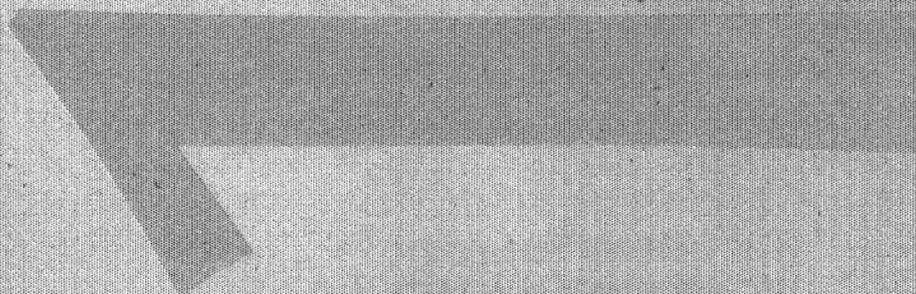


**Reestructuración hotelera en destinos
turísticos litorales consolidados. Análisis
del sector central de la Costa Daurada de
Tarragona**



Salvador Anton Clavé
Unitat de Geografia
Universitat Rovira i Virgili



Salvador Anton Clavé es Doctor en Geografía por la Universitat Rovira i Virgili (1995) y Master en Estudios Regionales, Urbanos y Metropolitanos por la Universitat Autònoma de Barcelona (1990).

Resumen



Este artículo presenta algunas consideraciones sobre la evolución de la estructura hotelera en espacios turísticos sujetos a dinámicas de reestructuración. Después de revisar el proceso de desarrollo hotelero en el sector central de la Costa Daurada, el artículo expone las estrategias que han implementado las empresas localizadas en esta zona en el contexto del reciente desarrollo del parque temático Port Aventura. Se destacan, en particular, los cambios en la gestión de los establecimientos, la mejora y renovación de los hoteles existentes y el asociacionismo empresarial.

Palabras clave

Espacio Turístico, Ciclo de Vida, Reestructuración Económica, Hotelería, Costa Daurada, Salou, Port Aventura

Generalmente, el análisis de la actividad turística y de sus efectos económicos y territoriales ha prestado poca atención a cuestiones como la organización, las estrategias y las relaciones que se establecen entre las empresas localizadas en los espacios de destino (Shaw & Williams, 1994). Esta situación es radicalmente distinta a la que se observa en otras actividades productivas como las manufacturas o la propia agricultura. Además del ya de por sí escaso interés que ha despertado tradicionalmente la actividad turística entre los analistas, algunos motivos de carácter operacional derivados de las propias características de los sistemas productivos turísticos pueden justificar este retraso. Tales características son: (1) que los sistemas basados en el turismo presentan un proceso productivo altamente fragmentado y escasamente coordinado tanto a nivel intrasectorial como intersectorial; (2) que las actividades productivas necesarias para la producción de una experiencia turística sólo parcialmente se localizan en los propios espacios de destino; y (3) finalmente, que la producción turística es especialmente sensible tanto a los cambios económicos de las sociedades emisoras como a las estrategias productivas de los agentes en los espacios receptores (Britton, 1991).

El sistema productivo turístico es, de hecho, un engranaje económico formado por componentes heterogéneos que están condicionados por múltiples procesos a diferentes escalas. Además, entre las empresas que se localizan en los espacios de destino suelen ser poco habituales elementos como (1) las relaciones de cooperación y (2) la especialización en el mercado a través de sistemas propios (Navinés, 1994). A tales circunstancias deben añadirse una significativa falta de tradición empresarial -se trata de una actividad con escaso arraigo a causa de su propia corta tradición- y, muy a menudo, una desigual y en ocasiones no estrictamente turística vocación empresarial de los agentes privados. Desde una perspectiva analítica, estas particularidades han dificultado, incluso, la aplicación de conceptos vinculados a la noción de desarrollo territorial, como por ejemplo el de distrito industrial, al estudio de las dinámicas de desarrollo propiciadas por el turismo.

El análisis de la hotelería permite abordar algunos aspectos de interés en relación a la organización del sistema productivo de los espacios de destino turístico y, por lo tanto, en relación a cuestiones como las citadas. En este sentido, a continuación se realiza un análisis que pretende aproximarse al conocimiento de las estrategias de las empresas hoteleras en un entorno turístico de sol y playa convencional en fase de reestructuración. Dado que se toma como espacio objeto de estudio el sector central de la Costa Daurada de Tarragona -formado por los núcleos turísticos de Salou, Cambrils y La Pineda- y, más

particularmente, el núcleo de Salou, el análisis no puede separarse de la reciente localización en este área del parque temático Port Aventura (Anton Clavé, 1997a). Los cambios que se observan pueden interpretarse en el marco del modelo de ciclo de vida de los espacios turísticos (Cooper, 1992).

La evolución de la planta hotelera

En 1996 se localizaban en el sector central de la Costa Daurada más de 27.000 plazas hoteleras que representaban el 12'3% del total de plazas de alojamiento turístico de la zona. Significaba, sin embargo, cerca del 70% del total de plazas hoteleras del conjunto de la provincia de Tarragona y casi del 12% de las plazas hoteleras de Cataluña. Esta proporción es altamente indicativa de la intensidad y concentración de la hotelería en este sector de la Costa Daurada. De hecho, esta circunstancia singulariza Salou y su entorno inmediato en un contexto fundamentalmente residencial como es el de la costa de Tarragona y, más en general, el de la costa de Cataluña. En este sentido, el propio plan de Reforç de l'Avantatge Competitiu del Sector Turisme a Catalunya (Monitor Company, 1992) ha indicado que "la predominancia de la segunda residencia (...) deja Salou como el principal *driver* de la oferta variable a corto plazo". Ello es aún más claro si a la cifra de plazas hoteleras se le añade la oferta variable de 28.301 plazas en apartamentos de alquiler regulados que existen en la Costa Daurada Centro. Esta cifra significa, sin embargo, sólo un 15'7% de las 180.239 plazas de apartamentos y segundas residencias de que disponen Salou, Cambrils y La Pineda. La importancia de unos y otros, puesto que los no regulados también son objeto de contratación, se pone de manifiesto si se considera que múltiples operadores extranjeros las comercializan. En 1994 así lo hacían, por ejemplo, las siguientes empresas de intermediación: Interhome, Mundicolor, Bel Air, Sunair, Evenements, Holland Int, Hotelplan, de Jong, OAD y Reko-Reizen, Van Ginkel, Arke, Azul, D-Tours, GTA, Neckerman, Sweyink y Club Escolette.

