

En aquest mateix sentit, un estudi realitzat l'any 1992 per la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Tarragona amb l'objectiu d'avaluar les perspectives dels diferents subsectors de l'economia de Tarragona davant el Mercat Unic de 1993 (Margalef, 1992), indica que el sector de l'hoteleria, restauració i viatges es troba en una posició de relativa capacitat competitiva. Per a entendre-ho apunta el fet que, malgrat l'entorn territorial i econòmic en què treballen els empresaris del sector, les dificultats i problemes en qüestions com el control de qualitat i disseny del producte, recerca, serveis post-venda, logística de distribució i sistemes d'incentivació i l'elevada dependència de les situacions de mercat condicionen la seva dinàmica. En termes d'indicadors de competitivitat l'estudi assigna un nivell mig-baix als indicadors de producció (grandària, economies d'escala, automatització i control de qualitat), un nivell mig-baix als indicadors de producte (marca, preu, qualitat i disseny), un nivell inferior-baix als indicadors de recerca (desenvolupament de nous productes, mitjans materials i desenvolupament de nous processos), un nivell inferior-baix als indicadors de comercialització (canals de venda, serveis post-venda, publicitat i logística-distribució) i un nivell mig-baix als indicadors de gestió (qualificació de la gestió, sistemes d'incentivació i sistemes de comercialització). En definitiva, de 18 indicadors només els de marca i preu obtenen una qualificació alta i els de grandària, economies d'escala, qualificació de la gestió i sistemes de planificació obtenen una qualificació mitjana. La resta obtenen valors entre baix i inferior i en cap cas s'obtenen nivells superiors de competitivitat.

2.2. L'estructuració de les relacions productives

Tanmateix, tot i les seves limitacions i problemes, l'hoteleria constitueix l'element distintiu de l'estructura econòmica de l'espai de destinació turística de Salou i el seu principal factor de competitivitat potencial. De fet, ha estat l'activitat que l'ha nominat i l'ha singularitzat respecte al marasme residencial del litoral de Tarragona -del qual, tanmateix, també participa- i a les oportunitats de negoci que s'han desenvolupat a redòs d'ell.

Es per aquest motiu que a través de la seva anàlisi es proposa de complementar, a continuació, alguns aspectes d'interès relatius a l'organització del sistema productiu dels espais de destinació turística ja estudiats en capítols anteriors. Amb aquesta finalitat, es realitza una aproximació qualitativa a algunes de les estratègies intersectorials i intrasectorials que han implementat aquestes empreses⁶¹. Es tracta, tenint en compte les consideracions fetes fins al moment, d'avaluar i revisar alguns aspectes relatius a l'organització productiva dels espais turístics prenent com a referència el cas de Salou i, en particular, el paper de l'hoteleria com a factor de producció⁶². Tal com es posa de relleu en el proper capítol, l'anàlisi no es pot separar del fet que l'espai de destinació turística de Salou es troba en fase de reestructuració⁶³.

En aquesta aproximació interessen menys les qüestions de caràcter estrictament empresarial -a no ser que tinguin conseqüències espacials significatives- que la pròpia consideració de l'hoteleria com a activitat il·lustrativa d'aspectes més generals del funcionament econòmic dels espais de destinació turística. A partir d'alguns exemples, s'aborden, a continuació, dues qüestions ⁶⁴:

⁶¹ Tal com s'explica més endavant, durant el tercer trimestre de 1994 es va realitzar una enquesta a les empreses que es dediquen a l'explotació d'hotels. Ara bé, l'escàs nivell de resposta ha obligat a utilitzar la informació obtinguda en termes de significativitat més que de representativitat. En tot cas, els resultats permeten plantejar algunes qüestions hipotètiques sobre la natura i les característiques espacials de les relacions econòmiques que generen les empreses en els espais de destinació turística. Aquests indicacions de caràcter qualitatiu poden complementar alguns dels aspectes plantejats en el capítol sisè -dedicat als efectes espacials de l'especialització econòmica-. Es només des d'aquesta perspectiva -en tant que elements de referència que poden estimular el pensament i la recerca futura- que s'utilitza aquesta informació. Cal tenir en compte, de tota manera, que les referències exposades han estat complementades -en determinats aspectes- amb entrevistes i converses amb agents econòmics i representants de l'administració directament vinculats a la gestió dels processos econòmics en aquest espai.

⁶² Evidentment, l'anàlisi es podria ampliar a altres sectors i activitats. Tanmateix, un estudi d'aquestes característiques depassa la voluntat explicativa i il·lustrativa d'aquest apartat en relació a la qüestió que es planteja.

⁶³ L'organització i les estratègies territorials de les empreses i de les relacions i dels efectes espacials que generen ha estat apreciat de manera creixent com un objecte d'anàlisi rellevant en la geografia dels processos econòmics.

⁶⁴ Tot i la precarietat de la informació disponible -fonamentalment a causa de l'opacitat de les empreses en termes informatius- l'exposició i revisió d'un petit nombre de casos ha de permetre avançar en la consideració de les característiques dels espais de destinació turística en tant que espais productius.

- (1) l'estructuració territorial del sistema de producció vinculat a l'activitat hotelera del sector central de la Costa Daurada -fonamentalment Salou però també Cambrils i La Pineda- i
- (2) les estratègies empresarials vinculades al reposicionament no ja de cada establiment en particular sinó de l'oferta turística de Salou en un marc de reestructuració econòmica local.

Cal tenir en compte, en relació a aquestes qüestions, que -tal com s'ha dit el capítol segon- el sistema productiu turístic s'organitza a través d'un complex entramat de relacions entre empreses localitzades o no en els propis nuclis de destinació turística que estan condicionades per processos a diferent escala⁶⁵. A més a més s'ha de considerar el fet que els sistemes productius turístics es caracteritzen, fonamentalment, per la fragmentació i escassa coordinació a nivell intrasectorial i intersectorial de la seva estructura empresarial⁶⁶. A partir d'aquestes consideracions es poden plantejar els dos elements a estudiar en termes de les anteriors qüestions bàsiques:

- (1) la localització dels factors productius que intervenen necessàriament en la prestació d'un servei hotelier⁶⁷; i

⁶⁵ Són les relacions de poder i de control entre empreses proveïdores i de serveis, les relacions entre treball i capital i les estratègies del sector públic les que determinen, en el marc d'un complex context de relacions econòmiques i espacials, les característiques i les dimensions del producte que el turista finalment consumeix i, especialment de l'organització productiva de l'espai on el turista consumeix aquest producte.

⁶⁶ En aquest sentit, un estudi específic i menys casuístic de les relacions entre empreses permetria aplicar els conceptes que P. Bianchi (1988) utilitza per a l'anàlisi de les relacions internes dels sistemes locals de producció: mercat, jerarquia, quasi-jerarquia i quasi-mercat. Són de mercat si les empreses en competència acudeixen, per a la producció de components, a altres organitzacions (amb relacions de divisió del treball totalment externes) incorrent en baixos costos de coordinació i elevats costos d'informació. Diferentment, són de jerarquia si les empreses desenvolupen totalment l'activitat en el seu interior (amb relacions de divisió del treball totalment internes) incorrent en baixos costos d'informació i elevats costos de coordinació. Són de quasi-jerarquia les que es donen en situacions d'aglomeració territorial en les que una empresa líder controla els accessos al mercat i disposa de relacions rígides i pre-establertes amb la resta d'empreses de l'àrea. Finalment, són de quasi-mercat si les empreses que interaccionen en un mateix cicle de producció instauren vincles operatius complementaris i existeixin mitjans de comunicació entre elles.

