria de sostenibilitat o qualitat (Santos, 2018).

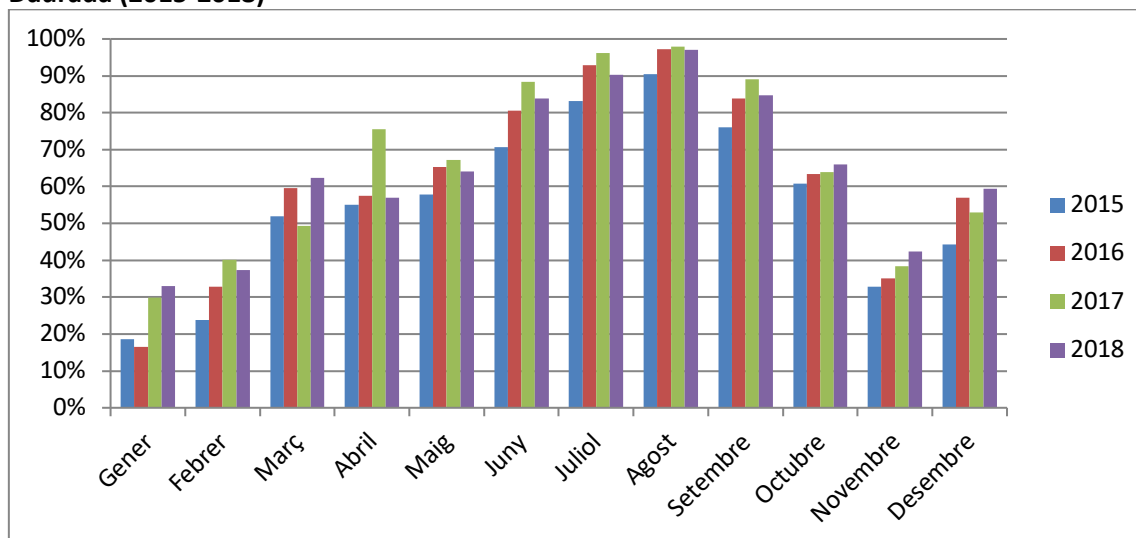
**Gràfic 2: Evolució ocupacional del sector hotelier al tram Central de la Costa Daurada (2015-18)**



Font: Elaboració pròpia a partir de P.C.T.

Tal com es pot apreciar amb més detall al gràfic 2 en referència a la taxa d'ocupació anual del període 2015-2018, es confirma un decreixement de l'1,5% respectivament entre els anys 2017 i 2018 pel que fa a un dels indicadors d'activitat hotelera més representatius. A l'apreciar aquests resultats, qualsevol hotelier o investigador en la matèria del turisme a la nostra destinació haurà d'esperar primer als resultats de l'any 2019 per confirmar si el sector turístic, i en especial l'hotelier, està decreixent.

### Gràfic 3: Evolució de la Taxa d'Ocupació al sector hotelier del tram central de la Costa Daurada (2015-2018)



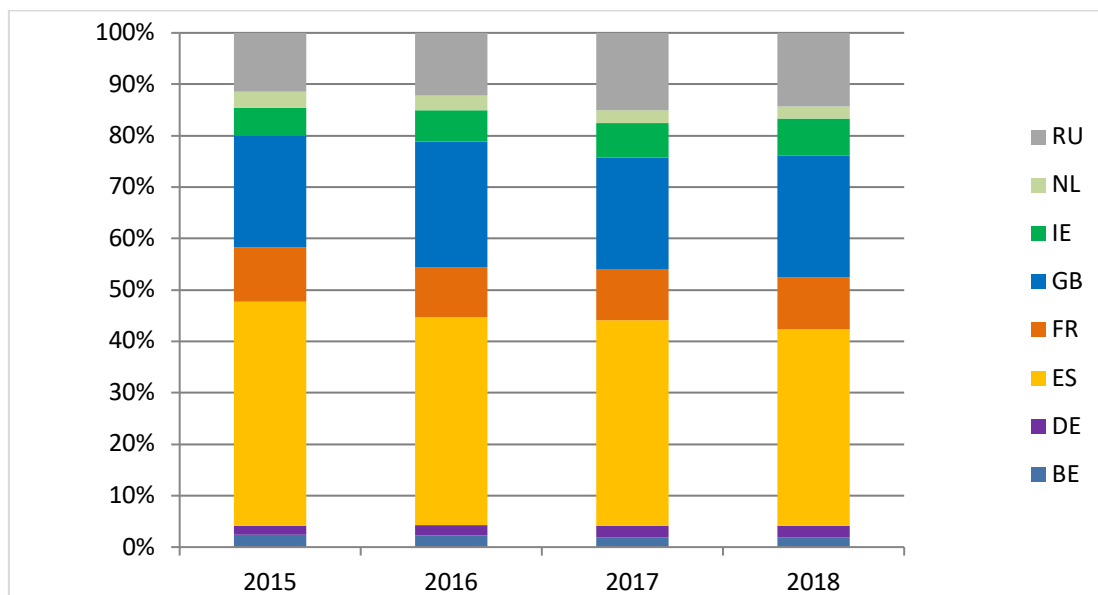
Font: Elaboració pròpia mitjançant dades obtingudes del Parc Científic i Tecnològic (T.O.K.).

En termes genèrics, l'element més distintiu de l'ocupació al sector hotelier de la Costa Daurada és la seva estacionalitat, destacant una lleugera desacceleració turística respecte a l'any 2017 i les seves xifres rècord. Tanmateix, la reducció en l'estacionalitat també es detecta en comparar l'any 2018 amb els altres períodes. Concretament, s'ha detectat una diferència ocupacional positiva del 34% entre el mes de Desembre del 2018 i del 2015, a més a més d'un 43% de diferència entre el mes de Gener d'ambos períodes. Cal destacar que, els elements que més distorsionen aquest indicador ocupacional cap a la baixa són les taxes registrades en períodes fora del que denominaríem 'temporada turística' (Abril-Octubre). En el cas de confirmar-se l'inici d'una nova fase de decreixement, caldrà valorar correctament el fet de seguir estratègies de reducció de costos per tal d'equilibrar el decreixement turístic, però probablement afectant la qualitat del servei i a la competitivitat futura (Porter, 2006), o apostar per noves vies de creació de valor a través d'estratègies empresarials i inversions en R+D (Zott, 2009) que permetin a la Cadena Hotelera continuar amb el seu lideratge al futur.

#### 2.4. Evolució dels mercats més importants al tram Central de la Costa Daurada (2015-2018)

Continuant amb l'anàlisi dels principals indicadors d'activitat hotelera al tram central de la Costa Daurada, hi trobem un altre indicador molt representatiu pel que fa a l'activitat turística a la destinació: **les nacionalitats** dels turistes que visiten la Costa Daurada i consumeixen els nostres productes hotelers. Aquest indicador representa fidelment les identitats dels segments que consumeixen els productes d'allotjament d'aquesta destinació a través de relacionar el nombre de pernoctacions que cada mercat registra. Aplicant la perspectiva analítica d'aquest projecte, es tractarà d'entendre la fluctuació i evolució natural de cada mercat emissor durant el període 2015-2018 per tal d'entendre quins mercats han liderat el creixement en el nombre de pernoctacions durant una de les fases de creixement més importants dins de la història.

**Gràfic 4: Evolució de les nacionalitats principals al sector hotelier del tram central de la Costa Daurada en relació a les pernoctacions registrades (2015-2018)**



**Font:** Elaboració pròpia mitjançant dades obtingudes del Parc Científic i Tecnològic (T.O.K.).

En primer lloc, i en referència al mercat més important de la Costa Daurada (l'espanyol), veiem que tot i augmentar el nombre de pernoctacions d'aquest segment entre el període 2015-2017, la seva importància en termes relatius es redueix anualment. Més detalladament, s'observa que aquest segment suposava més del 40% del total de les pernoctacions a l'inici del període, mentre que al 2018 aquest valor es redueix fins a un pes relatiu del 36%. Aquest fet demostra que, la importància ocupacional del segment espanyol respecte d'altres segments, ha presentat un decreixement representatiu respecte al nombre total de pernoctacions. En segon lloc, i tenint en compte el mercat anglès com un dels segments internacionals més importants a la destinació, descobrim que el seu pes relatiu respecte al total de pernoctacions a la Costa Daurada es manté estable entre el 20-23% durant els anys que componen aquest període, assenyalant el 2016 i el 2018 com els anys més importants pel que fa a el nombre de pernoctacions d'aquest mercat. En tercer lloc, i en relació a la seva proximitat geogràfica i cultural amb el mercat britànic, descobrim que el segment Irlandès presenta una clara evolució creixent durant tots els anys que componen el període, incloent-hi l'any 2018 el qual va registrar una lleugera desacceleració en el creixement del sector hotelier tal i com mostren els gràfics anteriors. En termes relatius i respecte al total de pernoctacions, veiem com el pes d'aquest mercat ha passat de representar un 5,3% a un 6,8%. En quart lloc, s'observa com el pes d'altres mercats internacionals tan clàssics com el Francès, l'Alemanya o l'Holandès presenten una evolució estable pel que fa el seu pes relatiu respecte al total de pernoctacions. Respectivament, el pes de les pernoctacions del mercat Francès se situa entorn del 10% respecte al total, disminuint lleugerament fins al 9,4% a l'any 2018. Per una altra banda, el pes de les pernoctacions del mercat Alemany i l'Holandès se situen entorn del 2% i 3% respecte al total, mostrant una tendència creixent en el nombre de pernoctacions del mercat Alemany i un decreixement en l'Holandès durant el període 2015-2018.

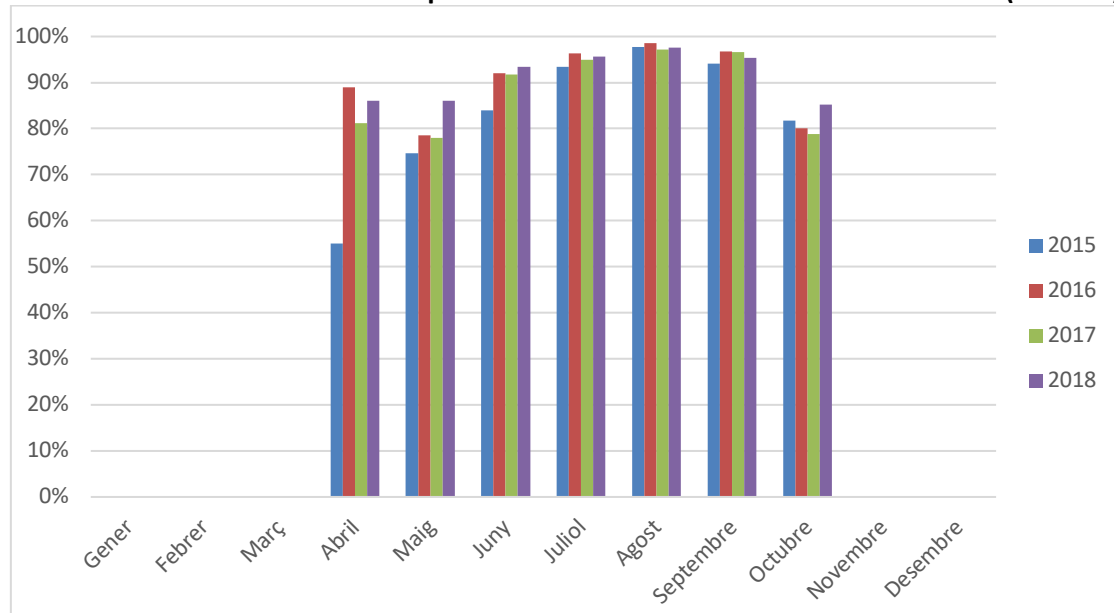
Finalment, destacar el creixement significatiu del mercat Rus durant els anys 2017 i 2018, situant el pes relatiu d'aquest segment pel que fan les seves pernoctacions a Costa Daurada en un 13-14% aproximadament i convertint-se en un mercat clau a la destinació en termes estratègics.

### 3. Anàlisi estratègic de les principals variables d'activitat operacional i econòmica d'una Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)

#### 3.1. Ocupació hotelera de la Cadena d'Hotels a la destinació de la Costa Daurada

Com a part imprescindible d'aquest treball d'investigació i de la determinació de noves vies de creació de valor per l'agent col·laborador, a continuació s'exposa l'evolució d'una de les variables d'activitat més importants de la Cadena Hotelera: la taxa d'Ocupació dels seus hotels a la Costa Daurada. Partint del concepte que, el principal mecanisme de creació de valor per a una empresa hotelera és sense cap mena de dubte el seu departament funcional 'Allotjament' en suposar pràcticament entre el 70-80% de la producció total en referència al compte d'explotació de la mateixa empresa, entendre les fluctuacions d'aquesta variable ajudaran a comprendre no només l'evolució de la seva activitat dins del marc de la Costa Daurada, tenint en compte que el període 2015-2018 comprèn canvis de gran importància dins del marc turístic i hotelier de la destinació, sinó també a entendre quins poden ser els fluxos econòmics esperats en el futur (Fernández, 2005) a partir dels resultats que se'n derivin de l'anàlisi següent i proposar noves vies de creació de valor a partir de noves estratègies empresarials.

**Gràfic 5: Evolució de la Taxa d'Ocupació de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)**



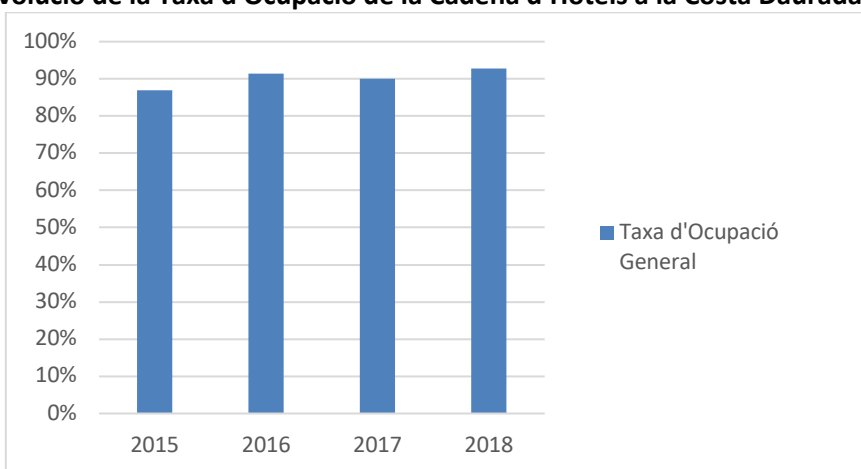
**Font:** Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Com podem observar al gràfic anterior, l'evolució global de l'Ocupació hotelera de la Cadena segueix tendències i patrons propis de la destinació en la qual es troben, destacant un component estacional notori però alhora representant alguns aspectes interessants a destacar en diversos moments del període 2015-2018. Pel que fa a l'evolució de l'indicador ocupacional, es destaca una tendència creixent durant gran part dels mesos que componen el període, destacant augments especialment interessants en l'ocupació pel que fan alguns moments concrets com el Maig del 2018, al representar una xifra rècord en l'ocupació amb un 86% respectivament. En segon lloc, l'Abril del 2015 es presenta com aquell mes amb una Taxa d'Ocupació inferior, fet totalment contrari a les ocupacions registrades en el mateix mes d'altres anys. En contra partida, el mes de Maig i la posada en marxa de tota la capacitat productiva de la Cadena Hotelera, mostra un desajust en l'ocupació hotelera respecte al mes d'Abril. Tot i això, l'escalabilitat de l'ocupació inicià el seu camí al Maig fins a arribar a l'Agost i, conseqüentment, iniciar un procés de desocupació hotelera a partir de Setembre.



S'observa una reducció en l'estacionalitat especialment a partir de l'any 2015 al començament de la temporada (Abril), passant d'una taxa d'ocupació del 55% fins a arribar a nivells d'ocupació que superen el 80% en els altres anys, destacant l'inici de temporada a l'Abril de l'any 2016 amb una xifra rècord del 87,8% d'ocupació. Especialment, l'any 2018 demostra aquesta reducció de l'estacionalitat en els mesos de Maig i Octubre al registrar una taxa d'ocupació del 85-86%. En referència als punts màxims d'Ocupació, s'observa lògicament una clara relació entre els pics d'ocupació més alts i l'estació estiuenca al representar els mesos de Juliol, Agost i Setembre uns valors relatius més alts. Per una altra banda, el mes de Juliol del 2016 destaca com aquell mes amb una ocupació més alta respecte a tots els altres mesos que del període 2015-2018 amb una taxa d'ocupació del 98,6%. De forma més resumida, esmentar que l'ocupació mensual ha anat millorant progressivament, destacant especialment el 2018 com l'any amb millor ocupació a inicis i final de temporada.

#### Gràfic 6: Evolució de la Taxa d'Ocupació de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

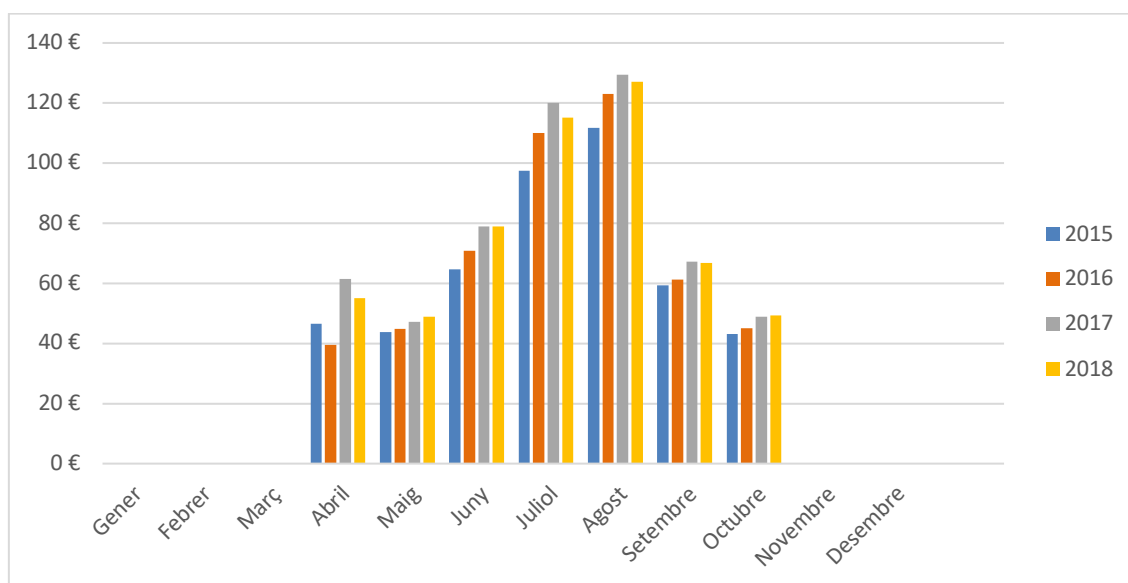
Analizant la taxa d'ocupació de la Cadena d'Hotels des d'una perspectiva anual, descobrim que en general, els valors relatius registrats no descendeixen del 85% en cap dels anys registrats, demostrant en primer lloc que els canals de comercialització de la firma hotelera representen un element de fortalesa i competitivitat a la destinació. Pel que fa a l'evolució de la taxa d'ocupació entre els anys que componen el període, es destaca el 2018 com l'any més important pel que fan les operacions de la Cadena a la destinació al representar una taxa d'ocupació general del 92,7%.

Tot i els resultats relatius obtinguts en relació a un dels indicadors més representatius de les operacions de la Cadena a la Destinació, cal tenir en compte que poden sorgir divergències al comparar directament els resultats de les Taxes d'Ocupació obtingudes amb el total d'habitacions comercialitzades, ja que les pròpies estratègies comercials de la Cadena poden influir en els resultats que s'han vist anteriorment. Per exemple, des d'un punt de vista comercial, el 2017 es destaca com l'any més important pel que fa a el nombre 'd'habitacions comercialitzades, tot i que des d'un punt de vista relatiu, es destaca el 2018 com l'any més important pel que fa a la relació entre les habitacions comercialitzades i la capacitat productiva. Des d'una perspectiva més estratègica, aquest fet representa una millora en l'ajust dels esforços comercials de la Cadena, incrementant ocupació i reduint els costos operatius. Tot i que seria necessari analitzar altres dades més aviat comptables, molt probablement aquest ajust tindrà una incidència positiva en els fluxos de caixa de la Cadena a l'ajustar els esforços comercials en relació i reduir els costos operatius.

### 3.2. Tarifes Mitjanes (ADR) i Antelació en les Reserves per períodes i segments

Dins de l'àmbit d'activitat hotelera, i especialment en relació al Departament Operatiu d'Allotjament, existeixen algunes variables de gran interès que poden donar una imatge molt fidel sobre la rendibilitat econòmica dels productes hotelers al mercat on s'està operant. Així doncs, analitzar l'evolució global de 2 dels indicadors més importants (Tarifes Mitjanes i RevPAR) de la Cadena col·laboradora suposarà tant un reforçament de l'anàlisi estratègic referent a les seves operacions a la destinació, com també un element clau a l'hora de determinar noves vies de creixement que puguin incrementar la creació de valor econòmic per a aquesta Cadena d'Hotels a la Costa Daurada.

**Gràfic 7: Evolució de l'ADR de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)**

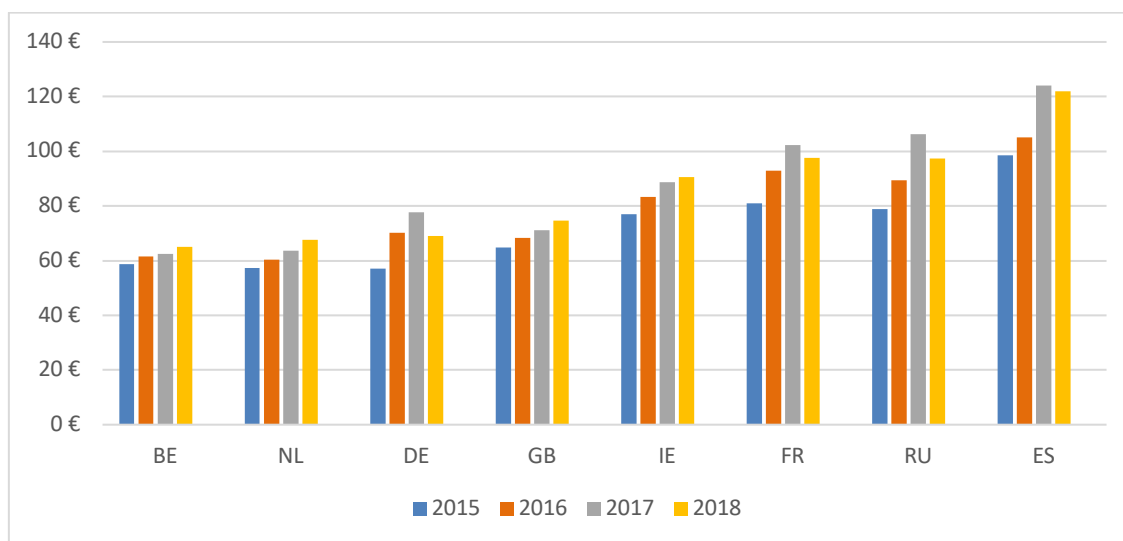


**Font:** Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Com podem veure al gràfic 8, l'evolució de l'ADR (o Tarifes Mitjanes) de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada segueix en primer lloc un patró molt clar de creixement durant el pas del període 2015-2018, podent relacionar directament aquest creixement amb l'increment de les operacions de la pròpia gràcies a un escenari de creixement turístic dins del marc de la pròpia Destinació. Analitzant més en profunditat, el creixement mensual de les Tarifes Mitjanes segueix una evolució a l'alça des de l'inici de la temporada fins al mes d'Agost, representant una caiguda d'entre el 45-51% amb l'entrada del mes de Setembre en tots els anys que componen el període. De fet, i des d'un punt de vista més aviat comercial pel que fan els màxims de venda d'habitacions per part de la Cadena, l'any amb les Tarifes de preus més elevades es corresponen a l'any 2017, destacant també en tots els anys analitzats el Juny, Juliol i Agost com els mesos amb unes Tarifes més elevades. En aquest cas, i des de l'òptica evolutiva del model teòric explicat anteriorment, la Tarifa mitjana de l'any 2018 presenta un lleuger retrocés, determinat o bé per els canvis a la destinació, o bé en relació als agents comercials que intervenen en el procés productiu.