Aún representando tan sólo el 28'9% de los establecimientos, la planta hotelera del sector central de la Costa Daurada sumaba en 1996 casi el 69% de los hoteles y el 87% de las plazas de tres estrellas de la provincia de Tarragona. La especialización en esta modalidad hotelera -establecimientos de grandes dimensiones orientados a una demanda de nivel medio comercializada fundamentalmente a través de operadores- queda aún más patente si se destaca que en tan sólo estos tres municipios se concentran el 23'4% de las plazas de esta categoría del conjunto de Cataluña. El sector concentra también, en tan sólo el 3'4% de los establecimientos, el 11'2% de las plazas en hoteles de dos

estrellas del conjunto de Cataluña. Menos relevante es la planta hotelera de 4 estrellas, que representa en 1996 tan solo el 1'6% de los establecimientos y el 4'6% de las plazas de esta categoría de Cataluña. La hotelería menos cualificada, es decir, los establecimientos de una estrella y las pensiones de 2 y 1 estrellas, son irrelevantes en el área a pesar de estar muy generalizados en el conjunto de Cataluña.

Cuadro 1. Oferta de alojamiento de Salou y el sector central de la Costa Daurada. 1996

	HOTELES		CAMPINGS		APARTAMENTOS SEGUNDAS RESIDENCIAS*	
	Unidades	Plazas	Unidades	Plazas	Unidades	Plazas
Salou	56	21.206	3	5.450	19.350	83.205
Cambrils	28	3.896	9	8.055	15.033	64.642
La Pineda	3	2.290	1	840	7.533	32.392
Costa Daurada Centro	87	27.392	13	14.345	41.916	180.239
% s/Costa Daurada	28'0%	69'1%	17'1%	22'7%	34'3%	34'3%
% s/Cataluña	3'1%	11'9%	3'6%	5'6%	10'8%	10'8%

* Valores reconocidos como oficiales por el departament d'Indústria, Comerç i Turisme estimados a partir de datos de la Secretaría General de Turismo, el Censo de Vivienda de 1991 del INE y del Instituto de Estadística de Cataluña.

Fuente: Elaboración propia a partir de Balanç Any Turístic a Catalunya 1996. (1997)

A pesar de su magnitud, se ha considerado tradicionalmente que la industria hotelera es poco relevante en el conjunto del litoral de Tarragona. De hecho, así era a mediados de los años sesenta cuando el Director General de Empresas y Actividades Turísticas, León Herrera Esteban en declaraciones al Diario Español destacaba en 1966 que el problema de Tarragona era "que la oferta de apartamentos supera en mucho a la de hoteles (...) y esto crea el problema a muchas agencias de viajes que quieren plazas hoteleras para sus excursiones perfectamente delimitadas en unas cuantas jornadas". Otras indicaciones apuntaban ya en aquella época en el mismo sentido. Así, Ernest Lluch y Eugeni Giral indicaban que en 1967 la hotelería se concentraba en el Baix Penedès - Calafell y Coma-ruga y, exceptuando la ciudad de Tarragona, en Salou. Fuera de estos dos núcleos sólo destacaban Cambrils y Torredembarra (Lluch & Giral, 1968). En el resto de municipios la inversión hotelera en la época de despegue de la actividad turística fue aislada. Salou y el espacio central de la Costa Daurada de Tarragona empezaron a diferenciarse de una manera clara del resto del litoral de Tarragona a raíz del ingente crecimiento de su planta hotelera a finales de los años sesenta. Tal crecimiento fue consecuencia directa de la intervención decisiva de empresarios -conocedores del negocio y de sus posibilidades de desarrollo- provenientes de otros destinos turísticos catalanes como la costa del Maresme en Barcelona y de la Costa Brava. Las estrategias de

tales empresarios compensaron la escasa dedicación hotelera de los capitales acumulados localmente y de los capitales provenientes del interior de España, que, hasta el momento, se habían dedicado principalmente a financiar actividades vinculadas a la promoción inmobiliaria. Esta nueva situación permitió superar el carácter familiar y la pequeña dimensión que tenía la planta hotelera construida hasta el momento y aportó, además, un *know how* específico que vinculó el sector a la contratación colectiva de la demanda a través de operadores extranjeros. La buena localización y accesibilidad de Salou -el aeropuerto hasta el momento militar de Reus se usa civilmente, con intermitencias e insuficiencias, desde el 14 de noviembre de 1957 - y, en otro sentido, su dinamismo inversor -público y privado- están en el origen de la localización de buena parte de los hoteles en este área y, por tanto, de la distinción que se operó, a partir de los años setenta, entre Salou -y su periferia inmediata- y el resto de litoral (Anton Clavé, 1997b).

Cuadro 2. Oferta hotelera en Salou y el sector central de la Costa Daurada, 1996

	Salou	Cambrils	La Pineda	Costa Daurada Centro	% s/Costa Daurada	% s/Cataluña
Unidades						
5*****	0	0	0	0	0%	0%
4****	0	1	1	2	33'3%	1'6%
3***	33	10	1	44	68'7%	11'6%
2**	8	1	1	10	25'6%	3'4%
1*	3	6	0	9	25'0%	2'9%
P	12	10	0	22	13'5%	1'3%
Total	56	28	3	87	28'0%	3'1%
Plazas						
5*****	0	0	0	0	0%	0%
4****	0	80	1246	1.326	52'4%	4'6%
3***	17.472	3.278	192	20.942	86'6%	23'4%
2**	2.898	56	852	3.806	61'7%	11'2%
1*	200	242	0	442	21'0%	1'8%
P	636	240	0	876	17'3%	1'7%
Total	21.206	3.896	2.290	27.392	69'1%	11'9%

Fuente: Elaboración propia

Ilustra este proceso la Figura 1, que recoge gráficamente la evolución de la actual planta hotelera del núcleo estricto de Salou según las dimensiones de los establecimientos entre 1959 y 1994. Las dos primeras columnas recogen la categoría del establecimiento y su capacidad en número de plazas el año 1994. El resto de columnas indican, a través de un tramado específico, la tipología de los diferentes