⁶⁷ Sense perdre de vista el paper de les empreses proveïdores de la demanda en l'estructuració econòmica d'aquest espai -qüestió que, tanmateix, en aquest apartat no és considerada- des d'un punt de vista geogràfic cal contemplar el fet que si bé l'especialització turística es concentra en els espais on es localitzen els allotjaments de recepció i les infraestructures recreatives, les relacions asimètriques de

- (2) les estratègies de relació interempresarial que s'estableixen entre els agents que intervenen en el procés⁶⁸.

2.2.1. Les relacions intersectorials

La consideració de la qüestió de la localització dels factors productius porta a considerar, simultàniament, les relacions intersectorials -i, en conseqüència, interterritorials- generades per l'hoteleria. L'aproximació a aquesta qüestió es basa en la constatació que el procés productiu de les empreses hoteleres requereix d'estratègies de concertació amb empreses d'altres sectors que es veuen també parcialment sotmeses a les condicions d'estacionalitat i flexibilitat que caracteritzen les empreses dedicades a l'allotjament de turistes. Des d'un punt de vista territorial, dues són les operacions que -en base al sistema de funcionament que es pot reconèixer en els espais de destinació turística- essent indispensables són considerades a continuació⁶⁹:

capital i de treball que es donen amb altres espais poden ampliar de manera generosa l'escala territorial on es fan efectives les relacions productives vinculades al turisme (Vera, 1992). De fet, aquesta constatació permet implicar la necessitat de repensar els límits de l'espai i, en concret, permet imaginar la construcció de nous conceptes relatius a l'espai turístic, que deixa de ser un territori-zona i passa a convertir-se en un territori-xarxa (Veltz, 1992).

- ⁶⁸ Cal tenir en compte, en aquest sentit que els agents de cada activitats solen tendir a exercir pressió sobre els altres per tal de controlar de manera favorable als seus interessos les transaccions i acords que estableixen per a oferir el producte final -per exemple els directors d'hotel (a través del responsable de magatzem si convé) sobre els proveïdors de verdura-.
- ⁶⁹ Complementàriament, es podria considerar encara, la subcontractació de determinats serveis per part de l'empresa explotadora en relació al propi procés productiu -de gestió i administració, de manteniment i reparacions, de comptabilitat, de neteja, tècnics, jurídics o de promoció i comercialització- o -menys comú- en relació a la pròpia oferta de serveis que dona a la seva demanda. Serveis es poden concretar, en els casos en que es deriven cap a altres societats externes, en relacions generalment estables. Es pot fer la hipòtesi, en aquest sentit, que es poden observar diferències -que una anàlisi més detallada podria indicar si són o no significatives - en relació a criteris d'organització i estratègies empresarial tipificables segons la grandària i organització empresarials de les empreses explotadores d'establiments hotelers. Es de destacar, en aquest sentit, que les cadenes amb major dimensió integren -a través d'empreses pertanyents al mateix grup- bona part de les operacions de funcionament que són necessàries.

- (1) el proveïment dels inputs necessaris per a la prestació del servei hoteler⁷⁰; i
- (2) la pròpia captació de la demanda que -in situ- ha de consumir el producte elaborat per l'empresari.

La localització de les empreses que intervenen en les operacions de proveïment d'inputs s'il·lustra a través dels tres casos que es presenten en el Quadre 7.5. El Quadre fa referència als inputs alimentaris que són necessaris per a la prestació del servei de restauració en l'hoteleria. Els casos han estat seleccionats entre els més complets obtinguts a través d'un procés d'enquestació realitzat durant el tercer trimestre de 1994⁷¹. Corresponen a tres hotels de tres estrelles localitzats en el sector La Pineda-Salou-Cambrils amb característiques parcialment diferenciades. Entre les similituds destaca que es tracta d'hotels relativament nous -inaugurats durant el darrer decenni- que en més de les seves dues terceres parts realitzen la contractació de les seves places a través d'operadors. La principal diferència -deixant de banda que l'Hotel A i l'Hotel B tenen una capacitat superior a les cinc-centes places mentre que l'Hotel C se situa entorn de les dues-centes- fa referència a la seva gestió. Mentre que l'Hotel A pertany a una cadena externa a la zona, l'Hotel B pertanyia -en el moment de fer l'enquesta- a un grup de capital parcialment local integrat totalment per

⁷⁰ Aquesta operació implica unes relacions productives externes a la pròpia empresa que ocasionen relacions que tenen també un important component territorial.

⁷¹ La informació utilitzada per a analitzar aquesta qüestió es basa en l'enquesta distribuïda durant el mes de setembre de 1994 a 67 hotels i apart-hotels de Salou, La Pineda i Cambrils després d'haver polit un qüestionari pilot plantejat prèviament als representants d'una de les principals cadenes hoteleres que operen a la zona. Aquesta enquesta va ser lliurada en mà i recollida personalment prèvia concertació telefònica. L'oposició oberta d'alguns empresaris a contestar -adduint el caràcter confidencial de la informació sol·licitada- i l'escàs interès de la majoria a participar en la recerca ha dificultat l'acompliment dels objectius que s'havien previst en construir-la. Unicament va ser contestada per 7 establiments. Aquest 10% de resposta està per sota del 20% de participació aconseguida pels redactors del *Pla estratègic del turisme de la Costa Daurada* (Biosca Asociados, 1994) entre tots els sectors empresarials implicats en aquesta activitat. Tot i això, s'ha cregut convenient utilitzar -a tall il·lustratiu i preservant la confidencialitat- algunes de les respostes obtingudes. Tal com es pot veure en l'Annex al Capítol 7, l'enquesta estava dividida en quatre parts. La primera -de caràcter general- demanava informació sobre les característiques de l'establiment. La segona part feia referència al procés de producció i -en particular- se centrava en preguntes sobre la localització de les empreses proveïdores de demanda, de les empreses proveïdores d'inputs (diferenciant consum alimentari, material de reposició i béns de capital) i de les empreses proveïdores de serveis externs a la producció. La tercera part estava dedicada a les característiques del treball ocupat en el procés de producció. Finalment, en la quarta part es demanava valorar la importància per a l'empresa de 24 factors característics.

establiments localitzats a la zona i l'Hotel C, de capital local, és independent. L'Hotel C, finalment, obre les seves instal·lacions durant tot l'any mentre que els altres dos van obrir entre els mesos de març/abril i octubre. Tots tres exemples són il·lustratius dels processos d'organització territorial de l'activitat econòmica que són propiciats pel turisme.