Un fet interessant a destacar és que, tot i representar una caiguda molt important en el preu de les Tarifes durant el mes de Setembre, des d'un punt de vista ocupacional aquest es posiciona com un dels més representatius. Aquesta afirmació es troba totalment relacionada amb dos factors clau: la procedència geogràfica dels segments i conseqüentment el preu d'adquisició a partir dels canals de distribució utilitzats.

### Gràfic 8: Evolució de les tarifes mitjanes (ADR) per Segments a la Cadena d'Hotels (2015-18)



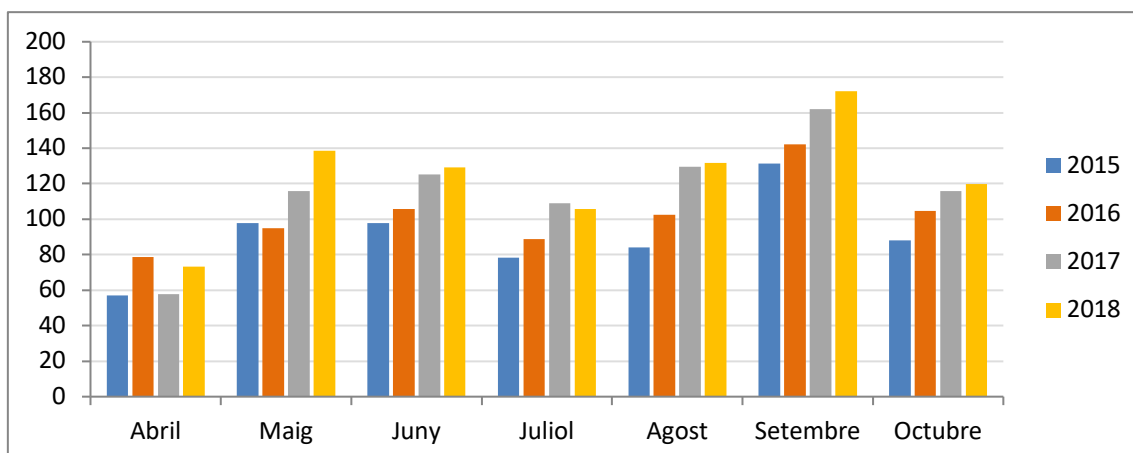
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Per una altra banda, si agrupem les variables 'Tarifa' i 'Nacionalitats', obtenim un resultat molt interessant d'analitzar des d'un punt de vista estratègic i evolutiu. En primer lloc i en termes més genèrics, es veu una tendència creixent en el preu de les Tarifes mitjanes en tots els segments especialment durant el període 2015-2018. Tot i que, pel que fan el mercat Alemany i el Francès es detecta un decreixement en el preu de les tarifes d'entre un 1,5-2% durant l'any 2018. No obstant, és el segment Rus qui registra un major descens en l'ADR durant l'any 2018 amb un decreixement del 9,4%.

Pel que fan els segments que registren unes Tarifes Mitjanes amb un preu més alt, trobem al mercat Espanyol en primera posició amb un ADR de 134 € al 2018 i representant un creixement d'aquest indicador del 19,4% respectivament durant el període 2015-2018. En segon lloc, trobaríem al mercat Francès, representant a l'any 2018 un ADR de 107 € i un creixement del 16,8% entre el període analitzat. Gairebé empatat amb el segment Francès, hi trobem a un segment estratègic i de gran interès: el mercat Rus, registrant una tarifa mitjana a l'any 2018 de 106 € i un creixement del 18,8% entre els anys 2015-2018. Cal destacar també, la creixent importància en el preu de les Tarifes del mercat Irlandès, augmentant dins del període un 15,15% i posicionant-se com el quart segment més important per a la Cadena.

Des d'un punt de vista contrari als preus vists anteriorment, hi trobem als segments Alemany (75€), Belga (71 €), Britànic (82 €) i Holandès (74€) com aquells que registren unes tarifes més baixes en comparació a la resta de segments durant el 2018, i en general durant tots els anys analitzats. Concretament, són el mercat Belga i l'Holandès aquells que registren unes tarifes més baixes, mostrant un primer resultat de 'desinterès' per tal d'enfocar els esforços de comercialització i venda cap a aquests mercats. No obstant els valors obtinguts al gràfic anterior, i tal com s'analitzarà en l'apartat següent en referència als mercats amb més activitat, cal entendre més detalladament quin és el pes de cada segment en relació al seu consum de productes d'allotjament a la Cadena d'Hotels, ja que el factor 'volum' serà el que definirà la importància real, i potencial, de cada mercat amb influència a la firma hotelera alhora que també es determinarà quines han estat les estratègies comercials principals durant els anys 2015-2018. Finalment, destacar que un dels elements més importants en la determinació de les tarifes és l'antelació de venda, o procedència d'aquesta reserva (agència de viatge, TTOO, web, etc...), destacant per una banda una antelació més que superior en el cas dels mercats internacionals en relació al mercat nacional.

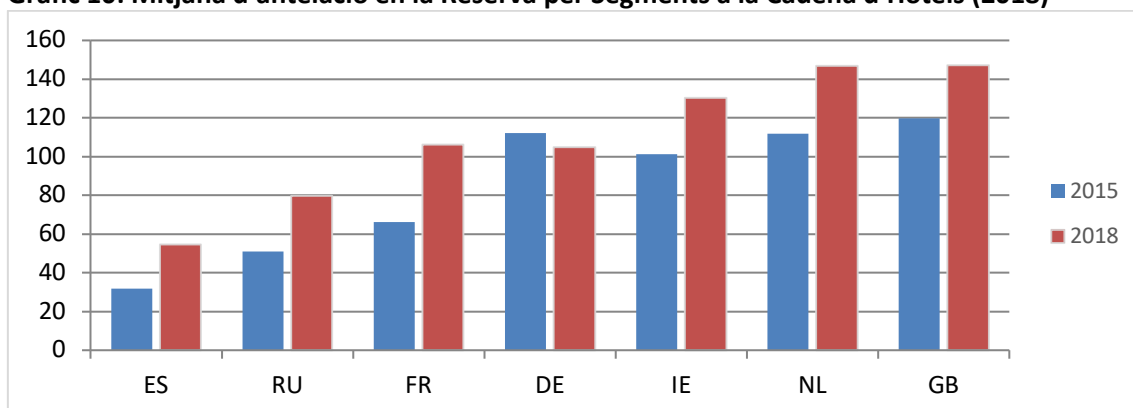
**Gràfic 9: Mitjana de dies d'antelació en la Reserva a la Cadena d'Hotels (2015-18)**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Pel que fa a la mitjana de dies d'antelació en la creació de la reserva, es destaca en primer lloc una tendència més que creixent en la que, més que probablement, s'estigui definint un nou patró de conducta en el consum de productes hotelers per part del mercat: els turistes cada vegada reserven les seves vacances amb major antelació. Aquesta afirmació és especialment notòria en el cas del període d'activitat turística a la destinació i als hotels de la Cadena Hotelera, tot i que en alguns altres períodes com ara l'Abril registren una antelació en les reserves relativament baixa. En termes genèrics, a tots els mesos d'activitat hotelera per part de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada es detecta un augment progressiu en l'antelació de les reserves, destacant el mes de Setembre com aquell mes amb una antelació major en les reserves registrades, seguidament pel mes d'Agost i Juny.

**Gràfic 10: Mitjana d'antelació en la Reserva per Segments a la Cadena d'Hotels (2018)**



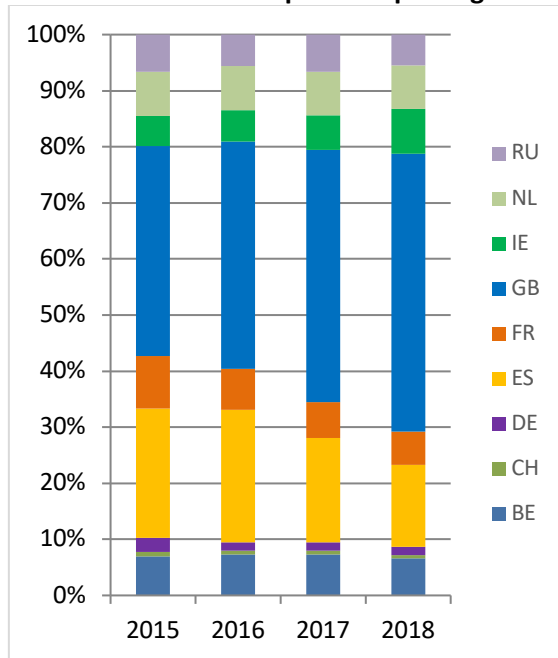
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Si relacionem aquesta antelació en les reserves per mercat de procedència, descobrim que aquells segments que reserven les seves habitacions als hotels de la Cadena amb més antelació són els de procedència internacional, destacant al mercat Anglès (GB), Holandès (NL) i Irlandès (IE) com aquells que presenten una antelació d'entre 130-150 dies durant la temporada turística del 2018, presentant una especial tendència creixent pel que fa l'antelació en les seves reserves en relació a la mitjana d'antelació de l'any 2015. En contraposició, es destaca el fet que el mercat Espanyol (ES), el Rus (RU) i el Francès (FR) són aquells segments de clients dins de la Cadena Hotelera amb un resultat menor en l'antelació de les seves reserves (entre 54 i 70 dies a l'any 2018). Tanmateix, la tendència que segueixen els segments principals de la Cadena segueix un patró comú: un increment constant en l'antelació.

### 3.3. Segments principals per impacte ocupacional i econòmic (2015-18)

Continuant amb l'anàlisi de les variables seleccionades, i relacionades amb les l'activitats de la Cadena d'Hotels a la destinació de la Costa Daurada durant el període 2015-2018, es presenta a continuació una evolució molt detallada de la importància ocupacional i econòmica dels principals mercats amb presència a la firma hotelera. Es representarà cada mercat en funció del seu percentatge respecte al total d'habitacions venudes, amb l'objectiu de determinar la fluctuació de cada mercat respecte a la Cadena analitzada i mostrant cap a quina direcció comercial ha estat seguint aquesta.

**Gràfic 11: Evolució ocupacional per Segment**



Abans d'entrar en detall amb el Gràfic 9, en primer lloc cal explicar com s'ha obtingut aquest resultat gràfic en relació a la informació obtinguda per part de la Cadena d'Hotels. Com a conseqüència directa de relacionar les variables 'Nacionalitats' i 'Habitacions Venudes' per part de la firma hotelera, s'ha aconseguit detalladament obtenir quin percentatge ocupa cada segment durant el pas del període 2015-2018 des d'una perspectiva més aviat comercial i ocupacional. En primer lloc i a partir del gràfic obtingut, l'element més interessant a destacar és l'augment del pes del mercat britànic a la Cadena d'Hotels durant el període, següidament d'una pèrdua progressiva de mercat espanyol i francès.

**Font:** Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

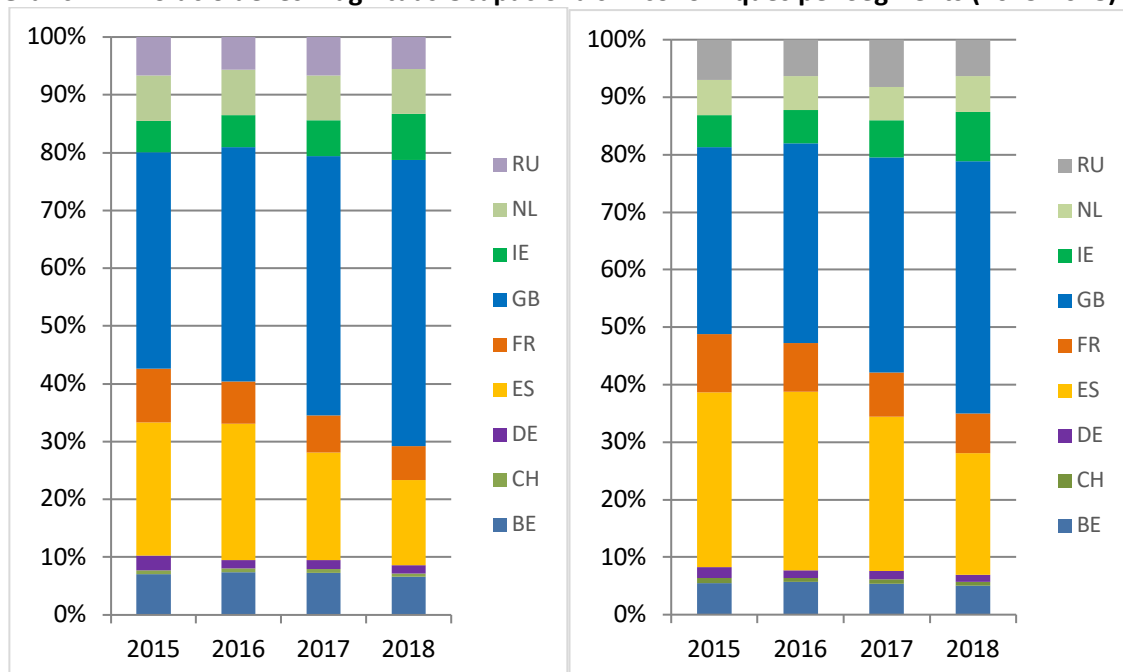
En part, aquests resultats van en contra de tot pronòstic ja que els resultats que es podrien esperar com a conseqüència de l'actualitat política internacional amb el 'Brexit', no haurien incentivat el creixement exponencial del seu mercat (i més tenint en compte la depreciació de la seva moneda). Concretament, aquest segment incrementa la seva importància ocupacional fins arribar a representar pràcticament el 50% del total de les habitacions comercialitzades a l'any 2018, front al seu pes total a l'any 2015 del 36% respectivament. Des d'un punt de vista més comercial, i en relació amb la variable 'Habitacions Venudes', descobrim que la xifra d'habitacions comercialitzades a aquest segment augmenta en un 30% entre els anys 2015-2018, posicionant el mercat britànic com aquell amb major pes ocupacional i comercial dins de la Cadena d'Hotels.

En segon lloc, i com a tendència totalment contrària a la que el mercat britànic ha experimentat, es destaca un descens progressiu en l'impacte ocupacional i comercial del mercat Espanyol i Francès durant el pas dels 4 anys seleccionats. Pel que fa a la importància del segment Espanyol durant el 2018, esmentar que presenta un valor relatiu del 14% respecte al total d'habitacions comercialitzades tot i que, des d'un punt de vista més evolutiu, és on realment s'aprecia el decreixement d'aquest mercat, ja que a l'any 2015 el seu pes comercial respecte al total era del 21,4%. El mateix fenomen es registra amb el mercat Francès, el qual redueix el seu pes ocupacional i comercial fins a arribar a un 8,6% a l'any 2015 en relació a un valor relatiu del 5,5% al 2018 respectivament.

En tercer lloc, i pel que fa al mercat Irlandès, es registra un creixement representatiu en relació a la seva importància a la Cadena d'Hotels, incrementant el seu pes respecte al total de segments del 5% a l'any 2015 fins a arribar al 7,5% a l'any 2018. Tot i que caldria analitzar altres aspectes més comercials i contractuals per poder determinar la raó del creixement del mercat Anglès i irlandès, a primera vista pot semblar que les relacions amb determinats 'Stakeholders' internacionals poden estar incrementant-se per diverses raons estratègiques que caldrà analitzar més en profunditat en altres apartats d'aquest projecte.

Pel que fa la resta de segments, s'aprecia una certa estabilitat amb matisos de creixement entre el 2015-2017 en els mercats restants, com per exemple el que registra el mercat Belga i l'Holandès els quals continuen suposant en ambdós casos entre un 6-7% del total d'habitacions ocupades durant el període. No obstant això, i entrant en més detall en els segments principals de la Cadena d'Hotels, descobrim que el mercat Alemany i el Xinès són els que menys activitat registren respecte al total d'habitacions ocupades, representant l'Alemanya un valor d'1,4% i el Xinès un 0,5% a l'any 2018.

**Gràfic 12: Evolució de les magnituds Ocupacionals i Econòmiques per Segments (2015-2018)**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Una vegada analitzada la fluctuació ocupacional dels segments amb activitat a la Cadena d'Hotels durant el període 2015-2018 a la Costa Daurada, i tenint present altres aspectes anteriors com ara les tarifes que s'apliquen a cada un d'aquests segments, es poden començar a establir diverses hipòtesis i plantejaments inicials recolzats per les anàlisis anteriors, tot i que abans de derivar estratègies amb l'objectiu de crear valor per a la Cadena d'Hotels, caldrà analitzar més en profunditat altres aspectes determinants com ara la importància econòmica de cada segment amb activitat a la firma hotelera.

Com es pot observar al Gràfic 10, l'impacte econòmic dels segments analitzats continua una tendència molt similar en relació a l'impacte que cada un d'aquests ha representat des d'altres perspectives més ocupacionals i comercials. Tot i que la importància del mercat britànic continua destacant pel que fa l'aspecte econòmic, es pot apreciar com el seu impacte en la facturació total al 2018 és més reduït front al seu impacte ocupacional, reflectint el fet de que aquest segment és el que registra unes Tarifes de Preus més baixes, però creixents.

Des d'un punt de vista més aviat econòmic, és el mercat Espanyol el que presenta una pèrdua de valor major per a la Cadena d'Hotels entre el període analitzat, destacant un decreixement del seu pes relatiu del 28,2% a l'any 2015 fins a arribar a un valor del 19,7% a l'any 2018. En termes genèrics i comparant ambdós gràfics d'ocupació per segment i facturació per segment, són els mercats amb tarifes de preus més baixes els que presenten un pes relatiu inferior pel que fa a el seu impacte econòmic en referència al seu impacte ocupacional, és a dir, que la seva importància és més notòria des d'un punt de vista ocupacional en comparació a la producció financera que registren. Lògicament, aquest mateix fet es registra de manera totalment contrària amb els mercats amb Tarifes de preus més elevades, destacant especialment al mercat Espanyol com aquell que presenta una diferència major entre l'impacte econòmic i ocupacional als hotels de la Cadena.

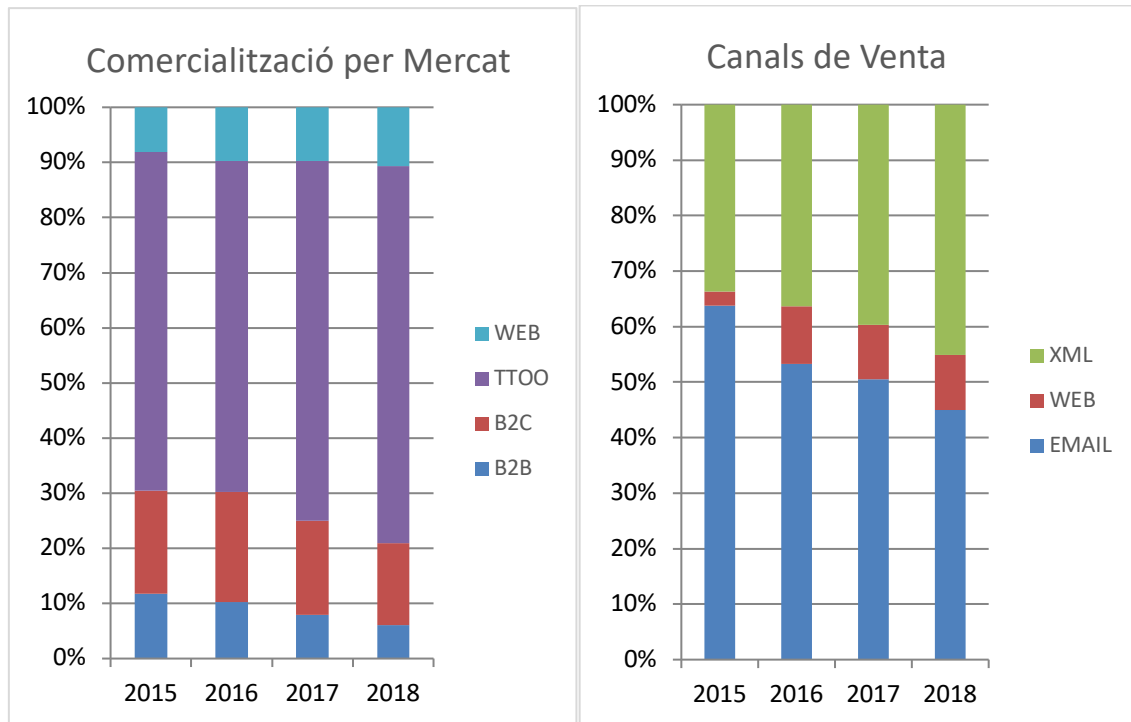
Finalment, destacar que els mercats que han registrat un major creixement en l'ocupació i facturació de la Cadena han estat el Britànic i l'Irlandès, destacant el Britànic especialment per un creixement econòmic molt rellevant entre els anys 2015-2018 (+39,4%) i l'Irlandès, el qual ha duplicat pràcticament la seva importància dins del període analitzat (+87,93%). Aquests fets mostren un creixement molt important en aspectes econòmics i operacionals de la Cadena, reflectint un augment de les relacions comercials de la Cadena amb 'Stakeholders' Internacionals en mig d'un escenari polític desfavorable per al desenvolupament empresarial i comercial. Tot i que la pèrdua del mercat Espanyol en reduir la seva importància global a la Cadena apunta a una més que probable relació amb factors polítics locals, també cal entendre que aquest període es troba caracteritzat per un creixement molt important pel que fan els indicadors d'activitat operacional i econòmica a la Cadena, incrementant així les diferències percentuals entre segments durant el temps.