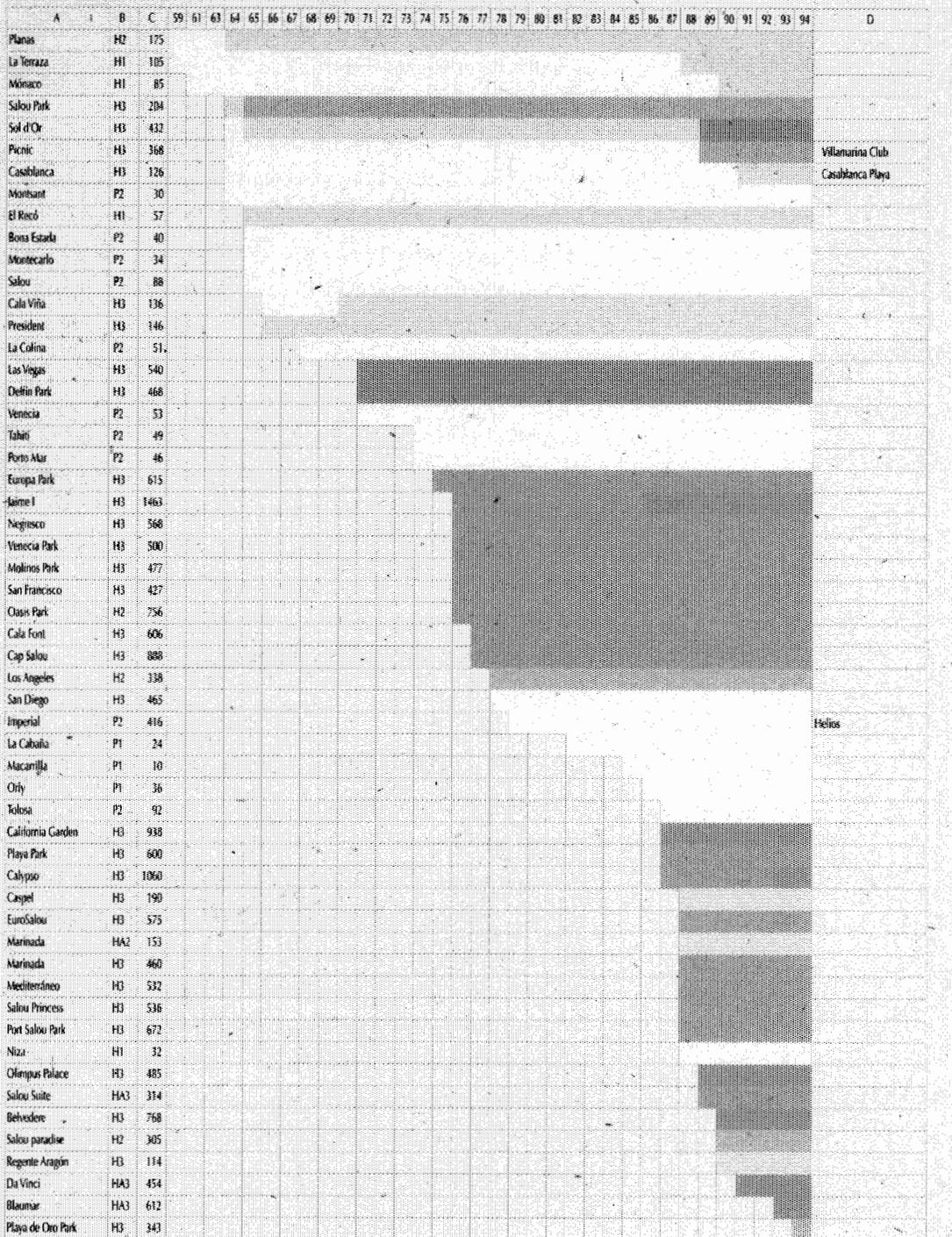
hoteles según tamaño en número de habitaciones. La última columna indica el nombre actual del establecimiento -en caso que haya cambiado durante el período-. La construcción de la figura se ha realizado tomando como fuente básica las guías de hoteles publicadas regularmente desde 1963 por la Secretaría General de Turismo y se ha completado, a partir de 1981, con datos del catálogo de hoteles de la delegación territorial del Departament d'Indústria, Consum i Turisme de la Generalitat de Catalunya en Tarragona. Debe considerarse que las dos fuentes utilizadas pueden conducir a ciertos errores. En el caso de las guías de la Secretaría General de Turismo el error puede derivar del hecho que cada año incluyen los hoteles que presentan precios o los habían presentado durante los dos años anteriores a las administraciones de turismo correspondientes. De aquí que la primera aparición en la guía pueda no coincidir con la fecha de apertura del establecimiento y, de forma parecida, que pueda haber hoteles fuera de funcionamiento que todavía figuren en la guía. Los datos del catálogo de la Generalitat hacen referencia a fechas de altas y bajas administrativas. Estas fechas no necesariamente han de coincidir con las reales. Sin embargo, ambas fuentes son suficientes para observar tendencias en el proceso de construcción de Salou como ciudad turística.

Dejando de lado los hoteles La Terraza (derrubado a principios de 1996) y Planas, que podrían considerarse pioneros en tanto que ponen de manifiesto la vocación turística de Salou ya con anterioridad a la década de los años sesenta, pueden distinguirse cinco fases en el proceso de desarrollo de la infraestructura hotelera de Salou y, más en general, del sector central de la Costa Daurada, es decir, incluyendo Cambrils y la Pineda:

- (1) La primera fase de creación de capacidad receptiva en Salou se da entre 1964 y 1965. Durante estos dos años abren seis de los hoteles y cinco de las pensiones existentes en 1994. Se trata, en todos los casos, de establecimientos de pequeña dimensión -máximo de 100 habitaciones en el momento de apertura (el hotel Salou Park abre con 102 habitaciones en 1965). También durante este período abren cuatro pensiones -Bertomeu, Pilarica, Llurba y Rompeolas (Gaviani a partir de 1989)- que cierran antes de 1994. Las dos primeras en 1969, la tercera en 1980 y la cuarta en 1993. Durante esta época abre otro establecimiento -el hotel Carabela Roc- en el sector de La Pineda de Vila-seca. En 1989, el hotel Picnic, actualmente Villamarina Club, y el hotel Sol d'Or aumentan el número de habitaciones -el primero hasta 197 y el segundo en más de doscientas-.

- (2) Entre 1970 y 1971 aparecen los primeros hoteles de dimensiones superiores a las 200 habitaciones: los hoteles Las Vegas y Delfin Park. Paralelamente, abre el hotel Donaire en La Pineda, también con más de doscientas habitaciones. Es el momento en que dan resultados las primeras inversiones localizadas en Salou procedentes de empresarios de la Costa Brava y de la Costa del Maresme de Barcelona que ya contrataban a través de operadores. El crédito oficial ayuda también a la materialización de la nueva estructura. Aparecen -en el límite sur del actual municipio de Salou- las primeras operaciones de cierta magnitud en el núcleo vecino de Cambrils. En este municipio -casi exclusivamente residencial hasta el momento- con sólo tres hostales y un hotel (incluido el Tropicana, el primero de capital extranjero) todos ellos de menos de 50 habitaciones-se localizan entre 1972 y 1973 dos hoteles de dimensiones medias -los dos primeros de esta localidad-, el Augustus I con 243 habitaciones, y el Augustus II -posteriormente César Augustus- con 120 habitaciones. Durante esta etapa abre también en Cambrils el Hotel Mónica, de carácter familiar. De esta manera, por lo que se refiere a la modalidad de alojamiento hotelero, Cambrils empieza a constituirse como periferia turística de Salou.
- (3) Entre 1975 y 1978 se ponen en funcionamiento doce de los establecimientos que existían en 1994 en Salou -todos ellos hoteles- de los cuales once tienen más de 200 habitaciones. Durante los años ochenta, el Jaime I pasará a tener más de 400 habitaciones -650 en 1985 y 770 en 1986-. Además, durante esta fase de consolidación -previa a la crisis de principios de los ochenta- abren también los hoteles Vista Playa, Áncora y Promar II -con más de doscientas habitaciones los dos primeros y de cuatrocientas el tercero- que cierran en un máximo de cinco años. En Cambrils entra en funcionamiento en 1975 el hotel Centurión, con 233 habitaciones, situado también -como los Augustus- en la carretera de Salou a Cambrils.
- (4) Superada la crisis de los primeros ochenta, la etapa expansiva de la segunda mitad de la década conduce a una nueva fase de apertura de establecimientos. Sin embargo, a pesar del predominio de hoteles de media dimensión, entre 1987 y 1990 -años en que se les da el alta administrativa-, aparecen los aparthoteles -Marinada, Salou Suite, Da Vinci- y se retoma la apertura de establecimientos de menores dimensiones como el Caspel o -con menos de 50 habitaciones- el Niza. Durante esta fase se construyen también tres de los hoteles de media y gran dimensión de Cambrils -dos de ellos