Quadre 7.5. *Localització de l'empreses proveïdores d'inputs alimentaris als establiments hotelers del sector La Pineda-Salou-Cambrils. Presentació de casos. 1994*

| | Hotel A | Hotel B | Hotel C |
|----------|-------------|-------------|-------------|
| Local | Pastisseria | Begudes | Pastisseria |
| | Fruita | Fruita | Ous |
| | Verdura | Verdura | Peix |
| | Congelats | | |
| Comarcal | Begudes | Begudes | Begudes |
| | Cafeteria | Cafeteria | Conserves |
| | Conserves | Pastisseria | Sopes/Arròs |
| | Sopes/Arròs | Làctics/Ous | Fruita |
| | Condiments | Conserves | Verdura |
| | Carn/Peix | Carn/Peix | Congelats |
| | Ous | Fruita | Condiments |
| | | Verdura | |
| | | Congelats | |
| | | Condiments | |
| Regional | Làctics | Cafeteria | Cafeteria |
| | Carn | Làctics/Ous | Làctics |
| | | Conserves | Carn |
| | | Sopes/Arròs | |
| | | Carn/Peix | |

Font: Elaboració pròpia a partir de treball de camp, 1994.

La concurrència de múltiples empreses proveïdores -locals, comarcals o regionals- en l'entorn productiu dels hotels -empreses que, tanmateix, no es dediquen únicament al proveïment d'aquests establiments- assegura que no es generin deficiències ni es mantinguin monopolis i facilita l'adaptació del procés productiu d'aquestes empreses al caràcter irregular de la producció turística. A

més, afavoreix la capacitat de pressió dels empresaris hotelers més potents a l'hora de negociar preus. Revisant el quadre destaca el fet que a nivell local predominen les empreses que són proveïdores d'inputs alimentaris relacionats amb l'agricultura i la pesca⁷².

A una altra escala és de destacar la rellevància de l'entorn comarcal del Camp de Tarragona i el Baix Penedès en tant que espai de localització de bona part de les empreses proveïdores d'aquesta mena d'inputs. En concret s'ha de fer referència al paper que juguen els polígons industrials dels municipis veïns com a enclaus de localització d'empreses distribuïdores de productes elaborats industrialment⁷³. Finalment, tot i que no es diferencia en el quadre, pel que fa a la localització d'empreses en un àmbit de caràcter regional, en destaca la rellevància de l'entorn industrial de Barcelona i, més significatiu encara, la presència de Lleida com a pol de localització de determinades demandes - especialment làctics- i la compra generalitzada dels productes càrnics en

⁷² Tal com exposa D. Hermans per al cas de Cambrils (1981), tot i que les conseqüències del turisme per a l'agricultura no són uniformes, es pot afirmar que el turisme ha convertit una agricultura de subsistència en una activitat rendible. Aquest canvi no es pot separar d'unes determinades condicions de fertilitat (un cop irrigat el sòl) i distribució de la propietat de la terra -que no es pot separar del sistema d'herència- i del paper de la Cooperativa Agrícola. El turisme, elevant els preus del sòl, ha proveït als agricultors -que generalment tenen més d'una petita propietat- ha facilitat als agricultors el capital necessari per a fer una agricultura productiva i rendible. Tanmateix, en determinats casos, la venda de sòl ha dificultat la possibilitat de continuar el conreu de manera rendible. En tot cas ha facilitat la pluriocupació. Ha afavorit, sobretot, la diversificació de la producció i la concreció d'un ampli mercat per als productes d'estiu. Finalment, la millora del sistema de comunicacions associada al turisme ha facilitat les connexions amb mercats exteriors.

⁷³ La relació de proveïdors d'una de les principals cadenes que operen a la zona durant l'any 1994 confirma aquestes apreciacions. A nivell local, les empreses proveïdores són: Masquefina (cerveses i vins), Barenys Canaldas (pa i pastisseria), Vendor (snaks calents) i Parera (fruites i verdures) de Vila-seca i Congel Ram (peix) de Salou. A nivell comarcal les empreses proveïdores són: Kas, Frudesa (peix) i Diexca (margarines, conserves vegetals, encurtits, olives, purés, condiments i espècies) a La Canonja; Hernández (aigua, gasosa i vins) a Mont-roig del Camp; Licores Jané, Servicuina (conserves vegetals, mahonesa, encurtits i olives) i Sifebot (llegums cuites) al Vendrell; Brasília (cafès), Reposteria García (pastisseria), Gasull (olis), Yoplait (iogurts), Solé, Quesman i L'Agudana (embotits), La Comarcal (aus), Romero (peix i verdura congelada) i Pujol-Mestre (verdura congelada) a Reus; Matutano a Tarragona; Solé (conills i verdura congelada) a Torredembarra; i Porres (fruites i verdures) a Vinyols. Finalment, a nivell regional, les empreses proveïdores es localitzen a les següents localitats: Gallina Blanca (infusions, sucre, cremes, sopes), Euvesa (vending), Pedial (melmelades, conserves almíbar, arròs) i Erein (conserves, condiments i espècies) a Barcelona; Llet d'Urgell a Lleida; L'Agudana (Cervera); Frecarn (carns) a Blanes; Friman Moliner (verdura congelada) a Sant Sadurní d'Anoia; Alemany (gelats) a Malgrat de Mar. A més a el Vendrell s'adquireixen els productes i accessoris de neteja (empreses Pronetisa i Catalanet), a Tarragona la llenceria de restauració de paper (randcat) i a Gandesa (Limplas) els productes de piscina i lleixius.

empreses localitzades a la demarcació de Girona, en concret a la comarca de la Selva.

Més enllà de les necessitats alimentàries, les pautes observades en la compra d'inputs necessaris per a la prestació dels serveis hotelers són molt similars. Tant pel que fa a materials de reposició⁷⁴ com a béns de capital⁷⁵ els hotels estudiats adquireixen els seus inputs en empreses localitzades o bé en el propi municipi o bé -majoritàriament- en empreses localitzades en l'entorn industrial del Camp de Tarragona i el Baix Penedès. Aquestes constatacions permeten fer un toc d'atenció respecte de les limitacions del procés de desenvolupament d'activitats turístiques, recreatives i residencials per als propis espais de destinació turística. Es pot interpretar que l'activitat productiva determinant no facilita un desenvolupament integrat i equilibrat. Així, en relació al miratge d'activitat i dinamisme que s'ha elaborat en relació al turisme, es pot interpretar, que, dels llocs de treball que genera de manera induïda, una part significativa no es localitzen en els propis espais de destinació turística sinó que, normalment, s'ubiquen en les zones industrials properes. Es clar que això implica una important difusió dels efectes de la demanda turística. Tanmateix, condiona la capacitat de desenvolupament del propi espai de destinació⁷⁶. De fet, la principal activitat induïda que es localitza en el propi municipi és la de la construcció.

Pel que fa a la captació de la demanda, és de destacar, sense entrar tampoc en una anàlisi exhaustiva, el paper fonamental que juguen, en tant que intermediàries, les agències receptores. Tant és així, que, més enllà de la lliure concurrència del mercat, es donen casos en què s'estableixin acords informals entre agències receptores i grups hotelers⁷⁷ i en què fins i tot els propis grups arriben a crear o controlar empreses externes des del propi establiment

⁷⁴ Productes i accessoris de neteja, eines manuals i de ferreria, material de papereria i oficina i roba i calçat de feina.

⁷⁵ Utillatge, estris, mobiliari i vehicles.