### **3.4. Mercats i Canals de distribució de la Cadena d'Hotels**

La distribució comercial en hoteleria s'ha convertit en un dels elements més importants en la determinació no només de la competitivitat de la pròpia empresa davant el mercat on actua i els agents contra els que competeix, sinó també en referència a les estratègies comercials de màrqueting mix que desenvolupa i com aquestes s'adapten als canvis en la pròpia destinació, especialment tenint en compte els canvis que s'han registrat i analitzat anteriorment. De forma resumida i des de l'òptica del màrqueting, els canals distribució representen l'instrument de connexió entre el producte hotelier i el client final, tot i que la distància geogràfica entre el propi client obliga moltes vegades a comptar amb agents dins del canal que potenciïn la venda del producte hotelier (Del Alcazar, 2002). No obstant, i tenint en compte els canvis tecnològics que la pròpia Cadena hotelera ha viscut anteriorment respecte als seus sistemes gestió hotelera i la venda a través d'internet (e-Commerce), cal observar estratègicament com ha evolucionat la seva venda través dels propis canals de distribució i identificar quins agents o elements d'intermediació representen un pes econòmic major.

Per aquesta raó, i tenint en compte la importància de la distribució en referència a la determinació d'estratègies de màrqueting per part de la Cadena d'Hotels i conseqüentment en l'impacte de les seves relacions a llarg termini amb altres agents dins del propi canal, es tractarà d'analitzar les dinàmiques entre aquests elements i la firma hotelera per tal de determinar patrons i tendències que puguin assenyalar canvis importants. En addició, el fet d'entendre més profundament el desenvolupament dels seus canals de distribució i comercialització, recolzarà la determinació d'estratègies de creació de valor des d'una perspectiva més aviat comercial al representar la distribució com un element que repercuteix directament sobre tota l'estratègia de Màrqueting i els elements que la componen en relació al producte hotelier (polítiques de producte, preu i comunicació principalment).

**Gràfic 13: Comercialització d'habitacions per Mercat i Canal de Venta de la Cadena d'Hotels (2015-2018)**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Tal i com es representa al Gràfic 11, podem veure amb més detall una part clau en referència a les estratègies de comercialització de la Cadena d'Hotels a la destinació. A l'esquerra, hi trobem detalladament la evolució dels principals agents o mercats dins dels canals de distribució que comprenen el període 2015-2018, mentre que a la dreta es detalla el suport pel qual s'ha rebut la reserva.

En referència a la comercialització per mercats, veiem en primer lloc que els resultats obtinguts apunten a que una part essencial dins de l'estratègia de màrqueting mix (la distribució), assenyalava una forta integració dels TTOO dins dels canals de comercialització al suposar un element clau pel que fa la venda dels productes hotelers de la Cadena, representant més del 65% de les habitacions venudes a l'any 2018 i una taxa de creixement dins del període de més del 40%. Si comparem els mercats de distribució amb els canals de venda principals, hi trobem una clara correlació entre l'augment del paper comercial dels TTOO i el creixement de la venda per vies 'XML'. Tenint en compte les tendències actuals entorn als sistemes de distribució existents, el paper del suport 'XML' és clau pel que fa la relació comercial entre clients, proveïdors i 'channel managers', indicant en un primer lloc que aquest canal de venda amb una projecció futura tant interessant a la Cadena. Pel que fan les tendències principals que s'han seguit respecte a la comercialització del producte hotelier de la Cadena dins del període 2015-2018, destacar que els valors relatius de cada mercat s'han mantingut estables entre els anys 2015-2016, destacant un fort creixement del mercat 'Web' al registrar un augment en la venda d'habitacions de +27,6%. Destacar que, la comercialització a través de mercats 'B2C' (mercats de venda directa a clients) i 'B2B' (mercats de venda cap a altres empreses) registren un decreixement notable a partir de l'any 2017 amb una disminució de la seva activitat comercial del 21%, correlacionant-se alhora amb la pèrdua de venda a través del suport 'Email' i reforçant la teoria de que el mitjà 'XML' és una clau estratègica de futur per a la Cadena al connectar consumidors, proveïdors i canals de distribució en una mateixa xarxa.



Des d'un punt de vista més estratègic, i en relació a alguns esdeveniments polítics i socials determinants en la fluctuació de la demanda cap a les unitats de negoci de la Cadena d'Hotels a la destinació, el recolzament dels agents intermediaris dins dels canals de distribució ha permès a la firma hotelera reduir el risc operatiu al posicionar el seu producte a altres mercats que puguin generar uns nivells de demanda que substitueixin la caiguda d'altres mercats com s'ha registrat amb el segment nacional a partir de l'any 2017. No obstant, si tenim en compte la relació entre l'increment del mercat TTOO i l'increment del segment Britànic a la Cadena, descobrim que l'augment de les operacions de la Cadena ha estat a través de mercats políticament inestables a l'actualitat.

Des de l'òptica del e-Commerce, i tenint en compte l'increment exponencial dels serveis 'XML' i 'WEB' a la Cadena, alguns estudis afirmen que els factors que més afecten en l'adopció d'aquests suports de venda són els 'Stakeholders', els Factors Organitzatius i les avantatges de les Tecnologies de la Informació (Chen, 2003). Aquesta afirmació corrobora tant el fet de que els TTOO ('Stakeholders' comercials principals) i l'aplicació de nous sistemes de gestió hotelera a la Cadena, estan produint un augment en la utilització de serveis 'XML' tal i com mostren les xifres de facturació i venda d'habitacions, gràcies a la seva facilitat en la integració comercial del producte hotelier a les xarxes de distribució dels agents situats dins del canal de distribució. Precisament per aquesta raó, i donada la creixent importància comercial dels TTOO i del sistema 'XML', seria interessant dissenyar noves extensions dins de la xarxa comercial entre els TTOO i la Cadena per tal d'incrementar els fluxos d'informació, afavorint les estratègies CRM d'ambos agents i augmentant la satisfacció i fidelització dels clients que consumeixin el producte comercialitzat.

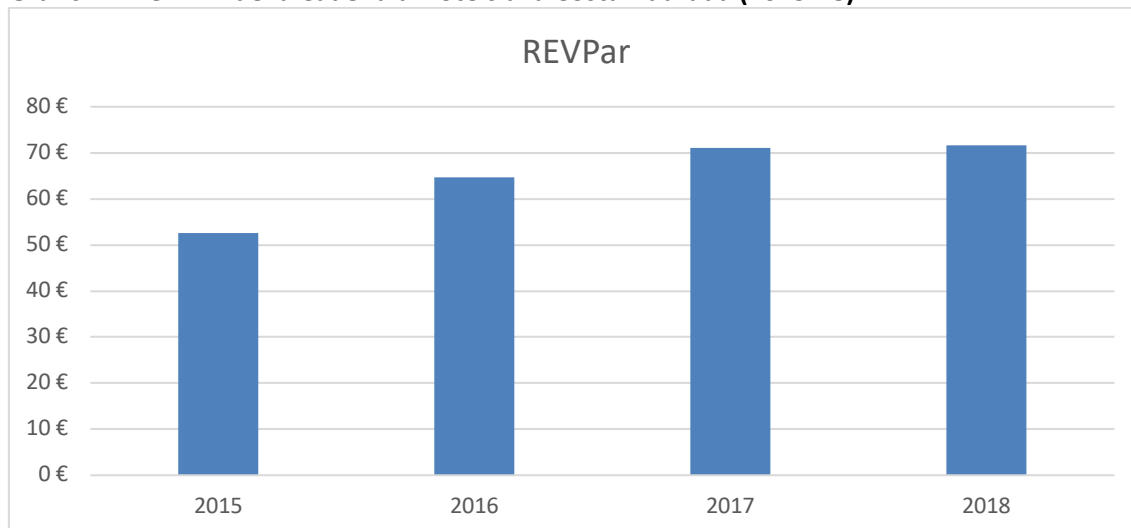
No obstant, i des del punt de vista de la rendibilitat, la clau dels esforços comercials de la Cadena hauria d'enfocar-se en captar més mercat a través de la venda 'WEB' ja que per una part, els fluxos d'informació són majors al possibilitar el registre d'informació personal dins del Club de Fidelització, alhora que si es compara el nombre d'habitacions comercialitzades per aquest canal amb la facturació d'aquest, veiem que l'ingrés per cada habitació venuda supera els 130€, xifra molt superior a la dels 100€ per habitació a través del canal 'XML' i els 74€ per habitació registrada al canal 'EMAIL'.

### **3.5. Indicador de rendibilitat hotelera de la Cadena d'Hotels: RevPAR.**

Una vegada analitzats els principals indicadors d'activitat de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada des de diferents perspectives operatives que van des de l'ocupació hotelera registrada fins a les tarifes de preus (per mesos i nacionalitats), els segments principals (per any i facturació) i els principals canals i mercats de distribució, poder entendre com han impactat aquestes variables en la facturació de la Cadena d'Hotels resulta un element clau no només en la comprensió de l'impacte d'aquestes variables operatives a la Cadena des d'un punt de vista econòmic, sinó també determinar quins elements han estat els principals mecanismes en la creació de valor per a la firma hotelera i proposar noves estratègies empresarials que puguin influir en la creació futura de valor des d'una perspectiva comercial i innovadora que compregui un horitzó temporal llunyà (Caves, 1980).

El fet de determinar noves estratègies que puguin implantar-se a les unitats de negoci de la Cadena resulta un element clau tant en la seva competitivitat futura en relació als altres agents competidors del mercat hotelier (Porter, 2006) com en la contínua creació de valor per a tots els *Stakeholders* de la firma hotelera (Fernández, 2005). Per aquesta raó, i en relació als cicles i tendències registrades per part del sector hotelier a la Costa Daurada, interrelacionar el desenvolupament del RevPAR amb aquest fenomen permetrà reforçar les estratègies futures.

**Gràfic 14: RevPAR de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)**



**Font:** Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Pel que fa a l'anàlisi d'un dels indicadors de rendibilitat més importants del sector hoteler (Revenue per Available Room), calculat a partir de la relació entre les tarifes mitjanes diàries (o ADR) i l'ocupació hotelera, descobrim una sèrie de fets molt interessants en relació a la rendibilitat de la Cadena d'Hotels a la destinació:

El RevPAR registra un creixement interanual més que rellevant entre els anys 2015-17 (+26,58%), estabilitzant el seu creixement a l'any 2018 (+0,76%) en relació al 2017. Si analitzem el creixement d'aquest indicador de rendibilitat hotelera a través de les 2 variables que el componen (Tarifes i Ocupació), descobrim que més del 80% del creixement del RevPAR dins del període analitzat ha estat degut a l'increment en les Tarifes Mitjanes (+21,7%), mentre que l'ocupació (6,5%) ha suposat el 20% restant del creixement del RevPAR. Des d'un punt de vista correlatiu, descobrim sinergies entre el creixement del RevPAR i altres indicadors econòmics. Especialment, al comparar el creixement interanual del RevPAR amb el de la facturació, i tenint en compte que aquest indicador de rendibilitat hotelera és un fidel reflex del funcionament operatiu del departament més important en un hotel (pot arribar a suposar entre el 65-80% dels ingressos al compte d'explotació), s'entendrà com a conseqüència una relació similar en la facturació del 2015-16 (+11 RevPAR), el 2016-17 (+9,4 RevPAR) i a l'any 2018 (+0,7% RevPAR), confirmant que el principal mecanisme en la creació, o destrucció de valor d'un hotel, és el Departament d'Allotjament, a més a més que hi trobem certa relació entre el canvi de cicle a la destinació i la desacceleració del RevPAR.

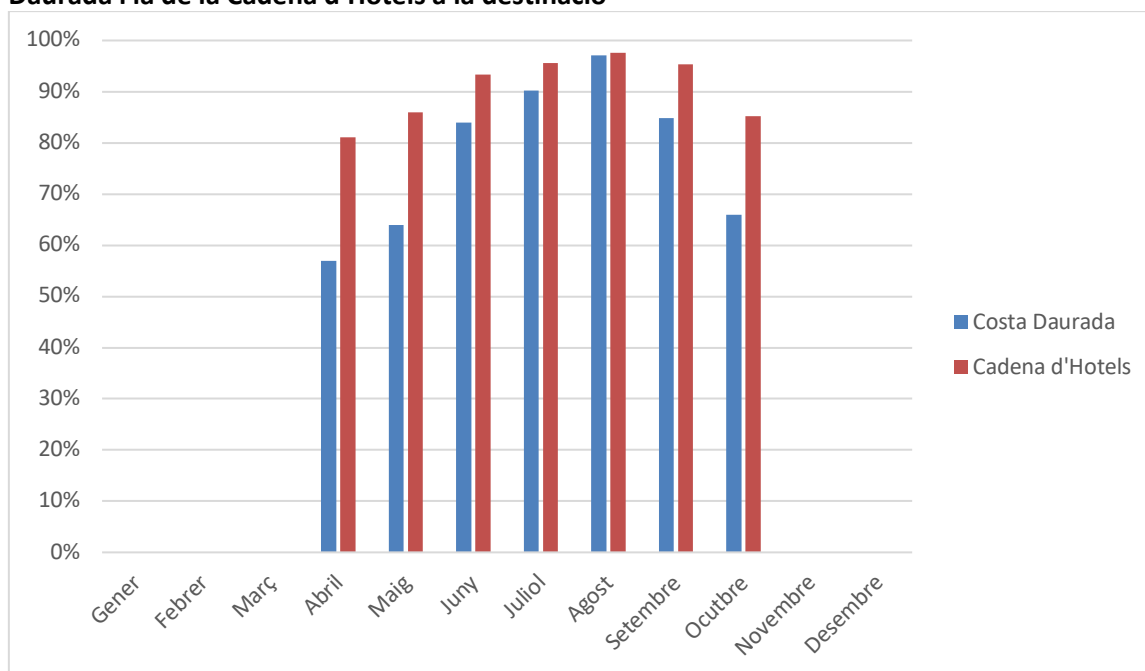
Cal destacar que, en aquest últim període, i com a conseqüència del creixement de segments amb les tarifes de preus més baixes com ha estat el cas del Britànic al provenir d'un agent amb gran poder de negociació (TTOO) tal com s'ha demostrat anteriorment, juntament amb la pèrdua progressiva de mercat nacional (segment amb tarifes més altes), causarà probablement un efecte reductor en la Facturació com a conseqüència. Tenint en compte el preu de les tarifes i la comercialització d'habitacions entre el 2017-18 per determinar la causa de la reducció en la facturació, descobrim que la diferència de venda entre ambdós anys no és prou considerable com per a produir una reducció econòmica a l'any 2018. Aquesta última afirmació, i reforçada amb l'anàlisi anterior d'altres apartats com la distribució comercial de la Cadena, les tarifes mitjanes o l'ocupació, donaria llum a la teoria de que, tot i haver continuat incrementant els beneficis per venda d'habitació com mostra el RevPAR, el gran creixement del mercat TTOO pot haver produït una reducció en la facturació total de la Cadena d'Hotels a la destinació.

## 4. Comparativa entre la Cadena d'hotels i el sector hotelier de la Costa Daurada (2018)

### 4.1. Taxa Ocupació Hotelera (2018)

Després d'analitzar minuciosament alguns indicadors hotelers clau tant al tram central de la Costa Daurada, com per al cas d'una Cadena d'Hotels que opera en aquest mercat turístic, podem realitzar una anàlisi comparatiu de resultats entre les activitats productives del mercat hotelier a la Costa Daurada davant de les de la Cadena d'Hotels, determinant en quins casos podem trobar interrelacions, o grans diferències competitives respecte a la mitjana hotelera. En addició, esmentar que primer s'analitzarà l'últim any d'activitat respecte a els mateixos mesos d'activitat entre la Cadena Hotelera i la destinació, i posteriorment els resultats globals.

**Gràfic 15: Comparació entre la Taxa d'Ocupació hotelera del tram central de la Costa Daurada i la de la Cadena d'Hotels a la destinació**

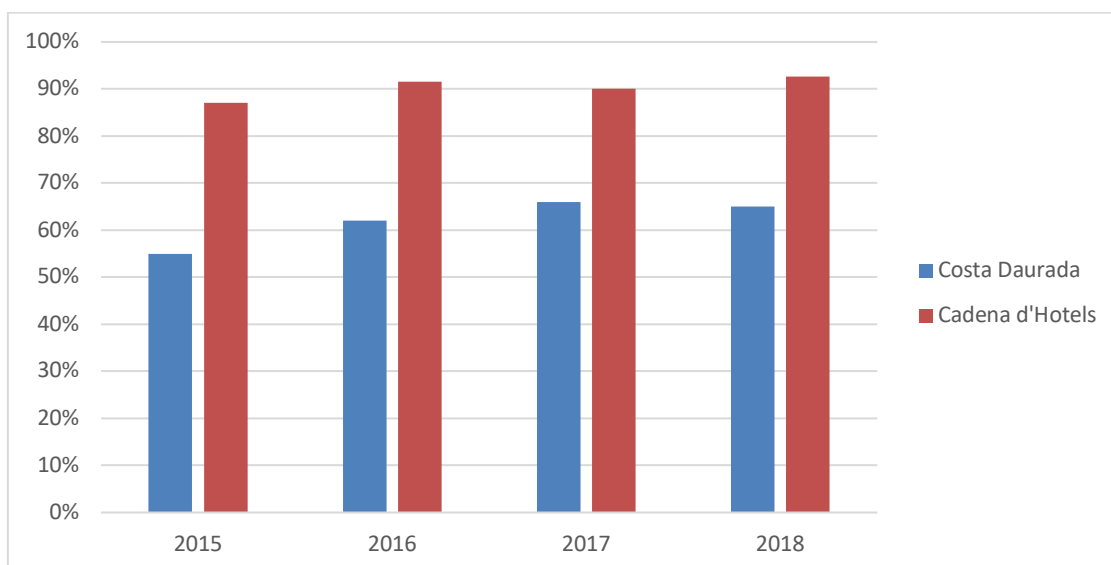


**Font:** Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Una de les variables seleccionades per a comparar els resultats de la Cadena d'Hotels respecte a els resultats globals del sector Hotelier a la destinació és l'ocupació. Aquesta variable no només representa un bon indicador de l'activitat operacional, i econòmica, d'una unitat de negoci hotelera, sinó que també el fet de poder comparar-la entre un agent individual del mercat respecte la mitjana col·lectiva de la destinació, pot mostrar una informació molt valuosa respecte a la competitivitat de l'agent individual respecte la seva competència general.

En primer lloc, i en termes generals, la Cadena d'Hotels mostra una forta diferència ocupacional respecte la mitjana de la Destinació. Aquesta diferència és especialment notòria als mesos d'inici d'activitat i finalització tot i que el Juny, Juliol, Agost i Setembre es mostren molt positius en relació a la destinació (temporada d'estiu). El punt amb major similitud entre ocupacions és al Agost (més clau d'activitat hotelera), on la destinació mostra una mitjana de 97,1% enfront del 97,6% de la Cadena d'Hotels. Alhora, la diferència més notòria entre ocupacions és a l'Abril (42%), al Maig (34,3%) i a l'Octubre (29%), mostrant un efecte contrari a l'estacionalitat per part de la Cadena Hotelera. La fortalesa comercial de la Cadena es troba molt present en els resultats, demostrant lideratge, competitivitat, imatge de marca però sobretot, uns canals de distribució amb gran cobertura de mercat recolzats per un producte hotelier de qualitat.

### Gràfic 16: Comparació entre Taxes d'Ocupació Anuals (Cadena d'Hotels i Costa Daurada)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Si comparem les taxes d'ocupació anuals entre la Cadena d'Hotels i el sector hotelier de la Costa Daurada, descobrim que el factor 'estacionalitat' es troba molt present al resultat mitjà de la destinació en incloure mesos de baixa ocupació que distorsionen el resultat global.

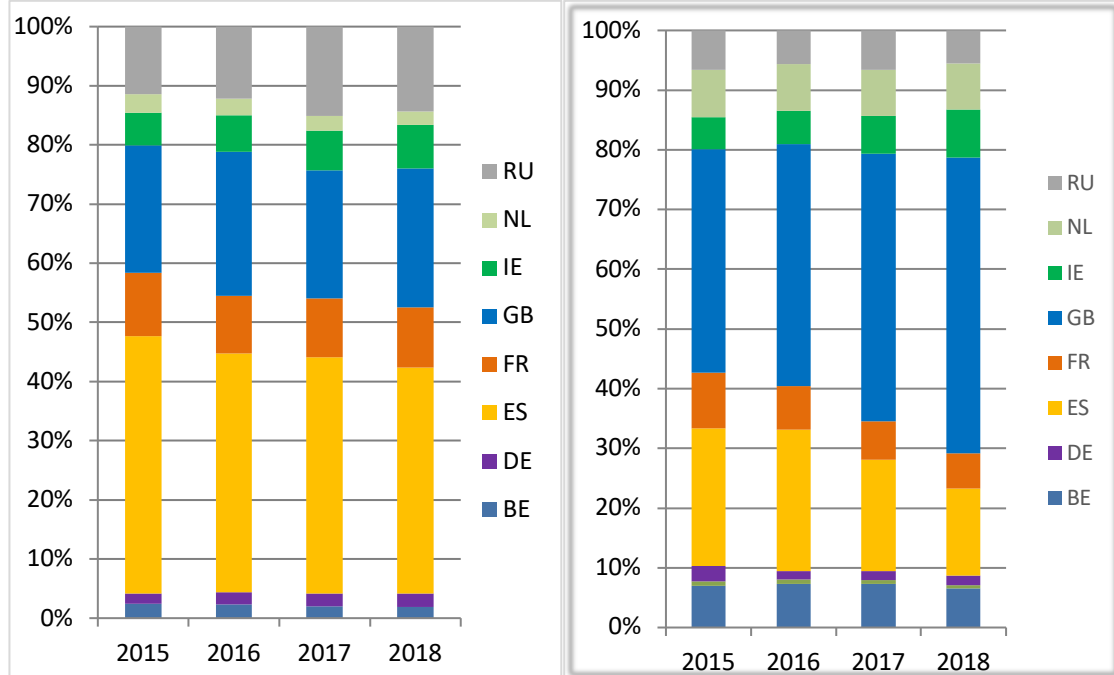
Tot i representar uns valors relatius més alts la Cadena d'Hotels, és precisament la destinació qui mostra un creixement més rellevant des d'un punt de vista interanual i global (+18,18%), mentre que el creixement en l'ocupació de la Cadena ha estat menor, però rellevant (6,5%). Des d'un punt de vista operacional i estratègic, és precisament la Cadena qui mostra unes taxes d'ocupació més elevades a través de l'eficiència comercial. El fet de que el 2018 registri una lleugera reducció en la venda d'habitacions, però alhora mostri una taxa major, demostra l'eficiència operativa de la firma hotelera al reduir els costos associats en períodes més baixos d'ocupació. No obstant, caldria analitzar-ho des d'altres perspectives més aviat comptables per tal de demostrar si els resultats d'explotació van ser majors augmentant l'ocupació.

Pel que fan les tendències principals registrades entre l'agent hotelier i el resultat global del sector hotelier, descobrim similituds al principi del període 2015-16 tot i que, la divergència apareix a l'any 2017 quan la Cadena redueix en un -1,74% la seva ocupació mentre que la destinació l'augmentà un 6,4%. Especialment, és a l'any 2018 on la Cadena demostra el seu lideratge comercial i operatiu quan, en mig d'un escenari de canvi a la destinació (des d'un punt de vista ocupacional a l'introduir-se, segons s'ha demostrat, en una fase de declivi), registra un augment ocupacional del +3% (estratègia d'eficiència).