Figura 1. Evolución de la planta hotelera de Salou según tamaño de los establecimientos. 1959-1994 (número de habitaciones)

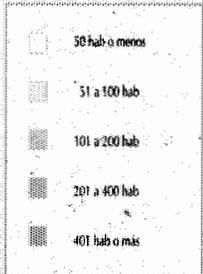


A: Nombre del hotel en el año de apertura

B: Categoría del hotel en 1994

C: Piazas del hotel en 1994

D: Nombre del hotel en 1994



Fuente: Elaboración propia

también en la carretera de Salou a Cambrils reforzando, por tanto, su carácter subsidiario de Salou-. Se trata de los hoteles Cambrils Princess -cuyos inversores tienen también intereses en Canarias- y Cambrils Playa, ambos dados de alta en 1988 y con 780 y 522 plazas respectivamente en la actualidad. Con capital originario de Salou en 1989 es dado de alta, en el interior del casco de Cambrils, el hotel Port Eugeni, con 210 plazas. El Aparthotel Marítim, situado también en la carretera de Salou a Cambrils, con 640 plazas es dado de alta en 1984. La progresiva consolidación de la estructura hotelera previa, la existencia de una posición de mercado, la participación de los operadores en la financiación de algunos de los nuevos hoteles y, complementariamente, el apoyo municipal en materia de equipamientos son aspectos decisivos en esta última fase de ampliación de la oferta.

- (5) La nueva situación de recesión inaugurada a finales de la década de los ochenta paraliza en buena medida las nuevas iniciativas de construcción de establecimientos de nueva planta. Sin embargo, a principios de los años noventa, el hotel Calypso y el hotel Estival Park -localizado en La Pineda de Vila-seca- amplían a más de 400 el número de habitaciones. La ralentización del crecimiento cuantitativo del número de plazas coincide, durante la primera mitad de los años noventa, con una importante dinámica de reorganización de la oferta existente. Este proceso sitúa la planta hotelera local, una vez superado el período de recesión, en condiciones de retomar las nuevas posibilidades de negocio que se abren en la zona a consecuencia del reposicionamiento de imagen y la mejora de la calidad del destino que se asocian a la puesta en marcha del parque temático Port Aventura (véase Anton Clavé, 1996).

Desde los años setenta esta base receptiva ha fundamentado su funcionamiento en la posibilidad de satisfacer las necesidades de alojamiento de los operadores turísticos. Ellos mismos han participado a su vez, en diferentes momentos, en el proceso de creación y de reestructuración de la infraestructura de alojamiento. Aunque actualmente está en proceso de transformación, el modelo de desarrollo se ha basado hasta el momento en una dinámica estricta de recepción de visitantes al margen de cualquier estrategia de segmentación de producto. De aquí que, en términos generales, la hotelería del sector central de la Costa Daurada haya sido valorada hasta fechas muy recientes únicamente por ofrecer un bajo nivel de especialización de los servicios y un producto de sol y playa indiferenciado. Se puede observar este hecho simplemente haciendo

una breve referencia al carácter poco especializado de los operadores que comercializaban Salou en el mercado británico en 1993 -mercado fundamental en la etapa previa a la recesión que se da a finales de la década de los ochenta y principios de la de los noventa y relevante de nuevo en la actualidad-. Tales operadores eran Shearing Holidays, de Wigan; Skytours, de Birmingham; Cosmos, de Bromley; Thomas Cook Holidays y Sunworld, de Pudsey; y, fundamentalmente, Thomson Holidays, de Londres. Esta última compañía es, juntamente con Owners Abroad Group PLC y Airtours, el principal operador británico en sol y playa convencional.

La reestructuración de la planta hotelera

Autores como Urry (1987) han establecido un marco general de referencia para el análisis de los procesos de reestructuración hotelera que incluye cuestiones sobradamente conocidas como:

- (1) Incremento parcial de las prácticas self-catering: en línea con la expansión de la economía de auto-servicio.
- (2) Racionalización: cierre de determinados hoteles en los núcleos turísticos y conversión de hoteles en residencias para la tercera edad.
- (3) Mejora de la calidad: provisión de mejores estándares de alojamiento para afrontar la competencia de los nuevos destinos.
- (4) Centralización: formación de consorcios o cadenas hoteleras que permiten economizar costos en márketing, compras, formación o reservas.

Todos estos procesos han podido ser identificados en una u otra medida en el marco del espacio central del litoral de Tarragona durante la primera mitad de los años noventa. La expansión de las fórmulas de aparthotel como vía de producción, especialmente a partir de la segunda mitad de los años ochenta y en la actualidad; el cierre de hoteles obsoletos e, incluso, el derribo de uno de ellos a principios de 1996; los intentos de mantener una cierta infraestructura hotelera abierta durante todo el año; la reforma y mejora de los establecimientos iniciadas por algunas empresas -especialmente motivadas por las expectativas generadas por Port Aventura como proyecto estratégico de revitalización de este área-; y la cooperación entre establecimientos, son algunos de los procesos indicativos de estos cambios.

El objetivo que se está consiguiendo a través de estos procesos es el de reposicionar la oferta hotelera hacia segmentos de demanda familiar de nivel medio (mercado de familias con niños) y situarse en un nivel de segmentación de un producto sol y playa definido. De hecho, ya el informe Monitor Company sostenía en 1992 que el 57'6% de los establecimientos podían atender las necesidades del segmento de mercado con más futuro en la zona después de la apertura de Port Aventura -el segmento de vacaciones familiares con niños en el Mediterráneo para grupos sociales de nivel económico medio tanto españoles como extranjeros- sin necesidad de realizar grandes inversiones. Considerando estas perspectivas, tres son los principales aspectos sobre los cuales se puede basar el análisis del actual proceso de reestructuración de la planta hotelera del sector central de la Costa Daurada: los cambios en la gestión de los establecimientos, su mejora y renovación física, y el desarrollo, aunque con dificultades, de actividades asociativas.