⁷⁶ D'aquí, per exemple, que el Pla General de Salou aprovat l'any 1992 qualifica un sector de 13'59 ha com a sòl industrial.

⁷⁷ Aquest seria el cas de l'agència Olympia i el grup hotelier Best Hotels.

d'allotjament per tal d'assegurar-se una quota de mercat suficient⁷⁸. De tota manera, en termes generals, no s'estableixen relacions de cooperació biunívocues entre agents receptius i establiments d'allotjament. Destaca el fet que, entre les empreses intermediàries entre els operadors i els establiments no només intervenen agències receptores localitzades a Salou⁷⁹ sinó també empreses com Dangla Tours, Serhs⁸⁰, Tours Tours o Viasol, per indicar-ne algunes, fora de l'estricte espai de recepció -en el cas de les citades a la costa del Maresme-. En termes geogràfics, el paper d'aquestes empreses és clau en la connexió entre els espais emissors -servits per operadors que orienten i capten la demanda⁸¹- i els espais de destinació. De fet -deixant de banda els autoconsumidors turístics, els propietaris de residència de secundària i els llogaters habituals de cada any- són aquestes empreses les que aporten un major contingut estratègic al negoci turístic dels espais de destinació.

Es de destacar, per tant, el caràcter intersectorialment poc integrat de Salou i de la seva perifèria immediata de La Pineda de Vila-seca i de Cambrils en tant que espai productiu dedicat a la recepció de turistes. D'aquesta il·lustració se n'extreu que, de fet, en termes funcionals i de serveis, en relació a l'hoteleria, Salou és encara, d'una manera dominant, un espai de consum -i espai consumit-. La seva producció es limita en bona part a la que es realitza durant l'acte de consum. En una fase de reestructuració de l'oferta com la que està protagonitzant actualment, el seu repte en tant que ciutat és complementar aquesta capacitat de consum amb capacitat productiva. La potència productiva

⁷⁸ Com és el cas de l'agència de viatges Negresco en relació a la cadena Princess.

⁷⁹ Entre les agències receptores del sector de La Pineda-Salou- Cambrils amb major capacitat per a intervenir estratègicament en el mercat destaca, actualment, Olympia Mediterrànea. Altres empreses rellevants són Marfil, Barceló, Ultramar Express, ETUSA o Mistral. S'ha de tenir en compte que l'actual posició dominant d'algunes agències receptores deriva del seu paper estratègic i decisiu per als hotelers durant les etapes de descens de demanda en la gestió de contractes. Les bones relacions empresarials amb els operadors espanyols en la fase de recessió de la demanda internacional característica de principis de la dècada dels noranta va ocasionar aquesta capacitat estratègica.

⁸⁰ Forma part de la cooperativa de serveis per a l'hoteleria Serhs amb seu a Calella del Maresme. El seu president Ramon Bagó, tenia també interessos a la zona com l'hotel Oasis. Empreses vinculades a aquesta cooperativa també controlen a Salou els Apartaments Almonsa. Recentment, primavera de 1995, s'han fet amb l'explotació de l'Hotel Marinada i l'ApartHotel Marinada.

⁸¹ Des de Rhodasol o Travelmar a Saragossa a Thomson i TUI entre els mercats britànics i alemany respectivament.

del seu entorn comarcal pot dificultar, sens dubte, aquest propòsit. La seva efectiva integració en el marc intercomarcal que configuren Tarragona, Reus i Vila-seca hi pot ajudar.

2.2.2. Les relacions intrasectorials

L'organització del procés productiu del servei hotelier es complementa amb relacions de caràcter horitzontal entre empreses -és a dir, entre diferents establiments dedicats a la mateixa activitat-. Les característiques i dimensions actuals d'aquestes relacions no poden deslligar-se dels canvis recents que està experimentant el sistema productiu a escala global i de les dinàmiques de reestructuració que afecten, a diferents escales, les activitats de serveis i els espais de destinació turística de l'Espanya mediterrània. Actualment, la integració -formació o participació en consorcis que permeten economitjar despeses en funcions com el màrketing, les compres, la formació o les reserves-és, sens dubte, el procés característic que es detecta -encara de manera incipient- en el sector de la recepció de turistes a Salou i en la seva perifèria de Cambrils i La Pineda⁸². L'objectiu d'aquesta estratègia és la millora de la qualitat dels serveis amb la finalitat de poder fer front a la competència i, especialment, a les exigències dels agents que intervenen en la recepció de turistes. A través de l'aparició de processos d'integració s'expliquen, a més a més, aspectes altres com la racionalització o la millora de la qualitat (Figuerola, 1993)⁸³.

En termes generals, en relació a l'hoteleria, autors com John Urry (1987: 22-23) fan referència al fet que aquesta dinàmica s'ha d'interpretar en un marc general de reestructuració que ocasiona processos coneguts com:

⁸² Les estratègies de relació intrasectorial entre els agents en etapes de reestructuració com la que ha viscut -en termes generals- la dinàmica turística espanyola a finals dels anys vuitanta i principis dels anys noranta es caracteritzen per la integració.

⁸³ L'informe Monitor Company (1992) sosté que la planta hotelera de Salou permet que sense fer grans inversions el 57'6% dels establiments puguin atendre les necessitats del segment de mercat amb més futur a la zona després de l'obertura del parc Port Aventura, el segment de vacances familiars amb nens al Mediterrani per a grups socials de nivell econòmic mig tant espanyols com estrangers. Aquest actuació de revitalització pot permetre situar a curt termini els hotels de Salou en un nivell de segmentació del producte sol i platja definit malgrat que el nivell d'especialització dels serveis hotelers pot mantenir-se baix encara un cert temps.

- (1) *Increment parcial de les pràctiques self-catering*, en línia amb la tendència que Gershuny i Miles anomenen economia d'auto-servei (citada a Williams, 1992: 6).
- (2) *Racionalització*, tancament de determinats hotels als nuclis turístics i conversió d'hotels en habitatges residencials per a la tercera edat amb la finalitat de superar problemes d'estacionalitat de la demanda.
- (3) *Millora de la qualitat*, provisió de millors standards d'allotjament amb la finalitat de poder fer front a la competència que suposen els nous destins.
- (4) *Centralització*, formació de consorcis o cadenes hoteleres que permeten economitjar despeses en funcions com el màrketing, les compres, la formació o les reserves.

De fet, tots aquests processos poden ser identificats en el marc de l'espai central de destinació turística del litoral de Tarragona. En són il·lustratius: l'aparició durant la segona meitat de la dècada dels anys vuitanta de les fórmules d'aparthotel com a via de producció d'allotjament; el tancament d'hotels obsolets; els incipients intents de mantenir una certa infraestructura hotelera oberta durant tot l'any; la reforma i millora dels establiments iniciada per algunes empreses -especialment motivades per les expectatives generades pel parc Port Aventura⁸⁴- la intervenció de l'administració en matèria d'equipaments recreatius⁸⁵ i la cooperació entre establiments no només a través de corporacions representatives de caràcter associatiu sinó a través de fórmules de gestió que afecten la propietat i la direcció dels establiments, en són indicatius⁸⁶.