#### 4.2. Comparativa dels Segments principals entre la Destinació i la Cadena d'Hotels (2015-18)

El fet de poder representar conjuntament l'impacte ocupacional dels segments en el conjunt del sector hotelier respecte al cas concret d'un dels agents del propi mercat, pot mostrar per una part quins canvis o tendències segueix el mercat en general respecte a les tendències que puguin reflectir la Cadena Hotelera, i com aquest últim agent pot enfocar els seus esforços cap a la direcció que mostra el mercat. D'altre banda, aquesta comparativa estratègica també mostrarà les divergències estratègiques entre les variables del sector, i les pròpies, determinant en tot cas si la Cadena Hotelera presenta certes avantatges competitives respecte a la mostra hotelera general del sector hotelier que compona el tram Central de la destinació.

**Gràfic 17: Mercats principals en funció de la Ocupació (Costa Daurada i Cadena d'Hotels)**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la Cadena d'Hotels.

Pel que fan les diferències principals respecte al pes de cada segment al sector hotelier de la Costa Daurada i a la Cadena Hotelera, es destaquen els següents aspectes:

La diferència més notòria és l'impacte ocupacional del segment britànic a la Cadena d'Hotels (+ del 50% de les habitacions ocupades al 2018) davant de l'impacte al sector hotelier (23,5%). Aquest fet mostra en primer lloc que, aquest segment és el més representatiu per a la Cadena, mentre que té un paper secundari a la destinació. I en segon lloc que l'estratègia de l'agent hotelier ha estat la d'aprofitar el període de creixement turístic a la destinació (2015-17) per captar quota de mercat del segment britànic a través d'agents intermediaris TTOO, tal i com s'ha demostrat anteriorment al relacionar facturació d'aquest mercat i el segment Britànic.

Tot i que al sector hotelier la pèrdua de mercat espanyol i francès es detecta més aviat des d'un punt de vista relatiu, és a dir, respecte al total de segments i tenint en compte el creixement absolut en el període seleccionat, és a la Cadena Hotelera on es representa una pèrdua més que considerable del mercat espanyol (-31,2%) i francès (-31,3%). Mentre que el segment nacional és el principal al sector hotelier, aquest és secundari en el cas de la Cadena.

L'evolució, i importància, del mercat rus al sector hotelier és un aspecte clau a destacar al representar +14% del pes ocupacional al 2018, mentre que per al cas de l'agent hotelier significa +5%. Aquesta afirmació demostra necessitat de captar més mercat Rus per part de la Cadena ja que, la majoria de quota de mercat d'aquest segment està sent interceptat per altres agents hotelers al triplicar pràcticament al resultat de la Cadena. A més a més, cal tenir en compte que el mercat Rus és especialment interessant pel que fan les seves tarifes de preus. La importància ocupacional del segment Holandès i Belga a la Cadena (6,1 i 7,3%) supera a la del sector hotelier (2,3% i 1,93%), mentre que el mercat Alemany presenta una evolució similar. Pel que fa el segment Irlandès, és l'únic el qual presenta una evolució similar tant en el sector hotelier com en la Cadena d'Hotels al presentar un creixement del 7,3%-7,4%. No obstant, l'evidència més notòria en aquesta comparativa segmental entre el sector hotelier de la Costa Daurada i la Cadena d'Hotels, recau en el fet de que la presència internacional (mercat Britànic) representa la major part ocupacional de la Cadena Hotelera, ja que en el cas del sector hotelier és el segment espanyol qui més importància registra en contraposició.

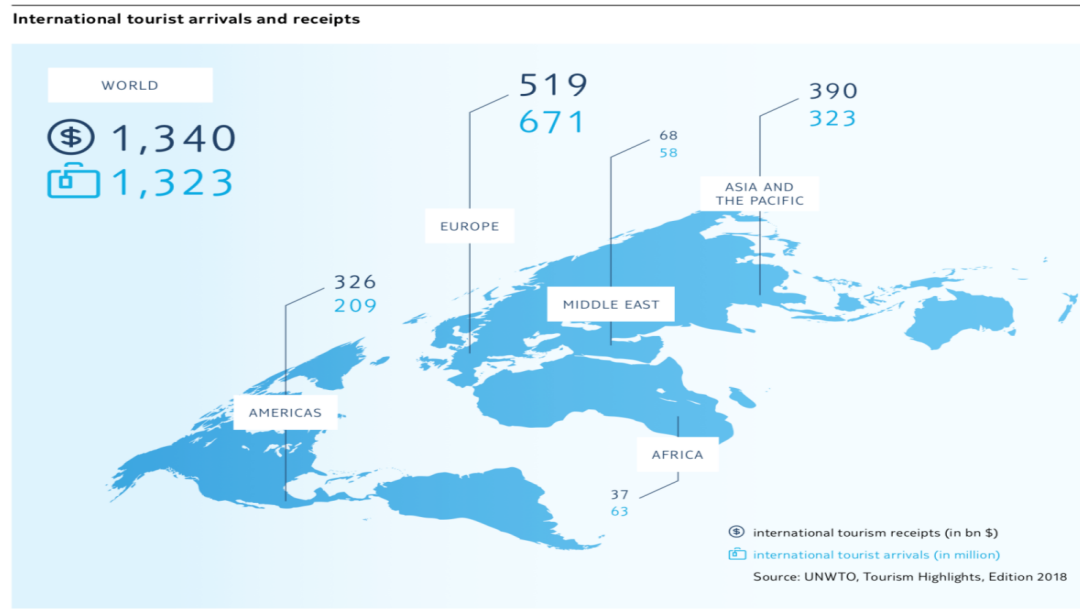
## 5. Anàlisi *Top Down* del mercat turístic Europeu

Pel que fa a el desenvolupament d'aquesta dimensió l'anàlisi, es tractaran de desenvolupar indicadors socioeconòmics clau que ajudin a crear un pensament estratègic global en primer lloc en referència al principal mercat turístic mundial, l'Europeu. Posteriorment a aquesta perspectiva inicial de la metodologia *Top Down*, característica per analitzar primerament des d'una visió global un sector fins a acabar amb una visió detallada d'una empresa en concret (Andreu, 2013), es procedirà a entrar en detall i a analitzar d'altres elements més petits dins del teixit turístic europeu. Com a element determinant, l'anàlisi inicial tractarà de determinar la situació global del fenomen turístic, mentre que l'anàlisi en detall determinarà certs aspectes financers referents als agents seleccionats els quals representen una part imprescindible del teixit hotel·ler i comercial de la Cadena d'Hotels, i de la Costa Daurada.

### 5.1. Enfoc regional del fenomen turístic internacional a Europa

L'essència de les destinacions ha estat sempre protagonitzada pels mercats turístics que el freqüenten. Un clar exemple ha estat l'aprofitament estratègic dels recursos litorals de la Costa Europa, els quals han permès no només atraure un gran nombre de turistes de totes nacionalitats (especialment segments locals, britànics i francesos), sinó també desenvolupar un sector d'activitat econòmica tan important que s'ha convertit en una matèria d'estratègica per a les regions que l'han desenvolupat. En el cas del territori Espanyol, i en especial al Català per la dimensió de l'anàlisi, alguns mercats especialment han estat els protagonistes del desenvolupament del sector hotel·ler que coneixem avui a la Costa Daurada.

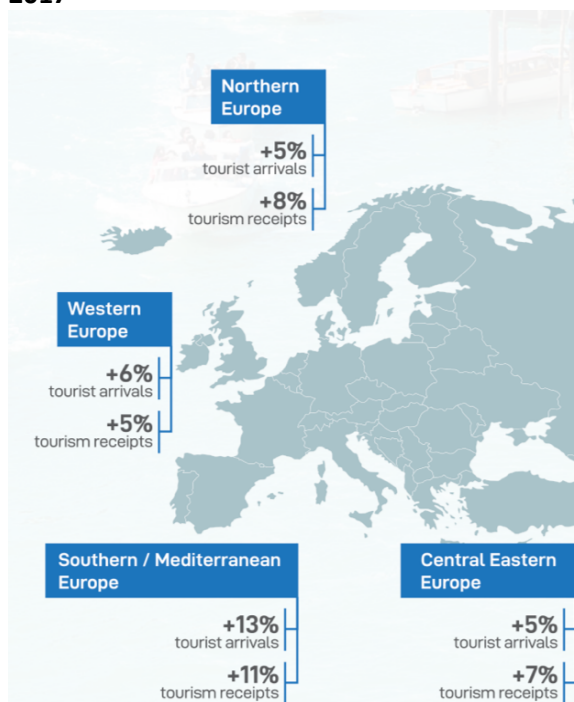
#### Il·lustració 4: Impacte econòmic i arribades turístiques internacionals (2017)



Font: UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2018.

A través d'un dels organismes més importants en la difusió de coneixements entorn del sector turístic com ho és l'UNWTO (World Tourism Organization), descobrim que el sector turístic Europeu continua el seu lideratge mundial al representar gairebé el 40% dels ingressos globals del sector turístic (519 B\$) i el 51% de les arribades internacionals (671 M.), seguit per la regió d'Àsia i el Pacífic amb una captació del 29,1% (390 B\$) i més de 323 milions d'arribades internacionals, i pel mercat Americà en representar el 24% (326 B\$) i 209 milions d'arribades, reflectint en primer lloc que el mercat turístic europeu és la regió turística líder des d'una òptica mundial segons els indicadors socioeconòmics internacionals (arribades i despesa).

## Il·lustració 5: Resultats Regionals (EU), 2017



Font: UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2018.

Com podem observar, i seguint l'informe 'Tourism Highlights' de UNWTO, la regió turística líder a Europa és clarament la del Mediterrani Europeu amb un 39,8% de quota de mercat, representant a l'any 2017 un creixement en les arribades (+13%) i en la despesa econòmica (+11%) del turisme internacional gràcies a la recuperació de Turquia, i pel reforçament tant de destinacions tradicionals com d'altres emergents. En segona posició, es destaca la regió Oest d'Europa com la segona àrea turística més important d'Europa, amb un creixement del 6% en arribades turístiques i un 5% en captació econòmica. D'altra banda, la regió Nord d'Europa (àrea amb menor quota de mercat turístic) continua creixent en arribades i captació econòmica tot i les complicacions terroristes, mentre que la Regió Centre-Est ha registrat un creixement sòlid gràcies a l'increment de la demanda del mercat rus.

En referència a les destinacions que componen aquestes regions, es destaca especialment el cas d'Islàndia a la Regió Nord (+24,1% arribades i +26,3% despesa), Geòrgia a la Regió Centre Est (+27,9% arribades i +27% despesa) i Turquia a la Regió Mediterrània (+24,1% arribades i +19,9% despesa). D'altra banda, els efectes del terrorisme a Europa a l'any 2016 es reflecteixen en el nombre d'arribades internacionals com és el cas de Bèlgica (-10,5%), França (-2,1%), Luxemburg (-3,5%) i Turquia (-23,3%), tot i que a l'any 2017 el creixement turístic retorna a les destinacions.

Taula 1: Impacte del Turisme Internacional a la Regió del Mediterrani EU (2010-17\*)

International Tourist Arrivals and Tourism Receipts by Country of Destination											
	Series	International Tourist Arrivals						International Tourism Receipts			
		(1000)		Change (%)		Share (%)	(US\$ million)			Share (%)	
		2010	2016	2017*	16/15		17*/16	2010	2016		2017*
<b>Europe</b>		<b>487,666</b>	<b>619,492</b>	<b>671,710</b>	<b>2.4</b>	<b>8.4</b>	<b>100</b>	<b>422,823</b>	<b>468,094</b>	<b>519,232</b>	<b>100</b>
<b>Southern/Medit. Europe</b>		<b>178,122</b>	<b>237,061</b>	<b>267,404</b>	<b>2.4</b>	<b>12.8</b>	<b>39.8</b>	<b>161,514</b>	<b>175,062</b>	<b>199,137</b>	<b>38.4</b>
Albania	TF	2,191	4,070	4,643	7.5	14.1	0.7	1,626	1,691	1,929	0.4
Andorra	TF	1,808	2,831	3,003	6.3	6.1	0.4	..	..	..	..
Bosnia and Herzegovina	TCE	365	777	922	14.6	18.7	0.1	594	724	826	0.2
Croatia	TCE	9,111	13,809	15,593	8.9	12.9	2.3	8,075	9,634	10,924	2.1
Cyprus	TF	2,173	3,187	3,652	19.8	14.6	0.5	2,160	2,755	3,128	0.6
FYR Macedonia	TCE	262	510	631	5.1	23.5	0.1	197	280	327	0.1
Greece	TF	15,007	24,799	27,194	5.1	9.7	4.1	12,742	14,619	16,528	3.2
Israel	TF	2,803	2,900	3,613	3.6	24.6	0.5	4,903	5,883	6,821	1.3
Italy	TF	43,626	52,372	58,253	3.2	11.2	8.7	38,786	40,246	44,233	8.5
Malta	TF	1,339	1,966	2,274	10.2	15.7	0.3	1,079	1,449	1,723	0.3
Montenegro	TCE	1,088	1,662	1,877	6.6	12.9	0.3	732	925	1,041	0.2
Portugal	TCE/TF	6,832	18,200	21,200	..	16.5	3.2	10,077	14,036	17,119	3.3
San Marino	THS	60	60	78	10.2	31.1	0.0	..	..	..	..
Serbia	TCE	683	1,281	1,497	13.2	16.8	0.2	764	1,151	1,346	0.3
Slovenia	TCE	1,869	3,032	3,586	12.0	18.3	0.5	2,552	2,424	2,750	0.5
Spain	TF	52,677	75,315	81,786	10.5	8.6	12.2	54,641	60,503	67,964	13.1
Turkey	TF	31,364	30,289	37,601	-23.3	24.1	5.6	22,585	18,743	22,478	4.3

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO September 2018)

Font: UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2018.

Donat que la regió del Mediterrani Europeu és la destinació amb major impacte turístic i econòmic d'Europa, i el seu desenvolupament impacta totalment a la Costa Daurada, entendre les tendències principals a través de la Taula 1 representa un factor clau en aquest projecte. En primer lloc, descobrim que aquesta zona turística és la regió més important del món a través d'una xifra de 267 milions d'arribades i un impacte de 199 B\$ (20% del total de les arribades al món). Especialment, l'any 2017 va ser un any clau pel que fan les arribades internacionals (+12,8%) posicionant-se com la regió europea líder amb una quota de mercat del 40%. En el cas de la destinació 'Espanya', descobrim que tot i ser la regió europea amb major quota de mercat pel que fan les arribades internacionals (12,2%) i la captació econòmica (13,1%), és una de les destinacions amb menor creixement d'arribades internacionals (+8,6%) tot i que, tal com reflecteixen les xifres absolutes, Espanya continua posicionant-se com un mercat turístic clau a Europa, i al món, seguidament per la destinació d'Itàlia.

En general, l'any 2017 es destaca com un any clau en el creixement turístic dels països Mediterranis tal i com Turquia (24,1%), Croàcia (12,9%), Portugal (16,5%), Itàlia (11,2%) i Espanya (+8,6%) presenten a través de les xifres d'arribades internacionals. Especialment, el 2017 ha estat un moment de canvi de tendència a la destinació de Turquia a l'incrementar en un 24,1% les seves arribades i un 20% la despesa dels turistes (3,73B\$). Tot i que les destinacions turístiques mediterrànies més occidentals continuen dominant el mercat turístic europeu amb diferència, descobrim d'altres destinacions emergents com Sant Marino (+31,1%), Israel (+24,6%), Macedònia (+23,5%) o Bòsnia i Hercegovina (+18,7%).

**Taula 2: Arribades i despesa del Turisme Internacional al Nord d'Àfrica (2010-2017\*)**

International Tourist Arrivals and Tourism Receipts by Country of Destination											
	Series	International Tourist Arrivals						International Tourism Receipts			
		(1000)			Change (%)		Share (%)	(US\$ million)			Share (%)
		2010	2016	2017*	16/15	17*/16	2017*	2010	2016	2017*	2017*
<b>Africa</b>		<b>50,426</b>	<b>57,747</b>	<b>62,722</b>	<b>7.8</b>	<b>8.6</b>	<b>100</b>	<b>30,880</b>	<b>33,027</b>	<b>37,320</b>	<b>100</b>
<b>North Africa</b>		<b>19,682</b>	<b>18,895</b>	<b>21,717</b>	<b>5.0</b>	<b>14.9</b>	<b>34.6</b>	<b>9,662</b>	<b>9,003</b>	<b>10,009</b>	<b>26.8</b>
Algeria	VF	2,070	2,039	2,451	19.2	20.2	3.9	220	209	..	..
Morocco	TF	9,288	10,332	11,349	1.5	9.8	18.1	6,703	6,549	7,417	19.9
Sudan	TF	495	800	..	8.0	..	..	94	1,009	1,029	2.8
Tunisia	TF	7,828	5,724	7,052	6.8	23.2	11.2	2,645	1,236	1,299	3.5

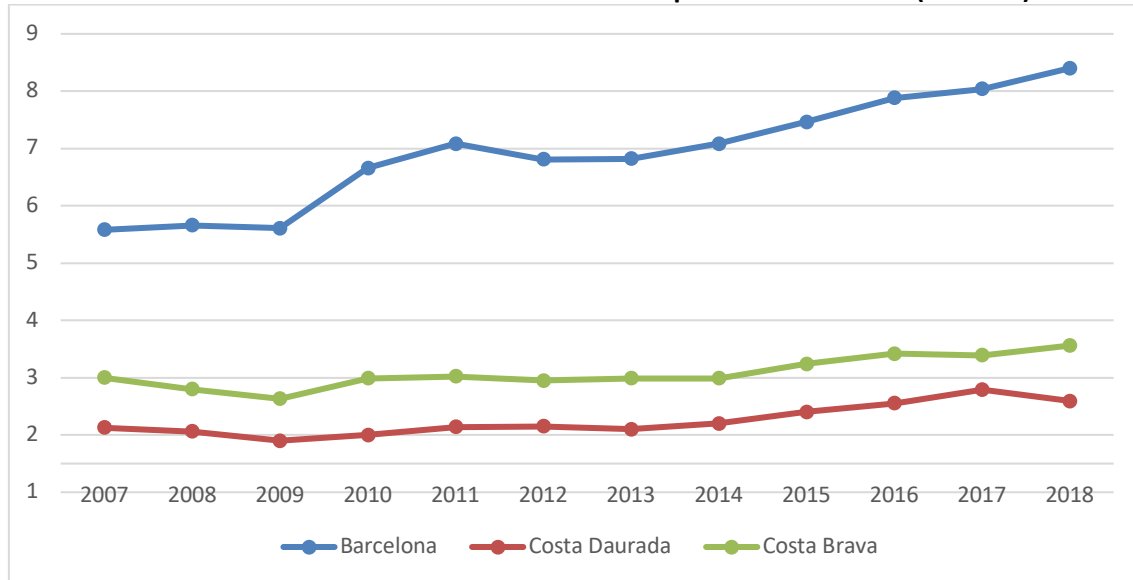
Font: UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2018.

Tot i el lideratge de la regió turística del Mediterrani Europeu des d'una perspectiva global, descobrim que existeix una altra regió al món amb un creixement anual encara major al del Sud d'Europa: el Nord d'Àfrica (+14,9%). Format pels països d'Algèria, Marroc, Sudan i Tunísia, aquestes regions també desenvolupen els seus productes turístics entorn del Mar Mediterrani, reforçant en primer lloc la idea que el turisme de sol i platja en aquesta zona geogràfica resulta un element d'èxit i creixement. Tot i la fortalesa del medi turístic que identifica a aquestes regions, la feblesa política ha estat el principal mecanisme d'inhibició del turisme amb l'arribada Primavera Àrab a l'any 2011 com a protesta social contra els règims i governs autoritaris d'aquests països. No obstant això, les xifres d'arribades internacionals i la captació econòmica mostren una recuperació especialment notable a Tunísia (+23,2%), a Algèria (+20,2%) i al Marroc (+9,8%) pel que fa a el nombre d'arribades internacionals. Especialment, el Marroc es destaca com la destinació amb més quota de mercat de tot Àfrica pel que fan les seves arribades (18,1%) i ingressos (19,9%) en el turisme internacional, posicionant-se com el competidor principal respecte a les altres regions turístiques del Mediterrani Europeu, i en especial d'Espanya per la proximitat geogràfica. Per aquesta raó, la competitivitat turística entre les regions del Mediterrani també obliga en certa mesura a les empreses hoteleres a diferenciar el seu producte, i continuar el seu lideratge a una de les destinacions líders al món.



Continuant amb la disminució en la perspectiva dins de l'anàlisi Top Down, i tenint en compte que Espanya és una de les regions líders del turisme Europeu segons les dades obtingudes de 'World Tourism Organisation', resulta especialment interessant reduir l'enfocament d'anàlisi cap a aquesta zona turística europea, identificar aquelles àrees principals en la recepció de turistes (com és el cas de Catalunya), i destacar la seva evolució turística però des de la perspectiva del sector hotelier.

**Gràfic 18: Milions de turistes en establiments hotelers per Marca Turística (2007-18)**



Font: Elaboració pròpia mitjançant dades d'Idescat

Tenint en compte que Catalunya es destaca com la destinació turística líder pel que fan les seves arribades internacionals al sud d'Europa (seguidament per les illes Canàries i les Illes Balears), resulta especialment interessant continuar amb la reducció d'enfocament turístic fins a aquesta regió i veure com ha evolucionat la variable "arribades" en el sector hotelier. Tenint en compte que dins de Catalunya es destaquen 3 marques turístiques líders (Barcelona, Costa Brava i Costa Daurada), aquestes es reforcen especialment en l'actiu intrínsec de la regió: el sol i la plata. No obstant això, en el cas de Barcelona, es detecta una evolució molt més pronunciada en el creixement de turistes en establiments hotelers com a conseqüència de la gran diversitat d'elements turístics.

Pel que fan les tendències principals, el canvi de cicle en l'economia internacional l'any 2007-2009 continua destacant com un dels elements de caràcter global que més han afectat les destinacions catalanes, registrant un descens del 17% en el cas de la Costa Daurada, un 12,3% en el cas de la Costa Brava, i una estabilització en el cas de Barcelona. Especialment, la destinació més important de Catalunya (Barcelona) presenta una recuperació explosiva fins a veure frenat el seu creixement a l'any 2011, tot i que a partir del 2013 inicia novament una fase de creixement fins el dia d'avui. En el cas de les destinacions més aviat litorals com la Costa Daurada i la Costa Brava, veiem una evolució molt similar la qual relaciona un producte turístic recolzat pel sol i la plata, tot i que es destaca un element de gran interès: mentre que la Costa Daurada veu reduït el seu creixement turístic al 2018 al reduir-se en un 7% les arribades en hotels, i relacionant-ho amb un canvi de cicle a la destinació tenint en compte l'anàlisi anterior, la Costa Brava registra precisament el canvi oposat en incrementar les seves arribades de turistes en hotels en un 5%. Tot i que aquesta afirmació caldria un nivell d'anàlisi en profunditat, es podria dir que el factor 'cultural' de la Costa Brava ha influenciat positivament.