Cambios en la gestión de los establecimientos

A pesar que el informe Monitor Company sólo reconocía en el sector central de la Costa Daurada la presencia de dos cadenas hoteleras en 1992 -Albergues y Hoteles del Mediterráneo S.A.(AHMSA) y Med Playa Hoteles, ambas de capital foráneo- que representaban el 6'7% de las plazas, la existencia de organizaciones empresariales de ámbito superior a los establecimientos particulares era ya -en aquellas fechas- superior. Con 244 plazas en 1989, Albergues y Hoteles del Mediterráneo S.A. gestionaba los hoteles La Terraza (derribado en 1996) y Cala Viña en Salou. Además, contaba con el hotel Brisamar en Comaruga. Med Playa Hoteles -con establecimientos localizados también en la Costa Brava, Calella, Benidorm, Costa de Almería, Costa del Sol, Mallorca, Ibiza y Menorca, Tenerife, Formigal (Huesca) e, incluso, en Turquía- tenía en Salou a finales de la década de los ochenta los hoteles San Francisco, San Diego, Los Angeles y Calypso.

Ahora bien, tal como se recoge en el Cuadro 3, además de estas cadenas, podía identificarse la actuación de otras tres grupos de hoteles: (1) el grupo Princess, que estaba formado en aquel momento por los hoteles Salou Princess, Cambrils Princess, Negresco Princess y el aparthotel Marítim, (2) el conjunto de hoteles que, aún teniendo una participación accionarial variada, eran gestionados por la familia Casals y que incluía en aquel momento los hoteles Augustus y César Augustus de Cambrils y Sol d'Or, Las Vegas, Delfin Park y Cala Font, en Salou, y (3) la cadena Golden -integrada en aquel momento por los hoteles Venecia Park, Playa Park, Port Salou, todos ellos en Salou, y Donaire en La Pineda.

Sin embargo, a partir de finales de la década de los ochenta se observan movimientos empresariales que tienen mucho que ver con la situación general de crisis y recesión que afectaba a la actividad y, en concreto a determinados grupos y agentes activos en el área. Ahora bien, tales movimientos también tienen que ver, en sentido contrario, con las expectativas que, especialmente a partir de 1993, genera la progresiva consolidación del proyecto que finalmente ha desembocado en el desarrollo del parque Port Aventura. De hecho, de tal magnitud ha sido esta dinámica que ha conducido a 38 cambios de titularidad -registrados- durante el periodo 1986-1994. Un 55'26% de ellos han representado cambios en la persona física o jurídica explotadora del establecimiento (24 de ellos se han producido entre 1991 y 1994). Aún así, debe señalarse también que en algunos casos tales cambios fueron motivados únicamente por las nuevas exigencias que impuso la Ley de Sociedades Anónimas provocando la transformación de algunas de ellas en Sociedad Limitada.

En cualquier caso, resultado de tales cambios han sido la práctica desaparición de la cadena Med Playa Hoteles en la zona -en 1997 sólo mantenía el hotel Calypso- y la notable reducción del grupo de hoteles gestionados por la familia Casals. Por otra parte, estos cambios han ocasionado la aparición de una nueva cadena de grandes dimensiones en el contexto local -inexistente a finales de los años ochenta- Best Hotels-, la consolidación de una cadena y un grupo de hoteles cuyos empresarios llevan tiempo operando en la zona -Golden Hotels y Princess- y el posicionamiento claro de cadenas foráneas como Occidental Hoteles y Hoteles 10 en Salou y Hesperia Hoteles en Cambrils.

Best Hotels comenzó a actuar como tal en 1993 después de entrar en la explotación de establecimientos de alojamiento a través de Fincas Europa, una de las principales empresas constructoras, inmobiliarias y de gestión de apartamentos de la zona, de origen local. Actualmente esta empresa se expande territorialmente y sectorialmente hacia otras actividades y, ya en 1992, funcionaba también como central de reservas de los primeros establecimientos del incipiente grupo. La expansión inicial la realizó a través de la adquisición en un momento de crisis y vía subasta de hoteles obsoletos controlados por capital foráneo. Así, a partir del aparthotel Da Vinci y los apartamentos Michelangelo, pasó a controlar los hoteles San Francisco, San Diego y Los Angeles -hasta entonces, explotados por Med Playa- e introdujo en el nuevo grupo criterios de integración empresarial -con la voluntad de dar todos los servicios y resolver todas las necesidades de los establecimientos- y substanciales mejoras de los equipamientos. La cadena ha conseguido

en pocos años y gracias a una estrategia muy intensa de aprovechamiento de oportunidades una situación dominante en la estructura de plazas turísticas de la zona. Esta estrategia se ha completado con la compra del hotel Cap Salou, y la gestión de los hoteles Mediterráneo, Carabela Roc -en La Pineda de Vila-seca y Sol d'Or- integrado anteriormente en el grupo Casals- y Oasis Park, así como de los apartamentos Royal.

Cuadro 3. Evolución de los principales grupos de hoteles en Salou, Cambrils y La Pineda entre 1989 y mayo de 1997

	1989 Hoteles	Plazas	1997 Hoteles	Plazas
AHMSA	2	223	1	136
Med Playa	4	2.295	1	1.060
Princess	4	2.546	3	1.902
Golden	4	2.575	4	2.625
Casals	6	2.966	2	1.160
Best Hotels	-	-	10	4.776
Hoteles 10	-	-	4	1.958
Occidental	-	-	1	612
Hesperia	-	-	1	428
Service	-	-	1	438
Playa de Oro	-	-	3	1.365
TOTAL	20	10.605	31	16.460

En negrita las cadenas

Fuente: Elaboración propia a partir de informaciones proporcionadas directamente por la inspección del Departament d'Indústria, Consum i Turisme de Tarragona y la Associació Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda

Los otros grupos más relevantes son, en la actualidad, Princess, integrado por hoteles con sociedades explotadoras independientes las unas de las otras y que ha limitado hasta el momento su expansión ya que, de hecho, prima los intereses que tiene en Canarias; Golden -originario de Calella del Maresme aunque con larga tradición en el área- que ha mantenido una estrategia de consolidación en la zona y que ha construido algunos de los pocos nuevos establecimientos de los últimos años; y Hoteles 10, que se posicionó en la zona a partir de 1994 a través del hotel Europa Park y se ha expandido a través de los hoteles Salou Princess -que ha dejado el grupo Princess en 1994- Delfín y Playa Margarita. Por otra parte, otras cadenas hoteleras que han pasado a gestionar establecimientos en la zona son Occidental Hoteles, que ha mantenido la explotación del Aparthotel Blaumar -inicialmente explotado por Adyal, una de las más importantes sociedades inmobiliarias de origen local actualmente integrada en un grupo empresarial transnacional- y Hesperia Hoteles, que se posiciona en la zona durante la segunda mitad de los años ochenta, y explota sólo el Hotel Centurión de Cambrils.