⁸⁴ Port Aventura ha activat la remodelació dels hotels existents a la Costa Daurada, especialment en el sector de La Pineda, Salou i Cambrils, on gairebé la meitat de les places s'han vist sotmeses a remodelació durant la primera meitat dels anys noranta. Tanmateix, no s'ha invertit en negocis de nova construcció.

⁸⁵ Cal tenir en compte que l'any 1992 els visitants de la zona només gastaven en entreteniment el 74% del seu pressupost de vacances (davant el 18% de la Costa Brava) (Garrido, 1993).

⁸⁶ Concentració i associacionisme empresarial no responen als mateixos objectius ni deriven en fórmules comparables. La concentració -que és, bàsicament, el procés que es detalla en aquest apartat- implica el dimensionament del procés productiu de les empreses hoteleres en base a criteris de gestió. L'associacionisme fa referència a la capacitat de les empreses d'arbitrar mesures de col·laboració per tal

Tot i que l'informe Monitor Company només reconeix dues cadenes hoteleres a la zona de Salou l'any 1992 -Albergues y Hoteles del Mediterráneo S.A. i Med Playa Hoteles, ambdues de capital forà- que representen el 6'7% de les places, la presència d'organitzacions empresarials d'àmbit superior als establiments particulars era ja -en aquelles dates- superior⁸⁷. Tal com s'observa en el Quadre 7.6 -que recull els grups principals-, Med Playa Hoteles -amb establiments localitzats també a la Costa Brava, a Calella a Benidorm, a la Costa de Almería, a la Costa del Sol a Mallorca, Eivissa i Menorca, a Tenerife, a Formigal (Huesca) i, fins i tot, a Turquia i contractes específics amb la companyia Thomson pel que fa a la contractació de la demanda- tenia a Salou a finals de la dècada dels vuitanta els hotels San Francisco, San Diego, Los Angeles i Calypso. S'hi podia identificar l'actuació, a més a més, de tres altres grups: el grup Princess -format pels hotels de Salou i Cambrils Salou Princess, Cambrils Princess, Negresco Princess i l'Aparthotel Marítim-, la cadena Golden -integrada pels hotels Venecia Park, Playa Park, Port Salou tots ells a Salou i Donaire a La Pineda- i el conjunt d'hotels explotats -sense nom genèric i malgrat una participació accionarial variada-per M. Casals i que es poden incloure sota l'epígraf de grup Casals -incloïa els hotels Augustus i César Augustus de Cambrils i Sol d'Or, las Vegas, Delfin Park i Cala Font, a Salou-. La resta d'hotels, tot i poder actuar ocasionalment conjuntament per grups en operacions de contractació, no podien considerar-se partíceps d'altres grups⁸⁸.

de fer front comú a problemes i situacions que les impliquen d'una manera comú. En aquest sentit -i pel que fa als hotels- és de destacar que els de Salou s'integren en l'Associació Hotelera Salou-Cambrils-La Pineda. Entre les darreres actuacions corporatives que ha emprès aquesta agrupació hi ha l'oposició a l'estructura tarifària que grava el servei d'aigua que dona l'ajuntament de Salou (veure, en aquest sentit, el diari *Avui*, de 23 i 25 de març de 1995). Per al reposicionament de l'oferta hotelera del sector central de la Costa Daurada cap a segments de demanda familiars de nivell mig (mercat de famílies amb nens) a través del control de costos, l'adaptació de les instal·lacions i de l'oferta complementària de la zona són fonamentals les estratègies d'integració. Sobre la qüestió de la concentració i l'associacionisme empresarial en el sector turístic veure Doga S.A, 1988.

⁸⁷ Amb 244 places l'any 1989, Albergues y Hoteles del Mediterráneo S.A. comprenia els hotels La Terraza i Cala Viña a Salou. A més, comptava amb l'hotel Brisamar a Comaruga. L'any 1995 ha estat enderrocat l'hotel La Terraza, construït sobre el domini públic, després que l'administració en recuperés la concessió.

⁸⁸ En el Quadre no s'ha inclòs la cadena S'pa, que aplega tres hotels amb situació molt irregular en el moment d'escriure aquest apartat, el Salou Park, el Salou Paradís i el Salou Pacific.

Tanmateix, a partir de l'inici de la dècada dels noranta s'observen diversos moviments empresarials. Aquests moviments tenen molt a veure -per una banda- amb la situació general de crisi i recessió de la demanda que s'adreça a aquests establiments però també -i en sentit contrari- amb les expectatives que, especialment a partir de 1993, genera una consolidació clara del projecte que finalment ha desembocat en el parc Port Aventura.

Quadre 7.6. *Evolució dels grups hotelers que operen a Salou, Cambrils i La Pineda de Vila-seca entre 1989 i 1995*

| | 1989 | | 1995 | |
|--------------|--------------|--------|--------------|--------|
| | Establiments | Places | Establiments | Places |
| Med Playa | 4 | 2.295 | 1 | 1.060 |
| Princess | 4 | 2.546 | 3 | 1.988 |
| Golden | 4 | 2.575 | 5 | 2.948 |
| Casals | 6 | 2.966 | 3 | 1.414 |
| Best Hotels | - | - | 8 | 3.441 |
| Hoteles 10 | - | - | 2 | 1.173 |
| Occidental | - | - | 1 | 612 |
| Playa de Oro | - | - | 2 | 865 |

Font: Elaboració pròpia a partir d'informacions proporcionades directament per la inspecció del Departament de Comerç, Consum i Turisme de Tarragona.

Tal com es detecta a través del Quadre 7.7 que recull les incidències administrativament reconegudes entre 1986 i 1994 en el sector de La Pineda-Salou-Cambrils⁸⁹, la dinàmica de reestructuració empresarial ha portat a 38 canvis de titularitat -registrats- entre 1986 i 1994, que en un 55'26% han representat canvis en la persona física o jurídica explotadora de l'establiment⁹⁰.

⁸⁹ En l'àmbit de La Pineda-Salou-Cambrils, a efectes administratius, l'any 1991 l'administració autonòmica reclassifica les pensions Salou, Montsant, Montecarlo, Bona Estada, Venècia, La Colina, Tahití, Porto Mar, Tolosa, La Cabafia, Parreu, Montserrat, El Camí, Circus I, Villa Marión, Avenida, Can Joanet; els hotels 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 i l'ApartHotel Salou Suite. En la relació no s'inclouen els establiments localitzats al nucli interior de Vila-seca ni els localitzats a la carretera.

⁹⁰ Per altra part, hi ha dues lleis de caràcter general que, des de finals de la dècada dels anys vuitanta, afecten les dinàmiques de les empreses locals i provoquen canvis. Una és la Llei de Societats Anònimes (veure el *Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el*

L'acceleració del temps que implica la multiplicitat de transaccions, acords i negociacions que es donen en els espais de destinació turística -una altra de les seves característiques productives fonamentals- que -com és natural- sovint no s'enregistren, dificulta el seguiment dels processos -no hi sol haver informació disponible-. Tanmateix, a través de vies qualitatives es pot assajar de fer una valoració del resultat dels processos de reestructuració de l'oferta que s'han detectat.