## 5.2. Enfoc econòmic i operatiu dels principals operadors turístics d'Europa

### 5.2.1. Introducció històrica a l'aparició dels Tour Operadors

Històricament, i com a conseqüència directa del gran creixement de la demanda turística durant la meitat del S. XX als principals mercats europeus gràcies als excedents econòmics de la classe social més nombrosa, la funció dels operadors turístics ha estat la d'aglutinar sota un mateix ventall tots els serveis que formen part de la cadena de valor per tal de crear un paquet turístic que s'adaptés a les necessitats del nou perfil de viatger. Tot i que les figures jurídiques d'aquests agents intermediaris pot variar en funció del volum i detall de la comercialització, els Tour operadors de procedència europea (Regne Unit o Alemanya) han estat els líders del mercat com a conseqüència d'operar en els mercats emissors més importants d'Europa, conduint així el negoci dels paquets turístics cap a una posició de concentració per part de les empreses que dominen aquest mercat (Harrigan, 1985). Des d'una òptica més aviat comercial, els operadors turístics han tingut durant el passat una funció de distribució i comercialització entre les empreses de serveis turístics i els clients, intervenint en l'activitat turística però alhora quedant al marge de l'experiència turística del consumidor (Sancho & Buhalis, 1998). Com a element imprescindible de l'anàlisi estratègic Top Down del mercat turístic europeu en relació amb la destinació de la Costa Daurada, i tenint-lo en compte per a un enfocament posterior per al cas d'una cadena d'hotels que opera a la destinació, els Tour Operadors han esdevingut en un dels agents més importants pel que fa la consolidació i efectivitat dels canals de distribució i de l'estratègia de màrqueting mix de les empreses hoteleres de la Cadena Hotelera (Kotler & Armstrong, 2005), creant sinergies positives entre les empreses productores de serveis i les que els distribueixen en mercats que superin l'àmbit geogràfic d'actuació.

Tot i que el paper clàssic d'aquests agents comercials dins dels canals de distribució de les empreses hoteleres ha estat el de distribuir els productes i augmentar la cobertura de mercat cap a regions geogràfiques llunyanes, els següents apartats en relació a l'anàlisi dels 'Annual Reports' de 3 companyies de Tour Operació amb activitat a la Costa Daurada mostra que l'estratègia comercial d'aquests agents està canviant: les empreses comercialitzadores de paquets turístics estan concentrar-se a potenciar aquells actius dins de la cadena de producció que més valor puguin crear tant per la seva companyia, com per als inversors d'aquesta, convertint les seves divisions estratègiques de 'Holiday Experience' en un actiu clau a desenvolupar en el cas de TUI Group i Thomas Cook principalment. Aquesta afirmació es troba reflectida als propis comptes anuals de les companyies analitzades a través de la informació oferta per els seus directius, a través d'indicadors econòmics com l'EBITDA de les divisions estratègiques, o a través d'indicadors comptables com el CAPEX (Capital Expenditure) en línies de negoci com l'hoteleria o els creuers, en el cas de TUI Group.

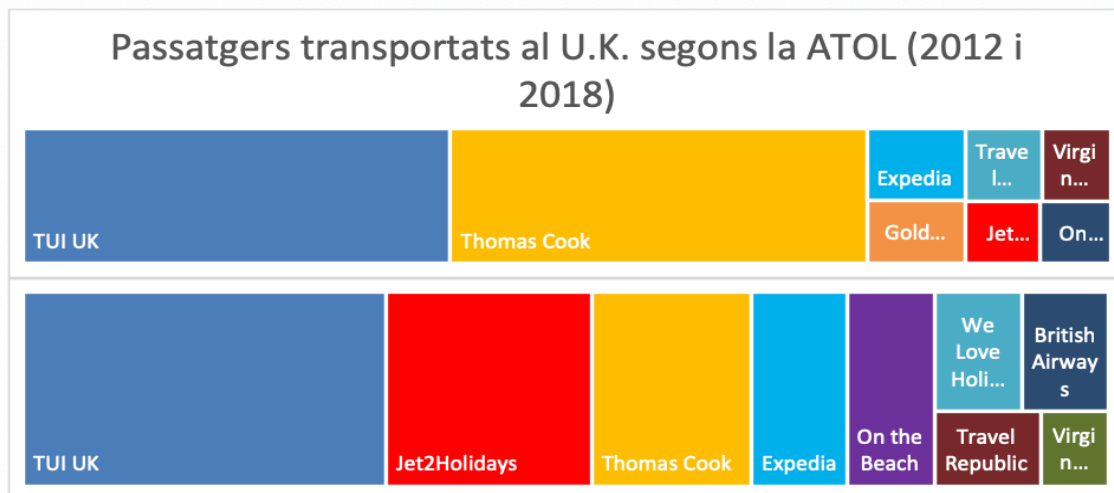
Per aquesta raó, i tenint en compte l'evolució natural en la estructuració empresarial d'aquells agents dedicats a la comercialització de paquets turístics, resulta d'especial interès conèixer quins són els principals operadors amb activitat al mercat emissor més important per a la firma hotelera (el mercat britànic), analitzar els seus resultats financers, i determinar quins poden ser els millors partners comercials per al desenvolupament futur de la Cadena d'Hotels a la destinació ja que, tal com s'ha vist anteriorment, el component comercial 'Tour Operació' resulta un element clau tant en el desenvolupament de les operacions de la pròpia firma d'hotels, i de la destinació, com en la creació de valor comú per a tots els Stakeholders formen part del grup d'interès entre la Cadena d'Hotels i el seu entorn: societat i empreses.

### 5.2.2. Quotes de mercat a través del nombre de passatgers transportats

Després d'aplicar un enfocament macro del mercat europeu a través de la metodologia Top Down, i determinar quines regions presenten un impacte més rellevant dins del marc turístic d'Europa, resulta de gran interès reduir l'enfocament cap a una direcció més micro i així identificar quins són els principals agents comercialitzadors de productes turístics dins de la regió turística Europea tenint en compte el seu impacte turístic al panorama mundial.

Especialment, la utilització de la quota de mercat pot associar-se com un dels indicadors més analítics i explicatius pel que fa a la competitivitat empresarial d'un territori o empresa en una regió determinada (Perles-Ribes et al., 2014). Per aquesta raó, seleccionar la variable passatgers transportats per entendre les quotes de mercat dels operadors turístics més importants d'Europa, i en especial del Regne Unit tenint en compte l'impacte comercial en la Cadena Hotelera analitzada, ajudarà a determinar quins agents dominen el mercat per tal de seleccionar-los i reduir l'enfocament del mètode Top Down. Cal esmentar que, per determinar la variable passatgers transportats, s'han utilitzat les dades d'Hosteltur en relació als passatgers transportats sota la protecció financera de la ATOL (Air Travel Organizer's License).

**Gràfic 19: Quotes de mercat en base a passatgers transportats al U.K. segons la AEOL (2012)**



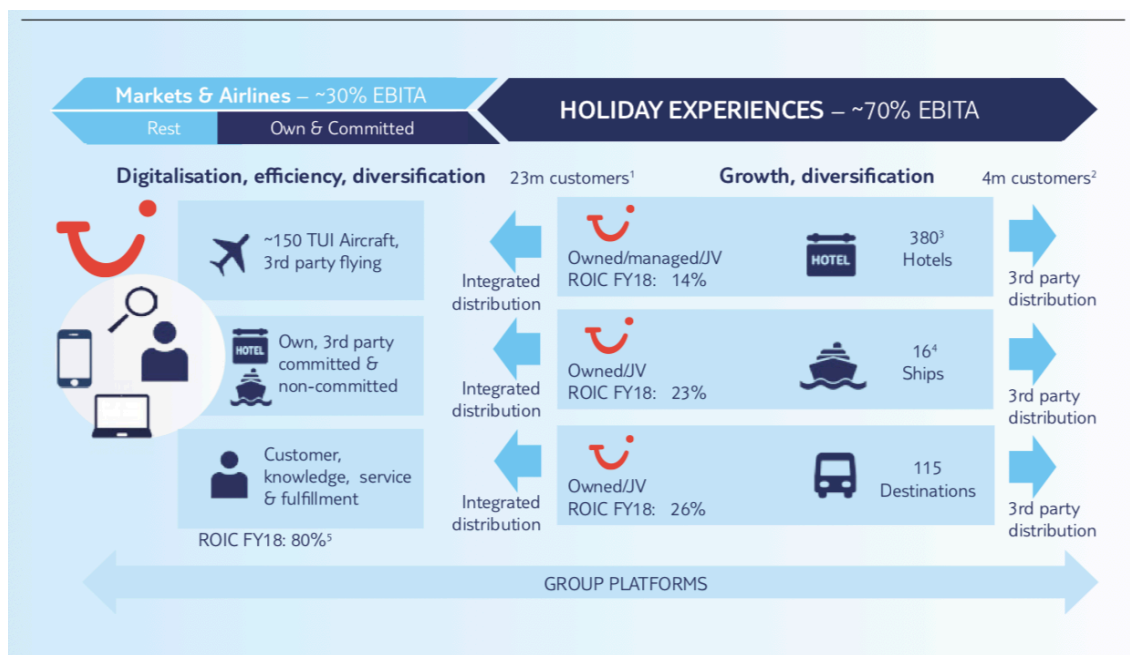
**Font:** Elaboració pròpia a partir de dades d'Hosteltur, 2018.

En termes genèrics, els operadors turístics líders del mercat anglès han seguit una tendència de desconcentració empresarial, ja que, en el primer gràfic (2012) TUI i Thomas Cook dominaven el mercat amb gairebé 4 milions de passatgers transportats per companyia, mentre que al segon gràfic (2018) Thomas Cook ha vist reduïda la seva quota de mercat considerablement. L'ascens d'Expedia i en especial On the Beach són molt notoris, tot i que es destaca l'espectacular ascens de Jet2Holidays a través d'un creixement del 853% els passatgers transportats sota la protecció financera de l'ATOL, un organisme britànic encarregat d'oferir protecció financera als clients que consumeixen els paquets turístics dels Holiday Makers en cas de fallida de mercat. Com a conclusió, podem establir que la competitivitat del sector turístic i l'ascens de noves tecnologies informàtiques han incrementat la competència i reduït la quota de mercats d'alguns operadors líders, a més a més de mostrar una gran volatilitat empresarial en veure una gran rotació entre els operadors turístics líders al mercat anglès. Especialment, el gran ascens d'alguns Tour Operadors (Jet2Holidays i On the Beach) assenyalen no només nous agents comercials més que interessants per al desenvolupament estratègic i comercial, sinó també noves vies de creació de valor econòmic a través de l'adquisició de participacions accionaries en moments clau en el desenvolupament d'aquests.

### 5.2.3. Anàlisi de les divisions operatives i indicadors financers de TUI Group

Des de la fusió entre TUI AG i TUI Travel PLC a l'any 2014, TUI Group es destaca com la companyia líder al mercat turístic en tot el món i en especial al mercat britànic, tal com s'ha determinat a l'apartat anterior. Amb unes xifres de vendes de més de 19 B€ a l'any 2018 i amb presència en 115 destinacions al món, disposa d'una cartera de més de 1.600 agències de viatges i una gran diversitat d'operadors turístics sota diferents filials, 6 companyies aèries amb una flota de 150 avions, 380 hotels i 16 creuers. Segons mostra el seu informe anual, i tenint en compte la gran competitivitat del mercat de paquets turístics, l'estratègia principal del grup TUI ha estat la de transformar el seu model de negoci d'operador turístic clàssic per tal d'integrar totalment la marca en tots els productes dins de la 'Holiday Experience', facilitant la creació d'ofertes individualitzades a l'obtenir informació precisa sobre el consum dels productes TUI. Les divisions principals són 'Holiday Experience' i 'Market & Airlines':

#### Il·lustració 6: Divisions estratègiques de TUI Group



Font: Annual Report TUI Group, 2018.

Una de les claus d'aquesta estratègia d'integració és el fet de permetre a TUI obtenir més informació sobre el consum de productes turístics per part dels seus clients i conseqüentment, adaptar-se millor a les necessitats dels seus clients a través d'estratègies de Customer Relationship Management. Especialment, la transformació digital de TUI ha estat encapçalada per la implementació de serveis IT (Information Technology) els quals condueixen cap a una millora de la productivitat i eficiència de la companyia, destacant en especial una plataforma central de clients basada en el software SAP per tal de recopilar tota la informació individual de cada client al llarg del viatge junt amb una plataforma eCRM, recolzant així l'estratègia de Màrqueting de TUI Group. D'altra banda, la potenciació de la seva línia de negoci principal coneguda com a 'Holiday Experience' (70% del EBITA de TUI), representa la direcció estratègica principal de la companyia a través de la distribució integrada de les seves divisions operatives, invertint especialment en el creixement i diversificació de la seva cartera d'hotels i creuers, ja que, tal com es representarà a continuació, un dels principals mecanismes de creació de valor per als accionistes de TUI es relaciona en línies estratègiques de turisme, no de transport.

No obstant això, la companyia TUI continua combinant diferents estils de propietat entre els seus actius, destacant en el cas de la divisió hotelera la gestió, la propietat i participació conjunta. Especialment, i pel que fa a l'estructura de finançament dels hotels que componen el seu port folio, descobrim que segons el seu informe anual del 2018 posseeix un 44% dels seus hotels amb contractes de gestió, un 40% en propietat, un 13% en lloguer i un 2% en franquícia, destacant segons l'informe anual que un 25% dels hotels pertanyen a la cadena Riu Hotels.

**Taula 3: Ventas i EBITA de TUI Group 2017-2018**

TURNOVER AND COST OF SALES							
Turnover				EBITA			
€ million	2018	2017 restated	Var. %	€ million	2018	2017 restated	Var. %
Hotels & Resorts	606.8	679.0	-10.6	Hotels & Resorts	425.6	353.7	+20.3
Cruises	901.9	815.0	+10.7	Cruises	324.0	255.6	+26.8
Destination				Destination			
Experiences	303.5	202.5	+49.9	Experiences	43.1	32.6	+32.6
Holiday Experiences	1,812.2	1,696.5	+6.8	Holiday Experiences	792.7	641.9	+23.5
Northern Region	6,854.9	6,601.5	+3.8	Northern Region	221.2	309.6	-28.6
Central Region	6,563.7	6,039.5	+8.7	Central Region	72.5	67.3	+7.7
Western Region	3,577.6	3,502.2	+2.2	Western Region	85.1	79.4	+7.2
Markets & Airlines	16,996.2	16,143.2	+5.3	Markets & Airlines	378.8	456.3	-17.0
All other segments	715.5	695.3	+2.9	All other segments	-111.3	-71.7	-55.4
<b>TUI Group</b>	<b>19,523.9</b>	<b>18,535.0</b>	<b>+5.3</b>	<b>TUI Group</b>	<b>1,060.2</b>	<b>1,026.5</b>	<b>+3.3</b>
<b>TUI Group at constant currency</b>	<b>19,701.5</b>	<b>18,535.0</b>	<b>+6.3</b>	<b>TUI Group at constant currency</b>	<b>1,133.4</b>	<b>1,026.5</b>	<b>+10.4</b>
Discontinued operations	-	829.0	n.a.	Discontinued operations	38.7	-22.1	n.a.
<b>Total</b>	<b>19,523.9</b>	<b>19,364.0</b>	<b>+0.8</b>	<b>Total</b>	<b>1,098.9</b>	<b>1,004.4</b>	<b>+9.4</b>

Font: Annual Report of the TUI Group 2018.

Com podem observar a la Taula 3, la importància de cada divisió estratègica difereix entre l'òptica de les vendes i l'EBITA: mentre que el segment 'Market & Airlines' suposa més del 80% de les vendes totals de la companyia, des del punt de vista dels beneficis bruts d'explotació abans de despeses financeres suposa aproximadament un 30%. El mateix succeeix amb la divisió estratègica 'Holiday Experiences' al suposar gairebé el 10% de les vendes totals de TUI, però representant més del 70% del EBITA de la companyia. A través de les variacions interanuals és on veiem com l'increment total de l'EBITA representa clarament l'ajust estratègic de la companyia (+9,4 entre els anys 2017-18), protagonitzant aquest creixement per part de la divisió estratègica 'Holiday Experiences', mentre que la divisió 'Market & Airlines' i 'All other segments' registren una forta pèrdua d'EBITA del 17% i del 55,4% respectivament. Entrant en detall en les vendes de la seva divisió estratègica per als anys 2017-18, descobrim que el segment Creuers és el que produeix un impacte major en les vendes (+10,7%), seguidament per el segment Hotels (-10,6) i per el de les Experiències a la Destinació (+49,9%). Tot i que les vendes totals de la companyia augmenten només un 0,8% entre els anys 2017-18, el que realment importa és l'increment del 9,4% del EBITA, demostrant així que l'ajust estratègic de TUI està generant un resultat d'explotació positiu. Tot i que, la disminució en les vendes del segment Hotels no causa una reducció des del punt de vista de l'EBITA, altres apartats dels comptes anuals de TUI mostren una reducció dels contractes amb complexos hotelers, reforçant l'afirmació de l'ajust corporatiu a través d'un augment del resultat d'explotació (EBITA) al definir les seves divisions estratègiques amb actius hotelers de la marca, o amb forta relació a TUI Group. Especialment, aquesta afirmació pot veure's recolzada pel fet de que, tal com s'ha esmentat anteriorment, les línies operatives relacionades amb 'Holiday Experiences' representen els elements importants des d'un punt de vista més aviat financer (EBITDA), tot i no presentar uns valors tan rellevants des de l'òptica de les vendes.

**Taula 4: Càlcul de Ratis i indicadors Financers de TUI Group (2015-2018)**

<i>TUI GROUP</i>	2015	2016	2017	2018
<i>Fons de Maniobra</i>	-3195 M€	-1422 M€	2217 M€	-1958 M€
<i>Ràtio de Liquiditat</i>	0,58	0,79	0,66	0,72
<i>Ràtio Disponible</i>	0,22	0,31	0,39	0,37
<i>Ràtio de Solvència</i>	1,21	1,35	1,33	1,38
<i>Ràtio Qualitat Deute</i>	0,66	0,63	0,61	0,61
<i>EBITDA</i>	1350 M€	1391M€	1490 M€	1498 M€
<i>Cash Flow Operatiu</i>	+790,5 M€	+1034 M€	+1583,1M€	+1150,9M€
<i>Benefici Net</i>	407 M€	464,9 M€	910,0 M €	780,2 M€

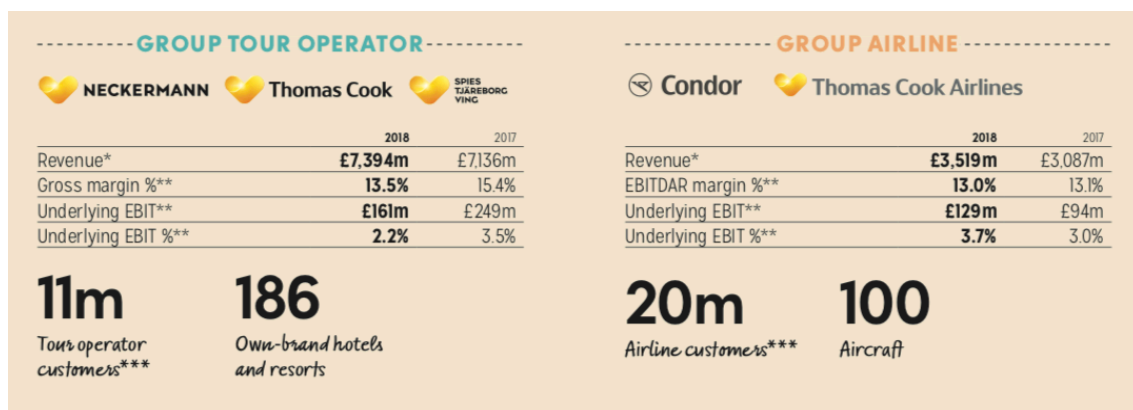
**Font:** Elaboració pròpia a través dels comptes anuals de TUI Group.

Des de l'òptica de l'anàlisi financer clàssic, i seguint amb l'enfocament Top-down per tal de determinar la situació econòmica de diferents actius empresarials de TUI Group dins del marc turístic europeu, a continuació es mostren una sèrie de càlculs i aproximacions financeres basades en les dades obtingudes del 'Annual Report' del grup turístic alemany. En primer lloc, i seguint les indicacions teòriques del Dr. Jordi Andreu (especialista en gestió de carteres borsàries), la presència d'un Fons de Maniobra negatiu (capacitat de l'empresa per a fer front a pagaments inesperats a curt termini) és una característica del cicle d'explotació d'una empresa comercial com a conseqüència que el període mitjà de maduració econòmica sigui inferior al termini mitjà de pagament dels proveïdors. En el cas de TUI Group aquesta llei financera hi és present, mostrant una evolució negativa del F.M. dins del període 2015-2018, però 'incrementant-se' en 1B€. Pel que fan les Ràtios financeres calculades a partir de les partides d'actiu/passiu de l'empresa als comptes anuals, destacar un augment de liquiditat (R. Liquiditat 0,72) i solvència (R. Solvència 1,38) de TUI dins del període analitzat, mostrant un increment en la capacitat financera de la companyia per fer front als pagaments tant a curt termini com a llarg termini. D'altra banda, un fet especialment interessant en el cas de grups turístics és la Ràtio de Qualitat del Deute (relació entre el Passiu a Curt termini i Passiu a Llarg termini): més del 60% dels deutes de l'empresa TUI es troben a menys d'1 any vista. Tot i que aquest resultat es troba lligat més que probablement a les característiques del cicle d'explotació d'una empresa comercial, i en concret al cas d'un grup turístic, pot causar certa preocupació al mostrar una tendència agressiva en l'endeutament a curt termini, augmentant el 'risc' en el cas d'aplicar una perspectiva estratègica o inversionista. Per una altra banda, i en referència a altres indicadors financers dels comptes anuals de TUI, destacar un increment de l'EBITDA (+10,9%), a més a més d'un creixement en el Cash Flow Operatiu (diners produïts per les operacions diàries de l'empresa) dins del període (+45,5%). Tot i que el Benefici Net de TUI també mostra un gran creixement en el període 2015-2018 de 373M€ (amb un lleuger descens a l'any 2018), el Cash Flow Operatiu es destaca com un dels millors indicadors d'activitat financera en relació al funcionament de les seves activitats operatives. En conseqüència, aquest increment en els fluxos econòmics de l'empresa es traduirà en un increment del valor de mercat de l'empresa segons els mètodes de valoració d'empresa més utilitzats per als analistes, alhora que incrementarà també el valor percebut per als accionistes de TUI (Fernández, 2008 i Andreu, 2013).