Los cambios indicados han conducido, en último término, a una nueva situación empresarial y a una lenta aunque progresiva introducción de nuevos sistemas de gestión. Han entrado en el negocio (1) capitales locales acumulados en otras actividades -fundamentalmente inmobiliaria y constructiva-; y (2) capitales externos expertos en la gestión de establecimientos hoteleros. Además, es previsible pensar que se avecinan nuevas transformaciones en el sector y, en concreto, es previsible la entrada de nuevos capitales foráneos hoteleros y financieros no sólo de cara a la gestión de los hoteles existentes sino también de cara a la ampliación de la oferta con criterios de calidad y comercialización específicos. De hecho, así debería producirse como mínimo en relación a la zona lúdico-comercial aneja al parque temático Port Aventura según las previsiones de su promotor GP Comercial S.A. y de las propias indicaciones del planeamiento parcial aprobado.

Las principales cadenas con mayor tradición en la zona -Best Hotels, Golden y Princess- han dado un fuerte impulso modernizador a la planta hotelera a través de ingentes mejoras en los establecimientos que controlan respectivamente. Por su parte, las cadenas foráneas han significado la introducción de formas de gestión y de organización de la producción ligeramente diferentes a los habituales hasta el momento en este marco de sol y playa. La presencia de estos grupos está permitiendo avanzar aunque lentamente en la transformación de las estrategias de producción. Han introducido -en particular la cadena Occidental- la cuestión de la formación laboral como aspecto fundamental de su estrategia de prestación de servicios.

Finalmente, es necesario destacar que la conexión -ya sea formal o informal- entre establecimientos y sociedades no se limita a la creación de cadenas y el desarrollo de grupos de hoteles sino que también pasa por la participación accionarial de sociedades inmobiliarias en establecimientos hoteleros independientes o por la participación de unos mismos socios en unas y otras sociedades.

Mejora de la calidad y renovación de la planta

El Cuadro 4 pone de manifiesto, además de las variaciones de titularidad analizadas en el epígrafe anterior, la realización de mejoras en la estructura física de los hoteles entre 1986 y 1994. Estas mejoras, en algunos casos, han implicado cambios de categoría durante el periodo analizado. De hecho, la mejora de la calidad fue impulsada inicialmente desde finales de los años ochenta por la Ley de Reclasificación promulgada por la Generalitat de Cataluña. Esta regulación ocasionó múltiples cambios de categoría, y, en algunos casos, dinámicas de

Cuadro 4. Incidencias administrativas de los establecimientos hoteleros de Salou, Cambrils y La Pineda de Vila-seca. 1986-1994

Hotel	Categoría	Fecha de cambio de titular	Fecha de cambio de categoría	Fecha de cambio de capacidad	Fecha de cambio de nombre
Estival Park	H4	-	-	1992	-
Da Vinci	AH3	1994 (Ba)	-	1993	-
Salou Suite	AH3	1994 (Ba)	-	-	-
Mediterráneo	H3	1993 (Cb)	-	-	-
Calipso	H3	-	-	1991	-
		-	-	1993	-
		-	-	1993	-
Rovira	H3	-	1990	-	-
Mónica	H3	1991 (Da)	-	-	-
Augustus I	H3	1993 (Ba)	-	-	-
Cesar Augus	H3	1993 (Ba)	-	-	-
Daurada Park	H3	1992 (Bb)	-	-	1987
Marinada	H3	1990 (Da)	1992	1992	-
Princep	H3	1993 (Aa)	-	-	-
Port Eugeni	H3	1990 (Bb)	-	-	-
Carabela Roc	H3	1986 (Aa)	-	-	-
Villamarina	H3	1986 (Aa)	1988	-	-
Sol d'Or	H3	-	1988	1991	-
President	H3	1986 (Aa)	-	-	-
		1991 (Bb)	-	-	-
Las Vegas	H3	-	-	1991	-
Europa Park	H3	1994 (Bb)	-	-	-
San Francisco	H3	1994 (Bb)	1990	1994	-
		-	1994	-	-
San Diego	H3	1994 (B)	1994	1994	-
Cap Salou	H3	1994 (B)	1990	1994	-
Los Angeles	H2	1994 (B)	-	-	-
Donaire Park	H2	1991	-	-	-
Planas	H2	1988 (Aa)	-	-	-
Helios Salou	H2	1993 (Bb)	-	1991	-
Niza	H1	1993 (Ba)	-	-	-
Mónaco	H1	1989 (Aa)	1990	1989	-
Miramar	H1	1990 (Db)	-	-	-
		1993 (Aa)	-	-	-
Sol y Mar	H1	1987 (Dd)	1988	-	-
Montsant	P2	1898 (Da)	-	-	-
Bona Estada	P2	1994	1994	1994	-
Venecia	P2	1986 (Da)	1991	-	-
Tahití	P2	1988 (Ab)	-	-	-
		1993 (Eb)	-	-	-
Tolosa	P2	1992 (Bb)	-	-	-
Villa Marion	P2	1986 (Db)	-	-	-
Can Joanet	P2	1992	-	-	-
El Retiro	P1	1987 (Db)	-	-	-
		1993 (Db)	-	-	-
Circus I	P1	1991 (Db)	-	-	1987
		1994 (Aa)	-	-	1994
Montserrat	P1	1991 (Db)	-	-	-
El camí	P1	-	-	1991	-

A: Cambio de persona física a persona jurídica; B: Cambio de tipo de persona jurídica; C: Cambio de persona jurídica; D: Cambio de persona física; E: Cambio de persona jurídica a persona física; a: cambio de titularidad que no implica un nuevo explotador; b: cambio de titularidad que implica un nuevo explotador.

remodelación y cierre de establecimientos. Así, sólo en el ámbito de Salou, Cambrils y La Pineda, la administración autonómica reclasificó en 1991 las pensiones Salou, Montsant, Montecarlo, Bona Estada, Venecia, La Colina, Tahití, Porto Mar, Tolosa, La Cabaña, Parreu, Montserrat, El Camí, Circus I, Villa Marión, Avenida, Can Joanet; y los hoteles Salou Park, President, El Racó, Delfín Park, Europa Park, Molinos Park, San Francisco, Los Angeles, Cala Font, San Diego, California Garden, Carabela Roc, Can Solé, Sol y Mar, Rovira, Mònica, Augustus, César Augustus, Daurada Park, Can Llorenç, Cambrils Playa, Cambrils Princess y el ApartHotel Salou Suite.