Signifiquen, en síntesi, el domini de dos tipus de capitals: (1) capitals locals acumulats en altres activitats -fonamentalment immobiliària i constructiva-; i (2) capitals externs associats a la gestió d'establiments hotelers existents. El canvi ha portat a la pràctica desaparició de la cadena Med Playa Hoteles -que només manté l'hotel Calypso- i la reducció del grup Casals, ambdós vinculats a la fase de desembarcament de capitals provinents de la Costa Brava i de la Costa del Maresme a Salou durant la dècada dels anys setanta i s'ha detectat l'aparició d'un nou gran grup -Best Hotels- d'origen local i el posicionament de cadenes de prestigi a la zona com són Occidental Hoteles i Hoteles 10 a Salou i Hesperia Hoteles a Cambrils. El primer ha donat un fort impuls modernitzador a la planta hotelera de la zona través d'ingents millores que ha realitzat en els hotels que controla. Les segones poden haver significat la introducció de formes de gestió, organització i estratègia empresarial -incloses polítiques de formació dels recursos humans- diferents a les habituals fins al moment en aquest marc de sol i platja.

En un context que, en termes generals, podia caracteritzar-se per una certa maduresa i fins i tot obsolescència de la planta hotelera i per l'escassa preparació empresarial i professional per a fer front a la gestió i venda de

texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas), que -ateses les exigències que imposa per a la constitució de societats d'aquestes característiques- porta a nombrosos canvis de forma legal entre les empreses explotadores d'hotels -que passen de Societat Anònima a Societat Limitada-. L'altra és el *Decret 176/1987, de 9 d'abril, pel qual s'estableixen normes sobre l'ordenació dels establiments d'allotjament turístic sotmesos al règim d'hoteleria* promulgada per la Generalitat de Catalunya (veure també el *Decret de 6 d'octubre pel qual s'estableixen els requisits tècnics i els serveis mínims exigibles als establiments hotelers en els seus diferents grups, modalitats, categories i especialitats*). Aquesta Decret, elaborat amb l'objectiu de garantir la qualitat dels equipaments oberts en el sector, va implicar a finals de la dècada dels vuitanta, una intensa activitat d'inspecció per part de l'administració autonòmica que va ocasionar múltiples canvis de categoria, dinàmiques de remodelació i tancament d'establiments.

productes turístics, iniciatives com aquestes dues han representat un cert canvi qualitatiu -dintre dels nivells -és clar- possibles en un context de sol i platja⁹¹.

Best Hotels comença a actuar com a tal l'any 1993 després d'haver entrat en l'explotació d'establiments d'allotjament a través de Fincas Europa⁹² -una de les principals empreses constructores, immobiliàries i de gestió d'apartaments de la zona, d'origen local, que actualment s'expandeix territorialment i sectorialment cap a altres activitats-. L'expansió inicial la realitza a través de l'adquisició -via subhasta- d'hotels controlats per capital forà. Es així que a partir de l'aparthotel Da Vinci i els apartaments Michelangelo, passa a controlar els hotels San Francisco, San Diego y Los Angeles -fins aleshores explotats per Med Playa-, amb criteris d'integració empresarial -amb la voluntat de donar tots els serveis⁹³- i amb substancials millores dels equipaments. D'aquesta manera el grup aconsegueix, en pocs anys i gràcies a una estratègia molt intensa en termes empresarials, passar a una situació dominant en l'estructura de places turístiques de Salou. Aquesta estratègia s'ha completat amb la compra de l'hotel Cap Salou, i el control de Mediterráneo, Carabela Roc -a La Pineda de Vila-seca- i Sol d'Or -integrat prèviament al grup Casals.

De manera contrària, el grup gestionat per Mateu Casals ha disminuït considerablement la seva dimensió, amb només els hotels Delfin, Cala Font i Las Vegas. Tanmateix, han aparegut també altres petits grups empresarials dedicats a la gestió hotelera. Els més significatius són el grup Playa de Oro, que controla els hotels Playa de Oro i Cambrils Playa⁹⁴, l'agència de viatges Playa de Oro i la companyia de transport per carretera Gomar, i el grup format pels hotels Augustus i Cèsar Augustus -amb gestió única- que havien format part també del grup Casals. Entre les cadenes que es mantenen, la cadena Princess, integrada

⁹¹ S'ha avençat -en termes empresarials- en la transformació d'una estratègia que pot ser definida de recolecció cap a una estratègia de producció. D'altra banda, aquests grups -fonamentalment l'Occidental- ha introduït la qüestió de la formació del seu treball com a aspecte fonamental de la seva estratègia de prestació de serveis. Veure en aquest sentit, el significat de les polítiques empresarials de producte en el sector hotelier a Figuerola, 1993.

⁹² L'any 1992 la Central de Reserves de l'Aparthotel Da Vinci era Fincas Europa.

⁹³ La pròpia Fincas Europa s'ocupa de la remodelació dels hotels que va adquirint la cadena.

⁹⁴ Construït a partir d'un contracte amb l'operador anglès Intasun.

Quadre 7.7. Incidències administratives dels establiments hotelers de Salou, Cambrils i La Pineda de Vila-seca. 1986-1994

| Hotel | Categoria | Data de canvi de titular | Data de canvi de categoria | Data de canvi de capacitat | Data de canvi de nom |
|---------------|-----------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|
| 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 | - |
| Príncep | 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: Canvi de persona física a persona jurídica; B: Canvi de tipus de persona jurídica; C: Canvi de persona jurídica; D: Canvi de persona física; E: Canvi de persona jurídica a persona física; a: canvi de titularitat que no implica un nou explotador; b: canvi de titularitat que implica un nou explotador.

Font: Elaboració pròpia a partir d'informació proporcionada directament pel Departament de Comerç, Consum i Turisme.

per hotels amb societats explotadores independents les unes de les altres, ha limitat fins al moment la seva expansió ja que, de fet, prima els interessos que té a les Illes Canàries mentre que el grup Golden -de capital d'origen català i amb hotels a Calella del Maresme- ha mantingut una tímida estratègia de consolidació a la zona amb la construcció d'un nou aparthotel.

Entre els grups hotelers que passen a controlar establiments a la zona, Occidental Hoteles⁹⁵ ha mantingut només, des dels seus inicis, l'explotació de l'Aparthotel Blaumar -inicialment explotat per Adyal-. Semblantment, Hesperia Hoteles -que es posiciona a la zona durant la segona meitat dels anys vuitanta- explota només l'Hotel Centurió de Cambrils⁹⁶. Hoteles 10 -que entra a la zona a partir de 1994- s'ha posicionat a la zona a través de l'hotel Europa Park. Posteriorment, l'hotel Salou Princess deixa el grup Princess l'any 1994 i passa a ser controlat per Hoteles 10⁹⁷.