#### 5.2.4. Anàlisi de les divisions operatives i indicadors financers de Thomas Cook Group

Creada l'any 2007 a partir de la fusió de Thomas Cook AG i MyTravel Group, Thomas Cook Group ocupa la segona posició com a un dels grups turístics més importants del món amb unes vendes a l'any 2018 de més de 10 B€. Pel que fan les seves línies estratègiques, la divisió 'Tour Operation' suposa el 77% de les vendes total, mentre que la divisió 'Airlines' suposa un 23% del total de les vendes. Pel que fa al grup turístic, hi trobem per una banda més de 2500 agències de viatges i Tour operadors que comercialitzen a 11M de clients els productes hotelers de la mateixa firma britànica (186 hotels) o bé d'altres que formen part de l'estratègia comercial de Thomas Cook. Per una altra banda, i recolzant la pròpia xarxa de comercialització del grup, hi trobem 4 companyies aèries sota diferents marques com ara Neckerman, Thomas Cook o Condor, les quals disposen d'una flota de 100 avions que transporten més de 20M clients.

#### II-lustració 7: Divisions estratègiques de Thomas Cook Group



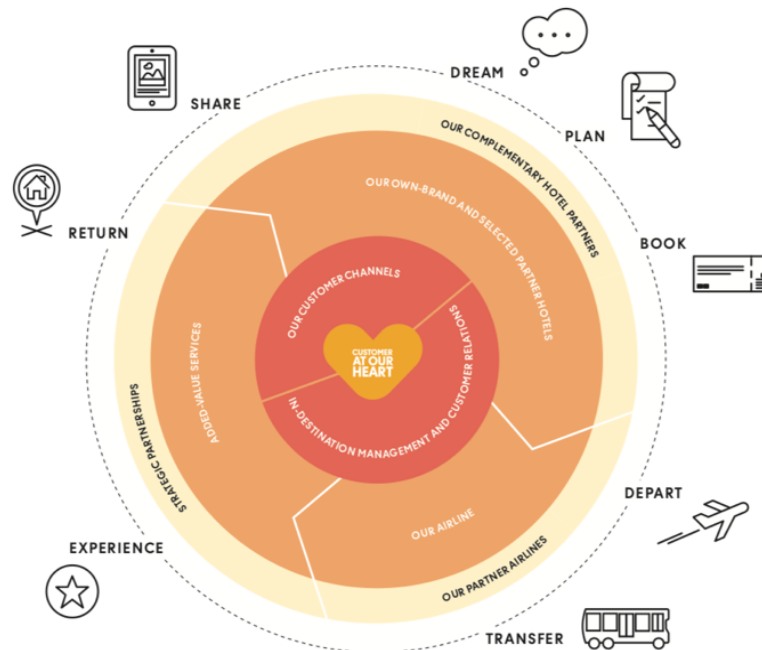
Font: Annual Report of the Thomas Cook Group 2018.

En relació a les divisions estratègiques de Thomas Cook, destacar el 'Group Tour Operator' com la línia estratègica amb unes vendes de 7,39 B€, seguit per la divisió 'Group Airline' al representar unes vendes de 3,51 B€. Dins de la divisió de Tour Operació és on s'inclou el segment Hotels, el qual registra un increment de les vendes a través d'hotels de la pròpia marca o de socis comercials seleccionats. Especialment, als comptes anuals de la companyia observem que una de les claus estratègiques del grup és crear un alt valor per al client amb els partners seleccionats a la mateixa vegada que suposin el mínim cost per al Grup. Tot i registrar increments en les vendes de les 2 divisions principals de Thomas Cook, altres indicadors financers més representatius de la situació de la companyia com ara l'EBIT subjacent mostra decreixement especialment en la divisió Tour Operació, mentre que la divisió secundària 'Airline' mostra una tendència contrària amb un increment en aquest indicador.

No obstant, i en relació a la informació que es detalla als comptes anuals, la 'pedra angular' de Thomas Cook és buscar creixement rendible a través d'hotels de la pròpia marca, creant diferenciació en un mercat molt competitiu alhora que incrementa el retorn econòmic i satisfà als accionistes de la companyia. Especialment, Thomas Cook destaca que l'experiència més important en la satisfacció dels seus clients recau en el factor 'Hotel' com l'epicentre de l'activitat turística, destacant una estadística elaborada per al grup que reflecteix un canvi en la tendència de consum: 9 de cada 10 clients diuen que la decoració influeix en la selecció de l'hotel. Per aquesta raó, el grup està apostant per crear hotels de disseny i atraure a aquest nou perfil de viatgers, confirmant aquesta dada estadística a través d'un increment de l'ADR del 50% en els seus hotels de disseny.

L'operador britànic descriu el seu model de negoci com un model en el qual el client es troba a l'epicentre de tot (Customers at Our Heart) i posicionant-ho com una de les estratègies per a la consecució d'un creixement rendible gràcies a la fidelització del client i conseqüentment, augmentant els beneficis operatius del grup. Aquesta 'pedra angular' representada com un dels elements principals en la creació de valor tant per la marca com pel client, es troba envoltada per una sèrie d'eficiències operacionals juntament amb una estructuració que coordini els elements que formen part de la seva cadena de producció i de valor turístic.

### Il·lustració 8: Model de negoci de Thomas Cook centrat en el viatge del Client



Font: Annual Report and accounts of the Thomas Cook Group, 2018.

Especialment, aquest model l'epicentre de tot és l'experiència i el viatge del client: aquest viatge s'inicia amb el somni de fer-lo, produint la seva planificació i reserva. Fins aquest punt, identifiquem 2 estratègies per part de Thomas Cook: obtenir el màxim de reserves directes a través dels canals digitals on el cost de venda és baix, a més a més de permetre al client 'personalitzar' la seva experiència i evitar la sensació de ser tractat en 'massa', alhora que les reserves es realitzen en hotels de la pròpia marca o de partners, permetent maximitzar el valor econòmic del grup i de l'experiència del client gràcies a la millor selecció d'hotel. Una vegada reservat el viatge, el client serà transportat a través d'avions i transfers de Thomas Cook o d'altres empreses associades, arribant a l'element més important: l'experiència. Segons el grup turístic, l'element més important de l'experiència és l'hotel, afegint serveis de valor afegit en el cas d'hotels del grup, o seleccionant els millors partners per a l'experiència. En qualsevol cas, Thomas Cook posiciona les relacions entre la companyia i el client a la destinació com un element clau dins del model de negoci. Finalment, el retorn a l'origen i el fet de compartir l'experiència a les xarxes socials, produeix l'impacte final en l'experiència del producte turístic.

Tot i que el conjunt del viatge reflecteix l'experiència global del producte turístic, resulta especialment interessant per part de qualsevol Stakeholder hotelier del grup Thomas Cook tractar d'intervenir en el procés ja sigui a través de tècniques de fidelització, o bé a través de tècniques de màrqueting digital que intervinguin en la fase de postcompra amb el reforç de la imatge de la Cadena Hotelera a través del seu seguiment a les xarxes socials.



**Taula 5: Càlcul de Ratis i indicadors Financers de Thomas Cook Group (2015-2018)**

<i>THOMAS COOK GROUP</i>	2015	2016	2017	2018
<i>Fons de Maniobra</i>	-1667 M€	-1974 M€	-2108 M€	-2109 M€
<i>Ràtio de Liquiditat</i>	0,55	0,57	0,51	0,50
<i>Ràtio Disponible</i>	0,35	0,38	0,32	0,25
<i>Ràtio de Solvència</i>	1,07	1,06	1,04	1,05
<i>Ràtio Qualitat Deute</i>	0,66	0,71	0,68	0,67
<i>EBITDA</i>	537 M€	504 M€	549 M€	469 M€
<i>Cash Flow Operatiu</i>	139 M€	395 M€	496 M€	139 M€
<i>Benefici Net</i>	61 M€	-6 M€	-9 M€	-163 M€

**Font:** Elaboració pròpia a través dels comptes anuals de Thomas Cook Group.

En referència a la taula anterior on hi apareixen una sèrie de ratis i indicadors financers de Thomas Cook, podem extreure'n una sèrie de resultats de gran interès. En primer lloc, i seguint el patró característic de les empreses comercials a través del seu cicle d'explotació, el grup turístic mostra un F.M. negatiu tot i que, aquest indicador en relació a la capacitat de fer fronts a pagaments inesperats a curt termini empitjora en augmentar en -442 M€. En segon lloc, i en referència a les ràtios financeres calculades, destacar en termes genèrics un empitjorament financer de la companyia durant el període 2015-2018: mentre que la ràtio de liquiditat mostra una superioritat econòmica, i creixent, del passiu corrent respecte a l'actiu corrent del grup (0,50), la ràtio Disponible (capacitat de pagament de deutes a curt termini amb l'efectiu disponible) mostra una pèrdua de capacitat de pagament 'immediata' amb un resultat de 0,25 al 2018, reflectint que per cada 1€ de deute del grup turístic, aquest pot pagar 0,25 € amb la seva partida Tresoreria (davant dels 0,35€ per cada 1 € a l'any 2015).

En tercer lloc, i pel que fan altres ratis financers en relació a la capacitat de pagaments a llarg termini de Thomas Cook, es destaca una ràtio de Solvència fràgil amb un valor pròxim a 1 (Actiu = Passiu). Aquest resultat mostra que, tot i ser una empresa solvent, els actius de l'empresa es troben força igualats a les obligacions de pagament globals, pel que un empitjorament imprevist pot causar fàcilment una situació d'insolvència o fallida tècnica al veure's superats els actius de l'empresa per als passius (Andreu, 2013). Tenint en compte l'actual escenari de competència en el sector de la Tour Operació, i sumat a l'adversitat política en la regió de procedència, el desenvolupament dels plans estratègics de Thomas Cook es converteix en la clau futura de la companyia. Finalment, altres indicadors financers extrets dels comptes anuals de l'empresa, mostren per una banda una reducció progressiva de l'EBITDA del 12,6% al període 2015-18, a més a més d'una pèrdua important de Cash Flow Operatiu de l'empresa entre els anys 2017-18. Concloent l'anàlisi financera de Thomas Cook, destacar uns resultats molt negatius en relació als resultats extrets dels comptes anuals amb un benefici net molt reduït i en tendència de decreixement, ocasionant pèrdues de més de 160M€ a l'any 2018 i demostrant una destrucció de valor més que representativa per als accionistes d'aquesta companyia, ja que, tal com s'ha pogut observar, un dels fluxos més importants per a una empresa (Cash Flow operatiu), mostra un decreixement més que constant.

### 5.2.5. Anàlisi de les divisions operatives i indicadors financers de Jet2 (Dart Group)

Finalment, i en continuació a l'anàlisi dels 'Stakeholders' més importants que formen part del grup d'operadors turístics de la destinació de la Costa Daurada, es destaca a Jet2 com una de les companyies aèries líders al Regne Unit en relació al nombre de passatgers transportats i les ventes totals. Tot i que les marques que comercialitzen paquets turístics i vols operen sota el nom de Jet2 i Jet2 Holidays, aquestes dues marques operen dins d'una companyia major anomenada Dart Group. Dins d'aquest grup, hi trobem 2 divisions operatives principals: per una part hi trobem a una empresa anomenada Fowler Welch responsable d'un 7% de la facturació del grup a través de la divisió 'Distribution & Logistics', i per una altra part hi trobem la divisió 'Leisure Tourism' liderada per la filial Jet2 (transport de passatgers) i Jet2Holidays (Tour Operador) i responsable de més del 90% de la facturació a Dart Group.

Pel que fa a la divisió relacionada amb la comercialització de productes turístics i transport de passatgers, destacar que les marques Jet2 i Je2Holidays disposen d'una flota de 90 avions l'any 2018, demostrant èxit a través de xifres molt positives que reflecteixen la captació d'un nínxol de mercat interessant com a aerolínia de baix cost, però alhora combinant els seus preus competitius amb la seva estratègia de reconeixement internacional. Tal com s'ha observat als seus comptes anuals, i segons l'ATOL (Air Travel Organiser's Licence), Jet2Holidays es posiciona com el segon Tour Operador més gran del Regne Unit i com una de les 10 companyies aèries del món més premiades, demostrant que el bon creixement de la companyia es troba relacionat amb el fet que DartGroup (Jet2) ha sabut captar, i posicionar-se, en un nínxol de mercat conegut per oferir vols i paquets de viatge a un preu molt reduït, però de gran qualitat.

**Taula 6: Ventes, Costos Operatius i EBITDA de les divisions de Dart Group (2017-18)**

	<b>2018</b>	2017	
	<b>£m</b>	£m	<i>Change</i>
<b>Leisure Travel Financials</b>			
Revenue	<b>2,223.2</b>	1,565.8	42%
Net operating expenses	<b>(2,097.0)</b>	(1,467.3)	(43%)
<b>EBITDA</b>	<b>235.4</b>	183.0	29%
<b>Distribution &amp; Logistics Financials</b>			
	<b>2018</b>	2017	
	<b>£m</b>	£m	<i>Change</i>
Revenue	<b>168.6</b>	163.5	3%
Net operating expenses	<b>(164.2)</b>	(159.0)	(3%)
<b>EBITDA</b>	<b>7.1</b>	7.0	1%

Font: Annual Report and accounts of Dart Group, 2018.

És especialment interessant en el cas de Dart Group el fet de desglossar les vendes en relació a les 2 línies d'activitat principals, mostrant que l'activitat econòmica principal del grup se centra en la divisió operativa 'Leisure Travel' al representar un 93% de les ventes totals de la companyia, i liderant el creixement de Dart Group. A més a més, si s'analitza en especial el creixement de les ventes del segment principal dins del grup, veiem que aquest creix a un ritme encara major del 42% (tot i que també acompanyat d'una despesa operativa neta major com a conseqüència de l'increment d'activitat). Tot i que en realitat les ventes no són un indicador especialment informatiu en matèria financera, l'EBITDA confirma una evolució empresarial favorable a l'incrementar-se en un 29% entre el període 2017-18 i arribar a una xifra de 235,4 M£. D'altra banda, i en relació al resultat brut d'explotació (EBITDA), la divisió operativa 'Distribution & Logistics' representa un creixement especialment reduït de l'1% entre els anys 2017-18, demostrant que l'àrea d'activitat turística i transport de passatgers lidera el creixement del grup i en conseqüència, la creació de valor per a la companyia i els seus accionistes a través d'indicadors operatius com les ventes totals (+38%) i l'EBITDA (+28%) entre els anys 2017-18.

Pel que fan els objectius estratègics a llarg termini de la companyia, i seguint les indicacions dels comptes anuals, es destaca per una part la utilització de tècniques de màrqueting creatives recolzades per un excel·lent servei al client per tal que els potencials clients pensin en Jet2 quan tractin de reservar les seves vacances, a més a més de reforçar la seguretat durant tot el procés de consum del producte turístic (especialment durant el trajecte en avió). Per una altra part, la companyia revela que l'estratègia corporativa actual és continuar creixent orgànicament, és a dir, a través de la mateixa activitat de la companyia sense intervenció d'altres agents o socis financers. No obstant això, la companyia també anuncia que si correspon, també es faran adquisicions ben planificades en els mercats on opera actualment per tal de crear sinergies que puguin augmentar encara més el valor de Dart Group.

**Taula 7: Càlcul de Ratis i indicadors Financers de Dart Group (2015-2018)**

<b>DART GROUP (JET2)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Fons de Maniobra</i>	-101,2 M€	-80,70 M€	75,80 M€	218,20 M€
<i>Ràtio de Liquiditat</i>	0,870	0,92	1,05	1,12
<i>Ràtio Disponible</i>	0,30	0,33	0,35	0,44
<i>Ràtio de Solvència</i>	1,18	1,29	1,23	1,20
<i>Ràtio Qualitat Deute</i>	0,94	0,96	0,74	0,69
<i>EBITDA</i>	121,5 M€	193,7 M€	190 M€	242,5 M€
<i>Cash Flow Operatiu</i>	116,1 M€	234,9 M€	331,1 M€	414,9 M€
<i>Benefici Net</i>	32,8 M€	88,8 M€	76,7 M€	110,7 M€

**Font:** Elaboració pròpia a través dels comptes anuals de Dart Group.

Seguint amb l'anàlisi comptable i financer d'algunes ràtios relacionats amb les masses patrimonials de Dart Group, i en especial tenint en compte la gran importància productiva de Jet2 al grup (+ del 90%), es presenten a la Taula 7 els resultats calculats a partir de les dades dels comptes anuals. En primer lloc, descobrim que Dart Group mostra un F.M. positiu l'any 2017, arribant a un valor de més de 200 M€ a l'any 2018 i demostrant que el grup es troba en una situació d'equilibri a curt i llarg termini al disposar de marge econòmic (Andreu, 2013).

Especialment, destacar que aquest resultat és totalment diferent del presentat per altres TTOO calculats anteriorment, ja que la teoria financera mostra que, normalment, les empreses comercials presenten un F.M. negatiu en relació al cicle d'explotació que presenta una empresa en els seus períodes mitjans de maduració (Andreu, 2013). En general, un resultat d'un F.M. negatiu es relaciona que els actius corrents de l'empresa són inferiors als passius corrents, mostrant la necessitat de finançar aquesta diferència a través dels actius no corrents (a llarg termini). Pel que fan les ràtios financers calculats, destacar que la ràtio de la liquiditat de Dart Group mostra una capacitat de liquiditat favorable en presentar uns actius corrents superiors a les obligacions de pagament a curt termini (R. Liquiditat 1,12). Aquest fet és especialment interessant, ja que, tal com s'ha observat, la major part dels operadors turístics analitzats mostren una tendència similar pel que fa a les seves masses patrimonials: la gran major part del seu deute (entre el 60-70%) presenta una visió a curt termini (pagaments a menys d'1 any vista).

La mateixa tendència presenta una altra ràtio financer en relació a la capacitat de pagament de deutes a curt termini només amb la tresoreria de l'empresa (R. Disponible 0,44), mostrant fortlesa econòmica. Tot i els bons resultats financers de l'empresa a curt termini (liquiditat), es destaquen altres ràtios més aviat moderades en relació a la capacitat de l'empresa per fer front a les seves obligacions financeres a llarg termini (solvència). Pel que fa a la ràtio de Solvència calculat, l'evolució dins del període 2015-2018 és molt estable, destacant un augment significatiu a l'any 2016. D'altra banda, un de les ràtios més preocupants des d'un punt de vista financer és el de la Qualitat del Deute: l'any 2015 Dart Group, una empresa que facturava més d'1B€, presentava un 94% dels seus deutes a menys d'1 any vista. Tot i seguir una tendència molt similar als altres 2 TTOO analitzats, en general la interpretació d'aquesta ràtio pot necessitar una anàlisi molt més detallada d'altres partides del balanç de situació.

Continuant amb altres indicadors financers extrets directament dels comptes anuals i en relació a l'activitat operativa i als fluxos monetaris generats, es desataca un creixement del 99% en el resultat brut d'explotació (EBITDA) fins arribar a un valor de 242 M€ al 2018. Pel que fa a el cas del Cash Flow Operatiu, es destaca una evolució molt positiva a través d'un creixement del 257% entre el període analitzat amb un valor de 414,9 M€ generats per les operacions del grup. Aquest resultat destaca una de les estratègies esmentades anteriorment pel grup: buscar un creixement orgànic a través de la mateixa companyia. Concloent l'anàlisi financera i estratègica d'aquest operador turístic, destacar també un creixement positiu del Benefici Net de Dart Group a través d'un creixement del 237% dins del període, mostrant fortlesa econòmica i capacitat de creixement des d'un punt de vista comercial, i inversionista.

**Taula 8: Key Performance Indicators de Dart Group (2015-2018)**

## Key Performance Indicators

Leisure Travel Key Performance Indicators	2018 £m	2017 £m	Change
Number of routes operated during the year	306	235	30%
Leisure Travel sector seats available (capacity)	11.27m	7.76m	45%
Leisure Travel passenger sectors flown	10.38m	7.10m	46%
Leisure Travel load factor	92.2%	91.5%	0.7 ppts
Flight-only passenger sectors flown	5.37m	3.64m	48%
Package holiday passenger sectors flown	5.01m	3.46m	45%
Package holiday customers	2.50m	1.73m	45%
Net ticket yield per passenger sector (excl. taxes)	£73.65	£86.65	(15%)
Average package holiday price	£633	£617	3%

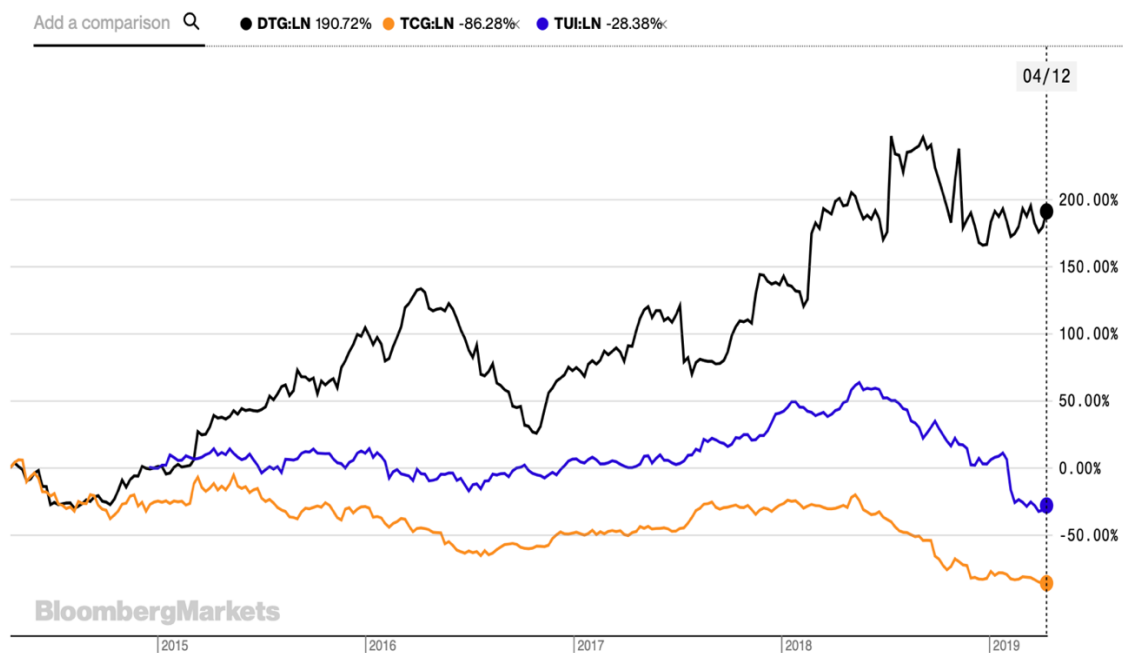
Font: Annual Report and accounts of Dart Group, 2018.

Finalment, i en referència als 'Key Performance Indicators' del grup, es destaca un augment del 30% en el nombre de rutes operades durant el 2018 (306 rutes), a més a més d'un increment del 45% en la capacitat de transport fins a arribar a més d'11 milions de seients a l'any 2018, destacant d'aquesta capacitat una utilització de 2,5 milions de llocs de transport només per paquets turístics de la marca (increment del 45% respecte a l'any 2017). Tot i els excel·lents resultats que mostren alguns indicadors clau de l'activitat de la divisió principal del grup (Leisure Travel), el preu mitjà de venda dels paquets turístics només ha augmentat en un 3%, mentre que el rendiment net per cada bitllet d'avió venut s'ha vist reduït un 15% fins a arribar a un preu de £73.65 a l'any 2018 en contraposició als £86.65 de l'any 2017, destacant que aquest gran augment de la capacitat i transport de viatgers, ha obligat a la companyia a reduir el preu de venda dels seus bitllets per tal de vendre una capacitat productiva superior.