En la actualidad la dinámica de remodelación se mantiene. Este proceso se explica (1) por las renovadas expectativas de negocio una vez reposicionado el destino a consecuencia de la superación de la crisis de principios de los años noventa y de la consolidación de la dinámica de Port Aventura; (2) por la demanda explícita de niveles de calidad más elevados por parte de los turistas que tienen intención de visitar o pernoctar en la zona, en particular de establecimientos hoteleros de 4 estrellas, y que actualmente lo hacen en localidades cercanas -por ejemplo Barcelona o Tarragona-, en detrimento de la propia hotelería local; (3) por el apoyo de la administración a los procesos de renovación y, en particular, por las decisiones en este sentido adoptadas por los Servicios Territoriales de la Generalitat de Cataluña en Tarragona en la línea de incentivar la mejora de calidad de los establecimientos; y (4) por la capacidad financiera e inversora de los grupos empresariales y, en algunos casos, por la participación de los propios operadores turísticos emisores en el proceso de renovación.

Considerando las cifras de 1996, puede indicarse que las mejoras efectuadas en la planta hotelera de Salou, Cambrils y La Pineda han significado este año una inversión de más de 1.500 millones de pesetas. Esta dinámica está ocasionando la progresiva desaparición de la hotelería de 2 estrellas de media y gran dimensión y, la aparición de una incipiente planta hotelera de 4 estrellas -aunque no sea de nueva creación- en un lugar donde en 1994 los hoteles de esta categoría se limitaban a uno, Estival Park, en La Pineda. Debe tenerse en cuenta, por otra parte, que además de las renovaciones que han propiciado cambios de categoría, otros establecimientos como Salou Princess, Playa Park, Port Salou Park y Blaumar, todos ellos de 3 estrellas, también se han remodelado en 1996 afectando a un total de 2.454 plazas. Ello significa que cerca de un 25% de las plazas hoteleras de Salou y el sector central de la Costa Daurada han sido objeto de algún tipo de mejora durante 1996. Estas mejoras van desde la renovación total del establecimiento hasta la dotación de aire acondicionado o la mejora del equipamiento

en las habitaciones. No debe olvidarse, sin embargo, que la relativa bondad de los resultados obtenidos durante los últimos años está ocasionando también la progresiva diversificación de la inversión de los empresarios hoteleros que actúan en la zona hacia destinos con tasas de beneficio más elevadas y una estacionalidad menos acusada como las Islas Canarias y el Caribe.

A esta dinámica de mejora debe añadirse, en 1996, la apertura en un municipio no turístico colindante al sector central de la Costa Daurada de un establecimiento también de 4 estrellas como el hotel Termes de Montbrío. Este hotel ha supuesto una inversión inicial de 1.500 millones de pesetas financiados por el grupo andorrano Roc Blanc. La apertura del hotel ha significado además la rehabilitación de 10.000 m² de edificios nobles, un millar de los cuáles se dedican a salas de congresos. El hotel cuenta con equipamientos deportivos y centro termal y ofrece servicios de medicina preventiva y de estética. Sus 150 habitaciones se ven complementadas por 3 Ha de jardines centenarios, una galería de arte y un lago para conciertos y espectáculos. A pesar que se escapa del modelo de sol y playa, también se nutre de contingentes de demanda que realiza estancias de corta duración en la costa.

Así, si bien el diagnóstico de Monitor Company indicaba que en 1992 los operadores posicionaban el producto hotelero del sector central de la Costa Daurada como una alternativa económica a la Costa Brava, especialmente en las épocas de máxima concentración, los cambios propiciados en la zona están ayudando a recomponer la situación de un sector que, a finales de los años ochenta, estaba, en términos generales y a causa de la obsolescencia de una parte importante de sus plazas y de los sistemas de comercialización y de precios utilizados, en franco declive. Tanto es así que, aunque sin duda existen otros elementos que pueden ayudar a explicar este fenómeno, no se puede dejar de mencionar que este contexto de renovación y reinversión, el más acusado del litoral catalán, ha coincidido, según datos referidos al conjunto de la Costa Daurada estimados por el Servicio de Estudios de Turisme de Catalunya, con un notable incremento del gasto medio realizado por los turistas extranjeros, que, con 63.644 pesetas, en 1996 fue el más alto de Cataluña. Esta cifra supera en más de diez mil pesetas las 52.724 pesetas de 1995 y situa la zona ligeramente por encima de las 63.054 pesetas de la Costa del Garraf (Sitges) y más ampliamente por encima de las 55.641 pesetas de la Costa Brava, dos destinos tradicionalmente considerados de mayor nivel en el contexto catalán. La media catalana se sitúa en 1996 en 54.250 pesetas. En esta misma línea, el nivel de satisfacción de la demanda en la Costa Daurada se ha situado en 1996 en 7'98, siendo la media catalana de 7'88. Además,

Cuadro 5. Hoteles que han aumentado de categoría en 1996

Hotel	Categoría hasta 1996	Categoría desde 1996	Plazas afectadas
Centurión	3	4	428
Cambrils Princess	3	4	780
Salou Park	2	4	421
Los Angeles	2	3	510
Oasis Park	2	3	756
Playa Margarita	2	3	305
Carabela Roc	2	3	180
Donaire Park	2	3	803
Fort de Mar	2	3	286
TOTAL			4.469

Fuente: Elaboración propia

diferentes operadores europeos han empezado a reposicionar el destino en sus estrategias de comercialización y segmentación de demanda.

Desarrollo de actividades asociativas

El resultado de los procesos citados está ocasionando una mejora de los márgenes empresariales que, como es conocido, no puede separarse del incremento de calidad (Figuerola, 1993). Sin embargo, procesos de concentración empresarial como los indicados no responden a los mismos objetivos ni derivan en fórmulas comparables a las que generan las dinámicas de asociacionismo, que también se están dando en la zona. La concentración ha implicado el redimensionamiento del proceso productivo de las empresas hoteleras. El asociacionismo hace referencia a la capacidad de las empresas de arbitrar medidas de colaboración a fin de hacer un frente común a problemas y situaciones que las implican también de manera común.