Es clar, d'altra banda, que la connexió -ja sigui formal o informal entre establiments i societats no es limita a la creació de cadenes sinó que de vegades passa per la participació accionarial de societats immobiliàries en establiments hotelers independents o per la participació d'uns mateixis socis en unes i altres societats. Situacions d'aquest tipus es donen -sense ànims d'exhaustivitat- entre l'hotel California Garden i els apartaments California -de capital aragonès-, l'hotel Belvedere i Adyal⁹⁸, l'hotel Olympus Palace i Brisasol -amb importants

⁹⁵ Amb seu central a Madrid, l'any 1994, Occidental Hoteles compta amb establiments operats per la companyia, de propietat o associats a Espanya, Portugal, França, Luxemburg, Gran Bretanya, Tunísia, Estats Units d'Amèrica, Venezuela, Panamà i República Dominicana. Són de destacar, pel que fa a la introducció de criteris de gestió empresarial específics, les declaracions que fa el seu director General en el catàleg de la companyia, afirmant el seu compromís pel que fa a la millora de la qualitat i a la cura per l'entorn.

⁹⁶ Hesperia Hoteles, amb seu a Barcelona i amb explotació d'establiments a Alacant, Barcelona, Bilbao, Ciutadella, Còrdova, Girona, lleida, Madrid, San Sebastián, Vitòria, la Costa Brava, el Pirineu català, la Costa d'Almeria i Canàries, també explota, a la Costa Daurada, l'aparthotel La Ràpita a Sant Carles de la Ràpita.

⁹⁷ En el moment de redactar aquest apartat hi ha expectatives que altres cadenes com Prestige, de capital gironí, es posicionin també en aquest segment litoral.

⁹⁸ Una altra de les societats immobiliàries, d'origen local, més importants de Salou. Durant els anys vuitanta va diversificar enormement les seves activitats més enllà de la gestió d'apartaments i el seu manteniment cap a les assegurances i els viatges i va expandir territorialment el seu àmbit d'influència cap a Balears, Canàries i la Vall d'Aran. Actualment està en mans d'un grup libanès a través d'una societat francesa.

interessos en l'explotació d'apartaments a Mont-roig-, l'hotel Caspel i els Apartaments Royal -de capital local- i l'hotel Salou Suite i Ibersol⁹⁹. Cal tenir en compte, en aquest sentit, que -malgrat que no és l'objectiu d'aquest apartat analitzar-ho- una part significativa dels apartaments existents a Salou entren en els processos de comercialització a curt termini -entorn un 15% de l'oferta total descomptant els que renoven el lloguer cada any, que poden arribar a ser el 20%-100.

⁹⁹ En aquest sector de la Costa Daurada l'explotació d'apartaments de lloguer de cicle curt presenta una elevada concentració en molt pocs agents immobiliaris que compten amb els seus propis serveis de manteniment, neteja i bugaderia. Les empreses explotadores més importants -de les registrades administrativament com a tals- són Litoral -amb apartaments a Cambrils però també en altres municipis més al sud-, Ibersol -que compta fins i tot amb una agència de viatges receptora associada-, Zeus, Fincas Palmyra -en procés de fusió amb Zeus-, Fincas Europa, Adyal, Brisasol, Gentur, Infor Apartaments y CYE. Altres empreses immobiliàries també realitzen en aquesta zona accions de comercialització d'establiments.

¹⁰⁰ Val a dir també que una tendència detectada recetment és la comercialització d'alguns d'aquests allotjaments com a apartotel. Aquest és el cas d'Almonsa Platja, Voramar Platja, Internacional I, Internacional II, Cye Salou, Royal, Salou pacific, Esmeralda, Catalunya 92 i California. Tots ells són edificis pertanyents a una sola societat explotadora que ofereix també serveis de restauració en un establiment annexe.

Annex al Capítol 7

Model d'enquesta als establiments turístics

Aquesta enquesta va ser distribuïda personalment durant el mes de setembre de 1994 a 67 hotels i apartahotels de Salou, La Pineda i Cambrils i recollida prèvia concertació telefònica. L'objectiu percaçat era conèixer l'organització i les estratègies productives de l'hoteleria i els seus efectes sobre l'organització territorial i productiva a escales local i regional.

L'enquesta consta de quatre parts. La primera se centra en la caracterització de l'establiment. La segona fa referència al procés de producció. La tercera es dedica a les característiques del treball ocupat. Finalment, la quarta, és una proposta de valoració de 24 factors que afecten la competitivitat empresarial. El treball de camp va ser realitzat per un equip format, a més del propi autor, per Rafael López, Francesc Gonzàlez i Marta Nello, tots ells membres del Grup d'Estudis Turístics de la Unitat de Geografia de la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona.

ENQUESTA ALS ESTABLIMENTS TURÍSTICS

(Any de referència 1994)

La informació recollida en aquest qüestionari està emparada pel secret estadístic.
La seva explotació serà exclusivament agregada sense cap referència de tipus individual.

Núm. Enquesta Data

Informador

Quadre reservat. Si us plau no escriure-hi

A. DADES DE L'ESTABLIMENT

A.1. Nom complet

A.2. Categoria..... A.3. Places

A.4. Origen de la demanda durant els darrers 12 mesos (en percentatges)

| | | | |
|----------------|---------|-----------------|---------|
| 1. Espanya | % | 2. Estranger | % |
| 1.1. Catalunya | % | 2.1. Alemanya | % |
| 1.2. Aragó | % | 2.2. Regne Unit | % |
| 1.3. País Basc | % | 2.3. França | % |
| 1.4. Navarra. | % | 2.4. Bèlgica | % |
| 1.5. Madrid | % | 2.5. Holanda | % |
| 1.6. Altres | % | 2.6. Altres | % |

A.5. Percentatge d'ocupació de les places durant els darrers 12 mesos

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|---|---|
| N | D | G | F | Mç | Ab | Mg | Jn | Jl | Ag | S | O |
| — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |

A.6. Any d'inici d'activitats de l'establiment

A.7. Any d'inici d'activitats per part de l'actual titular.....

A.8. Nom de l'actual empresa titular de l'explotació.....

A.9. Forma legal de l'empresa explotadora

1. S.A. 2. S.L. 3. Autònom 4. Altres (especificar)

A.10. Adreça de la seu central de l'empresa explotadora

A.11. Any i lloc de creació de l'empresa explotadora.....

A.16.5. Composició del capital de la cadena (especificar l'origen del capital) (si hi ha més d'una procedència indicar el % que representa)

- 1. Local (especificar) %
- 2. Regional (especificar) %
- 3. Estatal (especificar)..... %
- 4. Internacional (especificar) %

A.16.6. Localitats on la cadena explota altres establiments d'allotjament

- 1 _____ 2 _____ 3 _____
- 4 _____ 5 _____ 6 _____
- 7 _____ 8 _____ 9 _____

A.16.7. Si la cadena forma part d'un grup d'empreses més ampli

A.16.7.1. Nom del grup d'empreses.....