### 5.2.6. Anàlisi tècnic de TUI, Thomas Cook i Jet2 als mercats borsaris

Una de les majors fixacions de la raça humana ha estat sempre el fet de pronosticar el futur i, en el cas de les finances, no hi trobem una excepció. Fruit d'aquesta necessitat de pronosticar el futur d'una cotització al mercat borsari, hi trobem l'*anàlisi tècnica* (AT) com l'element clau en l'estudi dels moviments del mercat (Andreu, 2013 ; Murphy, 2003), a diferència de l'anàlisi fonamental (AF) que tracta d'estudiar a través de variables econòmiques i financeres la raó del moviment. Aquesta disciplina consisteix en l'anàlisi visual de gràfics on es mostren els moviments del preu d'una acció al mercat, entenent aquest moviment com el descompte de tota informació disponible en referència a l'actiu que es cotitza (Andreu, 2013), i seguint tendències i patrons que no només tracten d'analitzar l'empresa o el mercat en si, sinó també d'entendre la psicologia humana reflectida als gràfics a través de la compra o la venda de l'actiu. Per aquesta raó, i després de reduir l'enfocament d'anàlisi Top Down des d'una perspectiva macro fins a arribar a una dimensió micro, resulta molt interessant entendre la cotització del preu de les accions dels operadors turístics analitzats per tal de determinar si els resultats financers obtinguts s'ajusten als moviments registrats al mercat, relacionant així l'evolució financera dels agents que lideren el mercat turístic europeu els quals poden influir el desenvolupament turístic i comercial de la Costa Daurada, i de la Cadena d'Hotels analitzada.

#### Gràfic 20: Comparació de cotitzacions al mercat borsari dels 3 TTOO



Font: Gràfic extret de <https://www.bloomberg.com/>

En el gràfic anterior extret de l'empresa de serveis i divulgació financera Bloomberg, es representa la cotització de les accions de Dart Group (en color negre), Thomas Cook Group (color taronja) i TUI Group (color blau) en relació a la rendibilitat registrada diàriament. L'element més significatiu a destacar és la diferència en la cotització entre els 2 operadors més grans des de l'òptica de les vendes (TCG:LN & TUI:LN) en relació al grup turístic més petit (DTG:LN), mostrant una rendibilitat negativa especialment entre els anys 2018 i 2019 que contrasta amb el creixement espectacular de la cotització de Dart Group (190%). Pel que fa a l'anàlisi tècnic aplicat a la cotització d'aquests 3 grups turístics, podem extreure'n una sèrie de conclusions en relació a l'evolució del preu de les accions al mercat i els resultats obtinguts als aparats d'anàlisi anteriors, seguint la Teoria de Dow per a l'anàlisi (Murphy, 2003).

En relació, i donat que algunes teories financeres utilitzen el valor global de les accions al mercat (capitalització) com un mètode de valoració d'una empresa (Andreu, 2013), resulta especialment interessant relacionar l'increment del Cash Flow Operatiu amb la cotització del preu de les accions ja que, el valor global d'una empresa al mercat, es troba representat per els fluxos que aquesta pugui generar en el futur i reflectint-ho així en la seva cotització al mercat (Fernández 2005).

En el cas de la cotització de Dart Group (DTG:LN), veiem una clara relació en termes genèrics entre l'evolució en la cotització del grup al mercat i la millora dels indicadors operatius i financers claus com l'EBITDA, el Cash Flow Operatiu o el Benefici Net. En el cas d'aquest operador turístic, veiem una clara correlació entre la valoració de les seves accions i l'avanç financer de la companyia als comptes anuals. Pel que fan les tendències principals en relació a la teoria de Dow, descobrim que Dart Group ha presentat una tendència alcista pronunciada entre els anys 2014-2016, registrant un canvi de tendència baixista fins a finals del 2017, a partir del punt on es remuntà novament el creixement en el preu de l'acció de Dart Group fins arribar a un moment a finals del 2018 on la gran tendència de creixement s'atura per entrar en una tendència lateral, tot i respectar una línia alcista al registrar màxims i mínims lleugerament superiors. Arribat en aquest punt es poden plantejar 2 opcions, segons la teoria tècnica: o bé l'acció s'està preparant per seguir i trencar màxims tal i com els 2 últims impulsos del 2019 mostren, o bé l'acció ha arribat a màxims i l'eufòria alcista ha arribat al límit (Murphy, 2003).

En el cas de la cotització de Thomas Cook Group (TCG:LN), es reflecteix notòriament els resultats negatius de la companyia en relació als indicadors financers i comptables observats als seus comptes anuals, destacant especialment l'última tendència registrada a meitats de l'any 2018 (baixista), on es reflecteixen les primeres pèrdues econòmiques del grup en l'any d'activitat a través de la informació trimestral negativa de la companyia. En resum, es pot afirmar que Thomas Cook Group està destruint valor per als seus accionistes tal i com la pèrdua en la cotització de la seva acció del 86,6% reflecteix en el període 2014-19, relacionant aquest fet amb la reducció en els fluxos econòmics de la companyia, i conseqüentment en el seu valor de mercat i retribució als seus accionistes (Fernández, 2005). Aquest fet requereix un grau d'atenció més que important ja que, Thomas Cook Group, és un agent comercial molt rellevant per a un gran nombre d'empreses hoteleres a la destinació de la Costa Daurada. Tot i així, els plans estratègics de Thomas Cook en relació a l'increment de valor per als seus accionistes a través del desenvolupament de línies operatives estratègiques com l'hoteleria, no estan mostrant l'efecte esperat segons la seva cotització. Especialment, els resultats financers i borsaris podrien indicar que Thomas Cook s'està aproximant a un moment clau en la seva vida empresarial: la fusió amb algun operador turístic que pugui crear sinèrgies entre els seus actius estratègics, la venda d'aquells actius que no generin el retorn necessari a la companyia, o l'inici d'un concurs de creditors en cas de arribar a la fallida de mercat. En aquest últim cas, la venda de la companyia a través del seu valor de liquidació és una possibilitat (Fernández, 2005).

Finalment, i en relació al desenvolupament borsari de TUI Group (TUI:LN), destacar en general una cotització molt similar a la registrada per Thomas Cook, correlacionant-se entre les dos companyies tant en el canvi de tendència alcista que s'inicia al Juliol del 2016, com en el canvi de tendència cap a una de caire baixista. Registrant una pèrdua de valor borsària període del 28,38% dins del període, descobrim certes similituds entre les cotitzacions registrades i el decreixement dels resultats financers destacats a través de l'EBITDA o el Cash Flow Operatiu de l'any 2017. Com a conclusió, podem afirmar que a l'actualitat la companyia que més valor està creant al mercat a través del seu creixement exponencial, és Dart Group (Jet2). Tot i que les 3 cotitzacions semblen haver arribat a un moment lateral, es destaca una reducció molt notable en el valor de les accions de 2 companyies líders del sector de la operació turística a Europa i al Regne Unit, afectant en conseqüència a la seva capitalització de mercat.

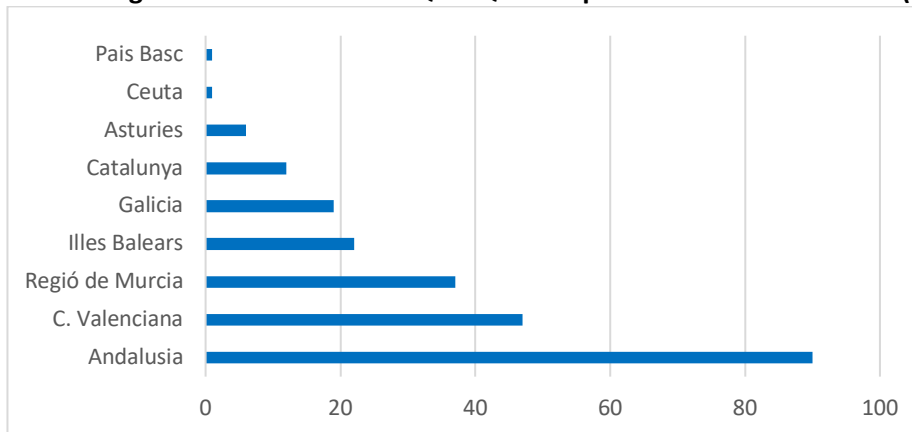
## 6. Noves vies de creació de valor a partir dels resultats obtinguts

Tot i el caràcter multidimensional d'aquest Treball de Fi de Grau, els objectius de la investigació han estat en tot moment relacionats en la recerca de noves vies de creació de valor per a una Cadena Hotelera que opera a la Costa Daurada. Aquests objectius es veuran desenvolupats en el següent apartat des d'un punt de vista estratègic i multidimensional que engloba la situació actual del mercat hoteler de la Costa Daurada des d'un punt de vista evolutiu (Butler, 1980), sumats a l'anàlisi operatiu d'una Cadena d'Hotels que forma part del mercat de la destinació i a l'anàlisi financer dels operadors turístics més importants del mercat turístic Europeu i Britànic, tenint en compte al mercat anglosaxó com un element clau en el desenvolupament comercial de la Cadena Hotelera durant el període analitzat.

### 6.1. Noves estratègies a la Destinació (Qualitat i Gestió)

Tot i que l'epicentre d'aquesta recerca ha estat en tot moment centrat a buscar noves vies de creixement econòmic per a una Cadena d'Hotels tenint en compte els potencials canvis registrats en la destinació des d'una òptica evolucionista, en la firma hotelera des d'un punt de vista operatiu, i en els operadors turístics més importants des d'un punt de vista financer, és inevitable l'aparició d'altres plantejaments relacionats amb la destinació com a mercat d'actuació de la pròpia Cadena Hotelera. Tractant d'aplicar les mateixes lògiques qualitatives que, per exemple, les empreses de més prestigi apliquen a les seves unitats de negoci com per exemple la Gestió de la Qualitat o del Medi Ambient a través de Normatives Internacionals com l'ISO 9001 o l'ISO 14001. De la mateixa manera que s'ha plantejat que el Departament d'Allotjament d'un Hotel és responsable de més 70% dels ingressos al compte d'exploració, i per tant el mecanisme principal en la creació de valor econòmic en una unitat de negoci hotelera, les platges es posicionen com l'element més important en la formació de l'oferta turística (Anton et al., 2012), determinant la seva importància a través de taxes de retorn de més del 700% en relació al cost de gestió i els ingressos globals obtinguts (Houston, 2008).

**Gràfic 21: Platges certificades amb la Q de Qualitat per Comunitat Autònoma (2018)**



**Font:** Elaboració pròpia amb dades extretes de Hosteltur i TurEspanya.

Tenint en compte que Espanya és una de les regions turístiques més rellevants al món segons les dades obtingudes dels informes de UNTWO, resulta especialment contradictori que regions líders en el turisme com Catalunya amb més de 19 milions d'arribades internacionals a l'any 2018, registri un dels nombres més baixos en relació a les platges amb certificats Q de Qualitat. Per una altra banda, també resulta interessant aplicar plans de qualitat no només a la planta hotelera, que de fet, han suposat un increment més que qualitatiu del producte turístic global, sinó també aplicar plans de qualitat a la resta de negocis, siguin de petita o mitjana dimensió, per tal de vertebrar la qualitat en totes les estructures empresarials de la destinació.

## 6.2. Reforçament del 'Core business' de la Cadena d'Hotels: estratègia, sostenibilitat i I+D

L'evidència més significativa és que la complexitat de les operacions hoteleres, sumades a la gran varietat de factors i agents implicats en l'èxit empresarial, sobrepassa en certs aspectes els límits acadèmics i intel·lectuals d'aquest humil investigador, motivant encara més a la recerca de nous coneixements acadèmics i professionals en aquest sector. No obstant això, el desig de millora enfocat a la Cadena Hotelera i l'esforç analític a través dels apartats anteriors, ha rebel·lat resultats prou clarificadors per a determinar noves propostes amb capacitat de creació de valor per a la Cadena Hotelera a través d'estratègies comercials i de màrqueting, innovacions capaces de millorar l'eficiència organitzativa i l'experiència del turista als hotels de la Cadena, i desenvolupament professional del capital humà darrere del servei.

Els resultats mostren que el sector hotelier està canviant a la destinació: tot apunta que l'any 2018, tot i representar un dels millors anys del turisme i l'hoteleria des d'una perspectiva històrica, anuncia un canvi de cicle a la Costa Daurada. Certament alguns indicadors operacionals de la Cadena Hotelera també ho reflecteixen a través d'una reducció en les tarifes mitjanes en determinats segments, o la reducció en la facturació total. Tot i això, cal esmentar que la firma hotelera ha estat capaç de millorar la seva eficiència operacional a l'any 2018 al continuar augmentant la seva ocupació i RevPAR a través d'unes xifres comercials lleugerament inferiors en relació al 2017. Per aquesta raó, aquest investigador creu que retallar àmpliament en costos com a estratègia a curt termini afectarà la competitivitat futura (Porter, 2006) pel que, una de les millors opcions, serà buscar noves vies de creació de valor per a les empreses hoteleres i per als 'Stakeholders' implicats a través d'inversions que facin del seu producte hotelier un producte únic capaç de resistir i liderar davant de noves situacions que se'n puguin derivar al mercat (Zott, 2009).

### 6.2.1. Estratègies Comercials

---

#### *Estratègies Comercials*

**Estratègia 1:** Col·laborar amb els agents que permetin maximitzar els ingressos a través d'ocupacions i tarifes més elevades (Jet2)

---

**Estratègia 2:** Captar aquells mercats més rentables (ESP, FR, RUS)

---

**Estratègia 3:** Increment de les tarifes en relació P.M. vs T<sup>o</sup> vs Ocu %

---

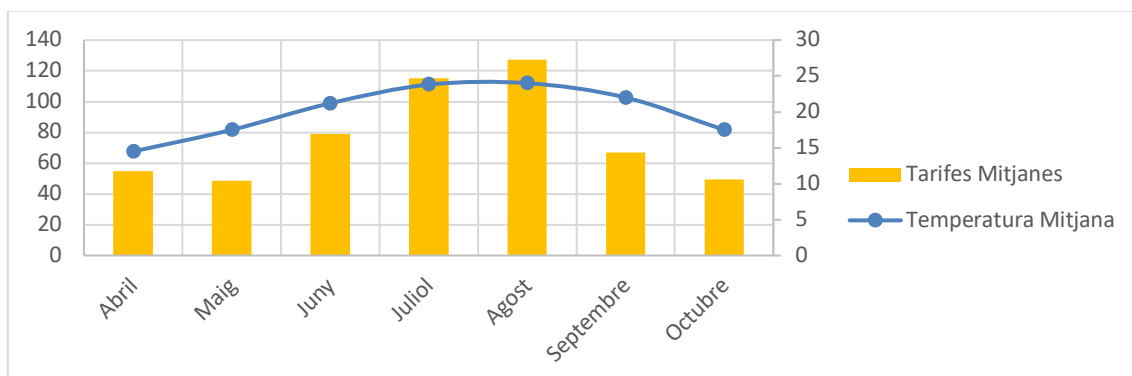
**ESTRATÈGIA 1:** Pel que fa a la recerca de noves vies de creació de valor des d'una perspectiva comercial, i tenint en compte l'especial importància dels operadors turístics dins de l'estratègia de distribució de la Cadena Hotelera, esmentar que Jet2Holidays pot representar un paper molt interessant per a la Cadena Hotelera per diferents aspectes: el seu poder de negociació és inferior al de TUI i Thomas Cook al presentar unes xifres de vendes inferiors, a més a més d'una capacitat de transport de passatgers major. Des d'una òptica més estratègica, i tenint en compte l'actual estratègia de potenciació hotelera per part dels operadors turístics, pot suposar també una ocasió per crear vincles o millors acords comercials a través d'alguns joint ventures (col·laboracions en projectes comuns) que permetin aportar valor intangible i econòmic tant als operadors turístics, com a la Cadena Hotelera. Tenint en compte el gran creixement empresarial de Jet2Holidays (DartGroup) a través de l'anàlisi financera, l'adquisició de participacions en operadors emergents pot suposar una estratègia borsària, i empresarial.



**ESTRATÈGIA 2:** En relació a la creació de valor a través dels segments, esmentar que els segments més rendibles pel que fan les tarifes mitjanes són el mercat espanyol, el francès i el rus, pel que els esforços comercials de la Cadena haurien d'estar enfocats cap a aquells segments més rentables a través de contractes amb agents intermediaris francesos i russos, campanyes publicitàries o estratègies de màrqueting. Un avantatge d'una cadena hotelera és la seva presència en múltiples destinacions, donant la possibilitat de realitzar campanyes de visibilitat als hotels situats a destinacions emblemàtiques, o bé campanyes publicitàries enfocades al públic nacional.

**ESTRATÈGIA 3:** Des d'una perspectiva estratègica i multidimensional, descobrim que les tarifes del mes de Setembre haurien de continuar un lleuger creixement per diversos factors en relació a la destinació: l'ocupació registrada, la temperatura i el canvi climàtic. Per una part, i en referència al encreuament de dades climàtiques de Climate-Data i de la Cadena, descobrim que la temperatura mitjana de Setembre és la tercera més alta de tota la temporada, tot i que les tarifes d'aquest mes presenten un valor força baix en relació a altres mesos amb majors tarifes, i menor ocupació, com és el cas del Juny. Per una altra banda, els efectes del canvi climàtic a les destinacions està produint un increment progressiu de temperatures i allargament de la temporada turística en conseqüència com a fase preliminar a estadis de major perillositat per a l'activitat turística (Vera-Rebollo & Olcina, 2016).

**Gràfic 22: Relació entre temperatures a Salou i tarifes mitjanes de la Cadena (2018)**



**Font:** Elaboració pròpia a través de Dades de la Cadena Hotelera i Climate-Data

Per aquesta raó, i tenint en compte l'augment de la temporada turística i els seus potencials efectes en la facturació de la Cadena, el factor climàtic es converteix en una de les pedres angulars de la vida turística de la destinació, pel que caldrà adaptar les tarifes a escenaris climàtics inicials que afavoreixin l'activitat hotelera per tal d'autogestionar una part dels beneficis en accions que permetin fer front a aquest problema global, però novament amb una perspectiva que va encara més enllà del benefici social i tracti de convertir accions eco responsables, en noves vies de creació de valor econòmic i social per a la companyia hotelera. Aquestes accions poden suposar no només un increment interessant de valor a través d'una política de RSC que vagi alineada amb els objectius comuns dels *Stakeholders* de la Cadena (Galbreath, 2009), sinó també derivar-se en un concepte més aviat propi de *la sostenibilitat corporativa* que permeti vincular major valor per a la companyia i per a la societat (Pinillos & Fernández, 2011) a través d'un producte amb consciència ambiental capaç d'atreure nous segments de clients, alhora que redueixi costos energètics o d'eficiència, incrementant així el resultat econòmic final a través de captar més clients al generar major ocupació, i conseqüentment, majors fluxos econòmics per a la Cadena d'Hotels ja sigui a través de reduir un cost operatiu energètic al reduir el consum, com increment d'activitats operatives.

## 6.2.2. Estratègies de Màrqueting

---

<i>Estratègies Màrqueting</i>	<b>Estratègia 1:</b> Creació de comptes a xarxes socials amb l'objectiu de influir en els processos de compra, captar dades i utilitzar-lo com eina informativa dels serveis, activitats o llocs d'interès
	<b>Estratègia 2:</b> Performances a destinacions amb visibilitat i campanyes publicitàries en períodes de compres potencials

---

**ESTRATÈGIA 1:** Cada vegada més, la tecnologia i l'ús de les xarxes socials, es troba més estès en la vida de les persones, i en les estratègies de màrqueting de les empreses hoteleres (Bueno et al., 2017). Tot i que l'ús d'aquestes plataformes en el sector hoteler es troba més individualitzat com a imatge d'una Cadena Hotelera segons les indicacions de l'estudi mencionat anteriorment, les necessitats comercials i de distribució de cada unitat de negoci de la Cadena poden variar en relació a les condicions del mercat, o fins i tot en relació al cicle de vida en el que la destinació es trobi (Butler, 1980). La clau en la creació de comptes socials a xarxes amb gran potencial de visibilitat, com ho és Instagram, recau en la possibilitat d'influir en el procés de compra (Chang, Yu, & Lu, 2015), potenciar bases de gestió de dades CRM dedicades a orientar els serveis cap als clients (Trainor, Andzulis, Rapp, & Agnihotri, 2014), potenciació de la imatge de marca (Asmussen, Harridge-March, Occhiocupo, & Farquhar, 2013), o fins i tot captació de capital humà (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013). Tot i que l'ús d'aquests medis socials no es troba del tot estesa donada la necessitat de gestió professional de les eines informàtiques, es converteix en una necessitat el fet d'aplicar una visió més aviat holística que integri un missatge comunicatiu en sintonia amb els Stakeholders de l'empresa (Felix, Rauschnabel & Hinsch, 2017).

Per aquesta raó, l'estratègia a proposar no només ha d'orientar-se a comunicar la imatge i productes de cada unitat de negoci de la Cadena Hotelera, sinó que ha d'anar més enllà: segons aquest investigador, el fet d'introduir una nova activitat relacionada amb el Màrqueting Digital, produeix un efecte enriquidor des d'una perspectiva laboral (permetent ampliar la possibilitat laboral dels treballadors fora de la temporada d'estiu en relació a la mateixa unitat de negoci, o d'altres alienes), a més a més d'ampliar el ventall de tasques a realitzar en determinats Departaments i conseqüentment, produir un increment de valor econòmic més que potencial en els fluxos futurs de les unitats hoteleres (Fernández, 2005) a l'explotar noves vies de posicionament i distribució a través de les xarxes socials sense repercutir negativament en increments d'inversions en capital humà o màrqueting, i afectant positivament a la venda d'habitacions (centre del negoci hoteler). A més a més, i com una de les conclusions a reflectir a aquesta estratègia segons aquest investigador, les xarxes socials amaguen un potencial ocult encara major: la clau del servei hoteler en un futur, serà que els clients a més a més d'obtenir un full informatiu dels serveis, puguin accedir als comptes socials de l'empresa hotelera per descobrir no només els horaris, activitats o serveis de l'empresa, sinó també potenciar el consum d'altres icones turístiques de la destinació i afavorir que l'experiència del turista sigui més positiva, potenciar el consum de tota mena de recursos locals, o derivar estudis de mercat en relació a les dades captades a través de les publicacions a les xarxes socials.

Concloent amb l'estratègia 1, i tenint en compte la gran capacitat de visibilitat i fidelització a través de l'ús estratègic de les xarxes socials, aquestes poden recolzar per una part la venda amb campanyes comercials de descomptes, o fins i tot influenciar en el procés de post compra del producte de manera estratègica en produir que el client retorni a la seva vida quotidiana i pugui continuar rebent estímuls i consumir el producte turístic en un moment posterior a l'experiència.