En este último sentido debe resaltarse la existencia desde principios de los años noventa de la Asociación Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda con 53 establecimientos asociados y 16 establecimientos colaboradores que ofrecen en conjunto cerca de 25.500 plazas que fueron ocupadas por 525.000 turistas en 1995 y que generaron un volumen de negocio de 13.000 millones de pesetas. Si bien es difícil conseguir la participación activa y comprometida de los agentes, esta asociación ha impulsado algunas actuaciones de interés en materia de cualificación de la oferta y gestión de la demanda. En el primer sentido, además de realizar planes de formación para sus más de 2.500 trabajadores en 1995 y 1996, ha incentivado a sus asociados a participar en un Plan de Calidad que se desarrolla en 1997 impulsado conjuntamente con la Asociación de Empresas Explotadoras de Apartamentos. Por otra parte, dado que, a pesar del crecimiento de la contratación directa y para estancias de corta duración, la forma de comercialización dominante en el área es a

través de operadores turísticos, ha impulsado un sistema de gestión *just-in-time* de plazas que se realiza a través de un sistema automático de información que se denomina INFHOTEL COSTA DAURADA. De esta manera facilita la pernoción en el área de las personas que llegan sin reserva y, especialmente, de aquellos que acuden para unos pocos días solamente e intenta paliar la disparidad que existe entre los sistemas de contratación convencionales a través de operadores y las necesidades de las nuevas demandas que acuden a la zona, en muchos casos atraídos por Port Aventura. En la misma línea de mejora pueden considerarse, además, estrategias de otra índole como la comercialización de productos agrarios de la región en los hoteles o la realización de un estudio de calidad percibida por los turistas del conjunto del destino.

Dinámicas de este estilo, impulsadas desde el ámbito de lo asociativo y no desde el ámbito de lo empresarial sirven, sin embargo, para destacar la diferencia de ritmo que existe entre la mejora física de los establecimientos -muy intensa- y la incorporación de nuevos sistemas de comunicación y de comercialización y de nuevas perspectivas en la concepción de producto y en la atención al cliente por parte de los empresarios (por ejemplo en relación a la propia estacionalidad, problema todavía relevante en la zona). De ahí también, por ejemplo, las dificultades para que los propios asociados participen en las actividades y programas que se organizan a pesar de sus innegables efectos potenciales sobre sus respectivas empresas como es el caso del Plan de Calidad. En cualquier caso, se observa que la participación en las cuestiones colectivas dependen de la dimensión y la posición de los diferentes agentes y grupos hoteleros en el conjunto del área. No deben pasarse por alto, finalmente, las contradicciones que, a pesar de los efectos sinérgicos que se han generado entre el parque temático Port Aventura y el empresariado turístico de la zona, han aparecido entre unos y otros a causa, principalmente, de la diferente percepción de su papel, de sus impactos y de su importancia en la dinámica turística y económica local y de la traducción de esta diferente percepción en las negociaciones para la promoción y la comercialización de los productos. La superación de tales contradicciones, que deben tender a evitar el autismo al cual puede tender el parque temático, puede implicar sin duda un mejor aprovechamiento de los efectos externos que potencialmente está generando este equipamiento.

Conclusiones

Los procesos detectados en la estructura y organización de la hotelería del sector central de la Costa Daurada y, particularmente, en el municipio de Salou permiten identificar la dinámica y evolución productiva de la industria de alojamiento en un espacio de destino turístico en fase de reestructuración. En

particular, ponen de manifiesto que sus capacidades productivas están fuertemente condicionadas por (1) los componentes territoriales del espacio donde se inserta la actividad, (2) el contexto económico de la región donde se localiza y, especialmente, (3) las tendencias económicas y sociales generales que afectan a la demanda y a la oferta. En cualquier caso, dado que las tendencias observadas están impulsando la cualificación física del producto y del destino, la concreción de los diversos proyectos e iniciativas que afectan a la zona, la consolidación de su imagen y la completa y definitiva implicación de los empresarios en la mejora y modernización de los servicios debe observarse como un factor altamente positivo de cara a las posibilidades de negocio en el área.

A su vez, el análisis realizado pone de relieve que los impulsos por los que pasa el desarrollo de la oferta son consecuencia en último término de las estrategias y actuaciones que históricamente se han dado en los espacios receptores a diferentes escalas. El papel de los agentes de desarrollo, locales y foráneos es, en este sentido, y tal como se ha demostrado también para otros marcos territoriales (véase por ejemplo Ioannides, 1992 para el caso chipriota) fundamental para entender la organización y evolución productiva de los espacios de destino turístico y, por lo tanto, para identificar las claves de la formación y desarrollo de unos sistemas productivos tan heterogéneos sectorial y territorialmente.

Desde un punto de vista geográfico, estas constataciones deben permitir también considerar que si bien la especialización turística se concentra en los espacios donde se localizan los alojamientos y las infraestructuras recreativas, las relaciones asimétricas de capital y de trabajo que se dan con otros espacios pueden ampliar de manera generosa la escala territorial donde se hacen efectivas las relaciones productivas vinculadas al turismo. De hecho, la diagnosis realizada puede permitir plantear la necesidad de repensar los límites del espacio turístico y, en concreto, imaginar la construcción de nuevos conceptos relativos al espacio turístico, que puede dejar de ser visto como un territorio-zona y puede pasar a convertirse en un territorio-red (Veltz, 1992).

Bibliografía

Anton Clavé, S. (1996) "El parque temático Port Aventura. Estrategia de producto para la reestructuración de núcleos turísticos consolidados en Cataluña", *Estudios Turísticos*, 130: 7-36.

Anton Clavé, S. (1997a) "The Port Aventura theme park and the restructuring of coastal tourist areas in Catalonia", *European Urban and Regional Studies*, 4 (3): 255-267.

Anton Clavé, S. (1997b) Diferenciació i reestructuració turística del litoral de Tarragona, Mèdol, Tarragona. 270 pgs.

Bordas, E. (1993) "Nous negocis turístics per a l'any 2000: les claus de l'èxit", II Simposi Internacional de Turisme, ESADE, Barcelona.

Britton, S. (1991) "Tourism, capital and place: towards a critical geography of tourism", *Environment and Planning D: Society and Space*, 9, 451-478.

Cooper, C. (1992) "The life cycle concept and strategic planning for coastal resorts", *Built Environment*, 18 (1), 57-66.

Figuerola, M. (1993) "Políticas empresariales para el sector hotelero", *Estudios Turísticos*, 118, 27-49.

Ioannides, D. (1992) "Tourism development agents. The Cypriot resort cycle", *Annals of Tourism Research*, 19, 711-731.

Lluch, E. & Giral E. (1968) L'economia de la regió de Tarragona, Servei d'Estudis de Banca Catalana, Barcelona.

Monitor Company (1992) Reforç de l'avantatge competitiu del turisme a Catalunya, Departament de Comerç, Consum i Turisme, Barcelona

Navinés, F. (1994) Aspectos económicos y competitividad en el sector turístico, Ponencia presentada al curso Turismo y Territorio, Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, 29 pp.

Shaw, G. & Williams A.M. (1994) Critical issues in tourism. A Geographical Perspective, Blackwell, Oxford.

Urry, J. (1987) "Some social and spatial aspects of services", *Environment and Planning D: Society and Space*, 5, 5-26.

Veltz, P. (1992) "Hiérarchies et réseaux dans l'organisation de la production et du territoire", *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, P.U.F., Paris, pp, 293-313.