**ESTRATÈGIA 2:** Cada vegada més, l'ús d'estratègies de màrqueting creatives i impactants es converteix no només en una necessitat vital des del punt d'assoliment d'avantatges competitives de l'empresa davant dels mercats on opera (Porter, 1990), sinó també des d'una òptica més artística i diferenciadora que permeti construir i aplicar metodologies de màrqueting més creatives que trenquin amb l'origen d'aquesta disciplina (Fillis, 2009). Per una part, i seguint amb el pensament de vincular art amb el màrqueting, poden desenvolupar-se campanyes que aprofitin el posicionament de la cadena a altres destinacions amb molta visibilitat, o fins hi tot aplicant l'art i el disseny com una estratègia de diferenciació, i més tenint en compte com als comptes anuals de Thomas Cook s'observa una estadística on es reflecteix que 9 de cada 10 turistes seleccionen hotel en funció d'aquestes variables. Donats els grans canvis en els perfils dels turistes en relació a la necessitat de productes turístics més personalitzats que combinin elements de caràcter cultural (Cànoves et al., 2016), l'aplicació d'estratègies de màrqueting més artístiques a través de la publicitat i la vinculació del camp de l'art en l'atracció de clients, afectant en la percepció de l'experiència del turista a les unitats de negoci de la Cadena Hotelera, pot potenciar l'atracció de nous perfils de consumidors i diferenciar el producte de la resta de competidors.

### 6.2.3. Innovació tecnològica i I+D

---

#### *Estratègies*

#### *d'Innovació i*

#### *Desenvolupament*

**Estratègia 1:** Desenvolupament de productes tecnològics que millorin l'experiència, diferenciïn el producte, i cohesionin l'estratègia de múltiples Stakeholders

---

**Estratègia 2:** Aprofitament dels actius hotelers en temporada baixa com a centres de formació i desenvolupament

---

**ESTRATÈGIA 1:** Des d'una perspectiva global i empresarial, la innovació ha estat considerada com un factor clau tant per a la competitivitat de les empreses com de l'economia, tot i que en el cas del sector serveis aquesta òptica d'innovació no ha estat un element especialment característic de la indústria del turisme i l'hoteleria (Fernández, Bedia & López, 2007). Tenint en compte que les principals innovacions desenvolupades a la indústria hotelera relacionen directament la categoria de l'establiment amb el seu nivell de sofisticació informàtica orientada als processos de gestió hotelera (Guevara, Aguayo, Caro & Gálvez, 2000), es converteix en un objectiu estratègic el fet de desenvolupar tecnologies que van més enllà de la gestió i es centren en aspectes tan relacionats amb l'experiència i necessitat real del turista (Cardona, 2016), com en altres interessos per part dels grups d'interès amb la companyia (Freeman, 2001). Com a conseqüència de la mateixa visió de l'investigador amb l'anàlisi multidimensional anterior, potenciar innovacions que relacionin seguretat i experiència poden convertir-se en una eina clau entre les relacions de l'empresa i el client, i l'empresa i els TTOO.

Segons la recerca anterior, i tenint en compte que el terrorisme ha estat el principal efecte inhibitor del turisme a Europa segons les dades observades a UNTWO, a més a més de destacar que els principals agents comercials de la Cadena Hotelera (TTOO) busquen la seguretat com a element imprescindible durant l'experiència del client, resulta més que interessant aplicar tecnologies biomètriques que puguin presentar acceptació per part dels clients (Cardona, 2016). Bon exemple són les empremtes digitals, molt utilitzades en els sistemes tecnològics actuals, a més a més del reconeixement facial com a una de les últimes innovacions més interessants al sector tecnològic. Tanmateix, i pel que fa a l'especial component familiar i infantil del client principal als hotels de la Cadena, a banda de la dimensió dels actius hotelers, altres tecnologies de seguretat o localització poden esdevenir en un element interessant de diferenciació de la resta de competidors tant a la destinació, com d'altres.

**ESTRATÈGIA 2:** Ja sigui des de la mateixa experiència professional, o pels resultats obtinguts pel que fa a l'ocupació i les temporades turístiques de la Cadena Hotelera a la destinació, pot resultar interessant aplicar un aprofitament rupturista dels actius hotelers a través de la seva conversió en elements capaços de traspasar coneixements, i convertir idees en productes o serveis aplicats a les estructures de la Cadena Hotelera. Pel que fa a la generació i traspàs de coneixement, pot esdevenir tant en una via de creació econòmica per als treballadors que transmetin els coneixements en relació a institucions educatives, com una via de promoció empresarial i desenvolupament dels futurs professionals de la destinació de la Costa Daurada. D'altra banda, i en relació a l'aprofitament rupturista de les instal·lacions amb objectiu d'innovar i desenvolupar, aquesta estratègia tractarà de desenvolupar idees d'emprenedors locals, o internacionals, a més a més de promoure la Cadena Hotelera com un agent innovador i atractiu per al creixement d'idees, i persones. Finalment, i com breu resum de quina és la necessitat d'innovar, destacar que els resultats obtinguts mostren com la Cadena Hotelera presenta diferències respecte a alguns indicadors del sector hotelier a la destinació, demostrant competitivitat i lideratge. Per aquesta raó, la millor forma de sostenir un avantatge competitiu és millorar-lo per així avançar cap a temps més sofisticats on el lideratge empresarial permet aprofitar la posició per crear nous avantatges competitius a través d'innovacions (Porter & Kramer, 2006).

#### 6.2.4. Sostenibilitat Corporativa

---

<i>Estratègia</i>	<b>Estratègia 1:</b> Aplicació de noves estratègies de
<i>Sostenibilitat</i>	sostenibilitat dins del <i>core business</i> que generin valor
<i>Corporativa</i>	

---

**ESTRATÈGIA 1:** Als inicis de la formulació de la RSC, les empreses buscaven convertir la Responsabilitat Social Corporativa en una estratègia corporativa a través de la Missió i Visió de la companyia (Galbreath, 2009), combinant els interessos dels Stakeholders amb els interessos de la societat a llarg termini. No obstant això, tot i que algunes d'aquestes formulacions clàssiques argumenten que existeix cert risc en invertir en activitats socialment responsables les quals puguin perjudicar els fluxos d'efectiu d'una empresa al no encaixar en la demanda real d'activitats responsables (Mackey et al., 2007), sorgeixen nous plantejaments que tracten d'aplicar una visió evolutiva del concepte de RSC amb l'objectiu de vincular-se més a la creació de valor i al Core Business de la companyia (Pinillos & Fernández, 2011).

El canvi climàtic és un fenomen global més que visible en els sistemes naturals del nostre planeta, el qual es preveu que pugui afectar negativament en un futur llunyà a una de les activitats més estratègiques de l'economia actual de moltes societats: el turisme (Vera-Rebollo & Olcina, 2016). Per aquesta raó, el fet de plantejar estratègies corporatives amb una visió a llarg termini (Caves, 1980) que permetin crear sinergies amb les estratègies territorials futures sobre aquest problema global (Santos-Lacueva & Velasco, 2018), permetrà crear noves vies de creació de valor a través d'estratègies de sostenibilitat corporativa (Pinillos & Fernández, 2011). Per reforçar encara més el cercle estratègic territori-sostenibilitat-empresa, destacar que als comptes anuals dels principals agents comercials de la Cadena Hotelera, i de la destinació, la disminució de les emissions de CO2 esdevé en un paper clau respecte a l'impacte ambiental de la seva activitat empresarial. Tot i que aquestes innovacions poden comportar conseqüències pressupostàries tal com destaquen Pinillos & Fernández (2011), la gran superfície en alguns complexos hotelers pot suposar una bona oportunitat per implantar sistemes solars que permetin, per una banda, captar energia solar i reduir l'impacte ambiental de l'activitat turística a més a més de reduir un cost representatiu en el compte d'explotació, i per una altra banda, facilitar l'accés a ISO's de gestió ambiental que permetin millorar la qualitat global del producte a través de l'adaptació ambiental, captar nous segments de mercat, i conseqüentment augmentar els fluxos econòmics de l'empresa (Fernández, 2008) en mig d'un escenari de canvis, amenaces competitives, i necessitat de diferenciació.

#### 6.2.5. Capital Humà

---

##### *Desenvolupament*

##### *Capital Humà*

**Estratègia 1:** Creació de plans de carrera personals per a tots els treballadors destinada a cobrir demandes de personal a altres actius hotelers i augmentar la projecció professional

---

Tot i la determinació d'estratègies comercials, de màrqueting, innovació o sostenibilitat corporativa basades en un suport teòric i estratègic previ, cal recordar que un dels elements més importants en el qual es recolzarà el funcionament global de tota l'activitat hotelera, vindrà determinat pel capital humà responsable del servei. Tenint en compte el recurs humà com un dels factors estratègics en la competitivitat del sector turístic (Bañuls, Rodríguez & Jiménez, 2007), i afegint la problemàtica de la temporalitat i el seu efecte en la captació de personal, un avantatge competitiva que presenta la Cadena Hotelera és la seva dimensió i localització en altres destinacions. Per aquesta raó, la creació d'una 'cantera' on es pugui traspasar personal desocupat cap a altres actius hotelers a destinacions amb demanda de personal, pot reduir per una banda el cost de formació i captació de nous empleats, millorar la fidelització a la marca hotelera per part dels treballadors, a més a més d'incrementar la seva qualitat professional. En grans Cadenes Hoteleres, és molt comú l'existència de plans formatius per a la creació de caps d'àrea o directius, tot i que tenint en compte el gran paper del personal base en la realització del servei, també pot resultar d'interès poder gestionar la força de treball principal, a més a més de projectar la seva evolució dins de la Cadena Hotelera a través de programes enfocats al personal més jove, amb esperit viatger i potencial evolutiu dins de la companyia. Tanmateix, aquesta idea ha d'anar més enllà i permetre crear un 'sistema' on els mateixos treballadors de la Cadena puguin tenir majors facilitats per treballar en altres actius de la Cadena a diferents destinacions, incrementant per una banda la fidelització laboral a la companyia i als seus valors, reduint el cost social de formar i cercar nous professionals constantment, i facilitant la substitució laboral a través d'aquest canal social de treballadors entre actius hotelers amb diferències estacionals.

## 7. Conclusions finals en relació a la visió multidisciplinària del Treball de Fi de Grau

El sector turístic, i en especial l'hoteler, es caracteritzen per presentar una gran diversitat d'elements, i agents, interrelacionats tant en el desenvolupament de la mateixa activitat empresarial, com en l'èxit d'aquesta. L'aplicació de dades referents al sector hotelier a models teòrics com el de Butler (1980), tenint en compte algunes reformulacions posteriors que critiquen el seu caràcter unilineal (Agarwal & Shaw, 2007) i la gran representativitat del model a través de variables d'activitat utilitzades per altres estudis com el de Vera-Rebollo (2013), s'identifica que el sector hotelier, i en conseqüència la Costa Daurada a través de la importància de les places d'aquest, presenta un canvi de cicle en la seva vida com a destinació turística. Aquest canvi de cicle pot explicar-se en gran part per l'estabilització política d'altres rivals amb models turístics similars situats al Nord d'Àfrica o a l'Orient Mitjà (UNTWO, 2018) i la inestabilitat política en altres mercats emissors clau, tot i que també hi intervenen altres factors determinants que requereixen d'una anàlisi més detallada i concreta com ara els mercats de divises, o altres aspectes geopolítics.

En economia i finances, sempre hi ha hagut la creença que la història es repeteix (Andreu, 2013), i donat que els resultats mostren un nou canvi de cicle a la destinació, la Cadena d'Hotels haurà de plantejar noves estratègies destinades a reduir l'efecte de la desaceleració turística a les seves unitats de negoci a través d'innovacions, estratègies comercials i de màrqueting. Tot i que l'anàlisi de l'activitat operacional de la Cadena Hotelera mostra un avanç més que significatiu en variables ocupacionals o econòmiques, a través d'un increment del 20% dins del període, els resultats del 2018 ja indicaven una certa reducció en la facturació total i en la venda d'habitacions, tot i que els efectes de declivi registrats a la destinació no han estat especialment notoris a la firma d'hotels. Un element a destacar ha estat l'eficiència operativa de la Cadena d'Hotels al registrar la taxa més gran d'ocupació l'any 2018 (92,7%) davant d'altres anys amb major venda d'habitacions com el 2017, però amb menor ocupació.

Una de les claus en la creació de valor per a la firma hotelera durant el període, ha estat el fet d'incrementar la seva quota de mercat en segments com el britànic o l'irlandès, substituint estratègicament d'altres amb més volatilitat donats els canvis polítics, però alhora més rendibles com l'espanyol. De manera relacionada, veiem que l'increment de la importància econòmica del segment anglès i irlandès, guarden una estreta relació amb l'increment del mercat d'operadors turístics, reflectint una relació comercial creixent amb els TTOO. Per aquest motiu, i donats els resultats financers obtinguts dels 3 TTOO amb major quota de mercat del Regne Unit (mercat emissor més important per a la Cadena Hotelera), caldrà seleccionar estratègicament aquells operadors que puguin alinear-se amb la visió de la firma d'hotels alhora que presentin fortalesa financera. En aquest sentit, i per tal d'evitar una situació de crisi a través de la recerca de majors rendiments econòmics (Fernández, 2011) en operadors turístics que presentin poca solvència, caldrà tenir especial atenció a les col·laboracions amb operadors com Thomas Cook, en contraposició al gran avanç de Jet2.

Donats els potencials canvis que poden registrar-se a la destinació, a més a més de l'increment competitiu del mateix sector ja sigui per l'aparició de nous competidors o la creació de nous actius hotelers a la destinació, es converteix en una necessitat vital desenvolupar estratègies a llarg termini que van des d'una òptica comercial i de màrqueting, fins a una visió corporativa de la companyia on la que la recerca de noves vies de creació de valor per a tots els Stakeholders de la Cadena d'Hotels es converteix en la pedra angular de la competitivitat futura a la destinació de la Costa Daurada.

## 8. Bibliografia

- Agarwal, S. & Shaw, G. (2007) *Managing coastal tourism resorts. A: Global perspective*. Clevedon: Channel View.
- Alomar, G. (1975). "España". A: Whittick, A. *Enciclopedia de la planificación Urbana*. IEAL. Madrid. Pgs. 486-497
- Anton, S. (2006). "Quarante années de planification touristique en Espagne". A: Développement des territoires et management touristique. Direction de Tourisme. Paris. Pgs. 18-28
- Anton, S. (2011). "Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del Mediterráneo. Perspectivas y condicionantes". A: López Olivares, D. (dir.) *Renovación de destinos turísticos consolidados*. Tirant lo Blanch. València. Pgs. 23-40.
- Anton, S. (2015). *Reestructuración hotelera en destinos turísticos litorales consolidados*. A: Papers de Turisme, (21), 6-27.147-166.
- Asmussen, B., Harridge-March, S., Occhiocupo, N., & Farquhar, J. (2013). *The multi-layered nature of the internet-based democratization of brand management*. A: Journal of Business Research, 66(9), 1473–1483.
- Aznar, J. P., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). *Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana*. A: Intangible Capital, 12(1),
- Buhalis, D. (2000). *Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region*. A: International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 1(1), 113-139.
- Butler, R.W. (1980) *The concept of the tourist area life-cycle of evolution: implications for management of resources*. A: Canadian Geographer 24 (1), 5-12
- Butler, R. (2014). *Coastal tourist resorts: history, development and models*. A: ACE: Architecture, City and Environment, 9 (25): 203-228. ISSN: 1886-4805.
- Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B. R., & Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, (19).
- Bueno, M. Á. B., Meroño, M. C. P., & Piernas, J. M. P. (2017). Las redes sociales aplicadas al sector hotelero. *International journal of scientific management and tourism*, 3(2), 131-153.
- Cànoves, G., Forga, J. M. P., & Romero, A. B. (2016). Turismo en España, más allá del sol y la playa. Evolución reciente y cambios en los destinos de litoral hacia un turismo cultural. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (71), 431-454.
- Cardona, J. R. (2016). Innovaciones tecnológicas en la atención al cliente: Ushuaia Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 1(1), 26-35.
- Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. In *Readings in Accounting for Management Control* (pp. 335-370).

- Corbatón, J. A. (2013). *Introducció als mercats i actius financers: Gestió de carteres de renda variable* (Vol. 15). PUBLICACIONS UNIVERSITAT ROVIRA i VIRGILI.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. A: MIT press.(Vol. 120).
- Chang, Y. T., Yu, H., & Lu, H. P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777–782.
- Chathoth, P. K., & Olsen, M. D. (2003). Strategic alliances: a hospitality industry perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), 419-434.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.
- Fernández, P.(2005). Creación de valor para los accionistas: definición y cuantificación, 10–25.
- Fernández, P. (2008). Valoración de empresas por descuento de flujos: Diez métodos y siete teorías. *IESE Business School*.
- Fernández, M. C. L., Bedia, A. M. S., & López, R. G. (2007). Caracterización del comportamiento innovador de las empresas hoteleras españolas. *Revista de análisis turístico*, (4).
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126.
- Fillis, I. (2009). An evaluation of artistic influences on marketing theory and practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(6), 753-774.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European business review*, 21(2), 109-127.
- Guervara, A., Aguayo, A., Caro, J. L., & Gálvez, S. (2000). Innovaciones tecnológicas en los sistemas informáticos de gestión hotelera. *Estudios turísticos*, 3-10
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 35(4), 322-339.
- Hamel, G., & Ruben, P. (2000). *Leading the revolution* (Vol. 286). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 28(2), 397-425.
- Ivars-Baidal, J., Rodriguez-Sanchez, I., & Vera-Rebollo, J. F. (2013). The evolution of mass tourism destinations: New approaches beyond deterministic models in Benidorm (Spain).
- Jiménez, S., & Prats, L. (2006). El turismo en Cataluña: evolución histórica y retos de futuro. *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 4(2).
- Kotler, P i Amstrong, G. (2005). *Principles of marketing*, (9a Edició). Prentice Hall. London.



- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of management review*, 32(3), 817-835.
- Murphy, J. (2003): *Análisis técnico de los mercados financieros*. Barcelona: Gestión 2000.
- Olcina Cantos, J., & Vera-Rebollo, J. F. (2016). Adaptación del sector turístico al cambio climático en España. La importancia de las acciones a escala local y en empresas turísticas.
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., & Sevilla-Jiménez, M. (2014). La cuota de mercado como indicador de competitividad en los destinos turísticos: sentido y limitaciones. *Cuadernos de Turismo*, (34), 265-285.
- Pinillos, A. A., & Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207, 5-21
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. A: *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Rodríguez, C. P. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?. *Revista de Ciencias Económicas*.
- Raquel Santos-Lacueva & María Velasco González (2018). Policy coherence between tourism and climate policies: the case of Spain and the Autonomous Community of Catalonia, A: *Journal of Sustainable Tourism*, 26:10, 1708-1727, DOI: [10.1080/09669582.2018.1503672](https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1503672)
- Reverté, F. G. (2012). El modelo de reestructuración turística de la Costa Daurada. *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras: marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*, 11, 219.
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización mundial del turismo.
- Sivertzen, A., Nilsen, E., & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. A: *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A: *Capabilities-based examination of social CRM*. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208.
- World Tourism Organization (2018), *European Union Tourism Trends*, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419470>
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121.

## 9. Índex de Taules

Taula 1: Impacte del Turisme Internacional a la Regió del Mediterrani EU (2010-17\*)

Taula 2: Arribades i despesa del Turisme Internacional al Nord d'Àfrica (2010-2017\*)

Taula 3: Ventes i EBITA de TUI Group 2017-2018

Taula 4: Càlcul de Ratis i indicadors Financers de TUI Group (2015-2018)

Taula 5: Càlcul de Ratis i indicadors Financers de Thomas Cook Group (2015-2018)

Taula 6: Ventes, Costos Operatius i EBITDA de les divisions de Dart Group (2017-18)

Taula 7: Càlcul de Ratis i indicadors Financers de Dart Group (2015-2018).

Taula 8: *Key Performance Indicators* de Dart Group (2015-2018)

## 10. Índex de Gràfics

Gràfic 1: Representació gràfica de les pernoctacions globals en Hotels al Tram Central de la Costa Daurada (1998-2018)

Gràfic 2: Evolució ocupacional del sector hotelier al tram Central de la Costa Daurada (2015-18)

Gràfic 3: Evolució de la Taxa d'Ocupació al sector hotelier del tram central de la Costa Daurada (2015-2018)

Gràfic 4: Evolució de les nacionalitats principals al sector hotelier del tram central de la Costa Daurada en relació a les pernoctacions registrades (2015-2018)

Gràfic 5: Evolució de la Taxa d'Ocupació de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)

Gràfic 6: Evolució de la Taxa d'Ocupació de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)

Gràfic 7: Evolució de l'ADR de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)

Gràfic 8: Evolució de les tarifes mitjanes (ADR) per Segments a la Cadena d'Hotels (2015-18)

Gràfic 9: Mitjana de dies d'antelació en la Reserva a la Cadena d'Hotels (2015-18)

Gràfic 10: Mitjana d'antelació en la Reserva per Segments a la Cadena d'Hotels (2018)

Gràfic 11: Evolució ocupacional per Segment

Gràfic 12: Evolució de les magnituds Ocupacionals i Econòmiques per Segments (2015-2018)

Gràfic 13: Mercats i Canals de distribució principals a la Cadena d'Hotels (2015-2018)

Gràfic 14: RevPAR de la Cadena d'Hotels a la Costa Daurada (2015-18)

Gràfic 15: Comparació entre la Taxa d'Ocupació hotelera del tram central de la Costa Daurada i la de la Cadena d'Hotels a la destinació

Gràfic 16: Comparació entre Taxes d'Ocupació Anuals (Cadena d'Hotels i Costa Daurada)

Gràfic 17: Mercats principals en funció de la Ocupació (Costa Daurada i Cadena d'Hotels)

Gràfic 18: Milions de turistes en establiments hotelers per Marca Turística (2007-18)

Gràfic 19: Quotes de mercat en base a passatgers transportats al U.K. segons la AEOL (2012)

Gràfic 20: Comparació de cotitzacions al mercat borsari dels 3 TTOO

Gràfic 21: Platges certificades amb la Q de Qualitat per Comunitat Autònoma (2018)

Gràfic 22: Relació entre temperatures a Salou i tarifes mitjanes de la Cadena (2018)

## **11. índex d'Il·lustracions**

- Il·lustració 1: Línia cronològica de successos d'importància a la Costa Daurada (1960-2019)
- Il·lustració 2: Hipotètica evolució d'una Destinació Turística (Butler, 1980)
- Il·lustració 3: Modificació de la Teoria del Cicle de Vida de les destinacions de Butler (Agarwal, 2006)
- Il·lustració 4: Impacte econòmic i arribades turístiques internacionals (2017)
- Il·lustració 5: Resultats Regionals (EU), 2017
- Il·lustració 6: Divisions estratègiques de TUI Group
- Il·lustració 7: Divisions estratègiques de Thomas Cook Group
- Il·lustració 8: Model de negoci de Thomas Cook centrat en el viatge del Client