A.16.7.2. Activitat principal del grup d'empreses

B. PROCES DE PRODUCCIO

B.1. Proveïdors de demanda

B.1.1. Modalitats de captació de demanda (en percentatges)

- %
- 1. Directa
- 2. Pròpia
- 3. Agència de Viatges
- 4. Tour Operador Espanyol
- 5. Tour Operador Estranger
- 6. Altres (especificar)

B.1.2. Empreses o representants proveïdors de demanda (especificar el nom de les agències o operadors amb qui es treballa i la localitat on tenen la seu)

| Empresa | Localitat |
|---------|-----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

B.2. Proveïdors d'inputs (especificar el nom de les empreses proveïdores dels productes necessaris per al normal funcionament de l'establiment i la localitat on tenen la seva seu) (es poden indicar més de dues empreses per producte)

B.2.1. Productes de consum alimentari (veure el quadre)

Classificació de productes alimentaris

Begudes: refrescos, aigua, gasosa, vins, licors, cervesa

Cafeteria: cafè, infusions, sucre, vending

Pastisseria: pa, pastissos, postres

Làctics i ous: llet, batuts, margarines, formatges, cremosos, iogurts, gelat, ous

Conserves: conserves vegetals, llegums cuites, almíbars, mermelades, olives

Sopes i arròs: pasta, caldos, cremes, pures, arròs

Carns i peix: vací, porcí, conill, aus, embotits, peix

Fruita i verdura

Congelats i fregits

Condiments: espècies, olis, mahonesa

Altres: vending, altres

| | Empreses | Localitats |
|---------------------|----------|------------|
| Begudes | | |
| | | |
| Cafeteria | | |
| | | |
| Pastisseria | | |
| | | |
| Làctics i ous | | |
| | | |
| Conserves | | |
| | | |
| Sopes i arròs | | |
| | | |
| Carns i peix | | |
| | | |
| Fruita i verdura | | |
| | | |
| Congelats i fregits | | |
| | | |

| | |
|------------------|-------|
| Condiments | |
| | |
| Altres | |
| | |

B.2.2. Material de reposició

| | Empreses | Localitats |
|------------------------------|----------|------------|
| Productes i accessoris | | |
| de neteja | | |
| Eines manuals i de | | |
| ferreteria | | |
| Material de papereria | | |
| i d'oficina | | |
| Roba i calçat de feina | | |
| | | |
| Altres | | |
| | | |

B.2.3. Béns de capital

| | Empreses | Localitats |
|-----------------------------|----------|------------|
| Maquinària i utilatge | | |
| | | |
| Mobiliari i estris | | |
| | | |
| Vehicles | | |
| | | |
| Altres | | |
| | | |

B.3. Proveïdors externs de serveis a la producció (especificar el nom de les empreses proveïdores dels serveis externs necessaris per al normal funcionament de l'establiment i la localitat on tenen la seva seu) (s'inclou la prestació parcial de serveis) (en cas de no especificar cap empresa s'entendrà que aquests serveis són realitzats pel propi establiment)

| | Empreses | Localitats |
|-----------------------------|----------|------------|
| Gestió i Administració | | |
| Manteniment i Reparacions | | |
| Comptabilitat | | |
| Neteja | | |
| Serveis Tècnics i Jurídics | | |
| Promoció i Comercialització | | |
| Altres | | |

C. RECURSOS HUMANS

C.1. Número de treballadors segons TIPUS DE CONTRACTE (diferenciar entre homes (H) i dones (D) durant els darrers 12 mesos)

| | N | D | G | F | Mç | Ab |
|-------------------------|---|---|---|---|----|----|
| Fixes (H/D) | | | | | | |
| Fixes Discontinus (H/D) | | | | | | |
| Eventuals (H/D) | | | | | | |
| Aprenents (H/D) | | | | | | |
| Pràctiques (H/D) | | | | | | |
| Altres (H/D) | | | | | | |
| No Remunerats (H/D) | | | | | | |

| | Mg | Jn | Jl | Ag | S | O |
|-------------------------|----|----|----|----|---|---|
| Fixes (H/D) | | | | | | |
| Fixes Discontinus (H/D) | | | | | | |
| Eventuals (H/D) | | | | | | |
| Aprenents (H/D) | | | | | | |
| Pràctiques (H/D) | | | | | | |
| Altres (H/D) | | | | | | |
| No Remunerats (H/D) | | | | | | |

C.2. Número de treballadors segons CATEGORIA PROFESSIONAL (diferenciar entre homes (H) i dones (D) durant els darrers 12 mesos)

| | N | D | G | F | Mç | Ab |
|------------------------------------|---|---|---|---|----|----|
| Direcció(H/D) | | | | | | |
| Administració i Staff Tècnic (H/D) | | | | | | |
| Personal Qualificat (H/D) | | | | | | |
| Personal No Qualificat (H/D) | | | | | | |

| | Mg | Jn | Jl | Ag | S | O |
|-----------------------------------|----|----|----|----|---|---|
| Direcció (H/D) | | | | | | |
| Administració i Staff Tècnic(H/D) | | | | | | |
| Personal Qualificat (H/D) | | | | | | |
| Personal No Qualificat (H/D) | | | | | | |

C.3. Número de treballadors segons LLOC DE TREBALL (diferenciar entre homes (H) i dones (D) durant els darrers 12 mesos)

| | N | D | G | F | Mç | Ab |
|--------------------------------|---|---|---|---|----|----|
| Direcció i Administració (H/D) | | | | | | |
| Recepció i Consergeria (H/D) | | | | | | |
| Relacions Públiques (H/D) | | | | | | |
| Manteniment (H/D) | | | | | | |
| Magatzem (H/D) | | | | | | |
| Serveis Auxiliars (H/D) | | | | | | |
| Pisos (H/D) | | | | | | |
| Restaurant-Bar (H/D) | | | | | | |
| Cuina (H/D) | | | | | | |
| Altres (H/D) | | | | | | |

| | Mg | Jn | Jl | Ag | S | O |
|--------------------------------|----|----|----|----|---|---|
| Direcció i Administració (H/D) | | | | | | |
| Recepció i Consergeria (H/D) | | | | | | |
| Relacions Públiques (H/D) | | | | | | |
| Manteniment (H/D) | | | | | | |
| Magatzem (H/D) | | | | | | |
| Serveis Auxiliars (H/D) | | | | | | |
| Pisos (H/D) | | | | | | |
| Restaurant-Bar (H/D) | | | | | | |
| Cuina (H/D) | | | | | | |
| Altres (H/D) | | | | | | |

C.4. Número de treballadors segons EDAT i categoria professional (agost 1994)

| | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| menys de 20 anys | | | | | | | | |
| de 21 a 25 anys | | | | | | | | |
| de 26 a 35 anys | | | | | | | | |
| de 36 a 45 anys | | | | | | | | |
| de 46 a 55 anys | | | | | | | | |
| més de 55 anys | | | | | | | | |

C.5. Núm. de treballadors segons NIVELL DE FORMACIÓ i cat. professional (agost 1994)

| | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|------------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| Sense Estudis | | | | | | | | |
| Certificat Escolar | | | | | | | | |
| Graduat Escolar | | | | | | | | |
| EGB | | | | | | | | |
| BUP/COU | | | | | | | | |
| TEAT | | | | | | | | |
| FP (especificar) | | | | | | | | |
| Escola Univ. (especif) | | | | | | | | |
| Facultat Univ. (espec) | | | | | | | | |

C.6. Número de treballadors segons SALARI BRUT MENSUAL i categoria professional (en milers de pessetes) (treballadors agost de 1994)

| | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| més de 200 mil | | | | | | | | |
| de 176 a 200 mil | | | | | | | | |
| de 151 a 175 mil | | | | | | | | |
| de 126 a 150 mil | | | | | | | | |
| de 101 a 125 mil | | | | | | | | |
| de 76 a 100 mil | | | | | | | | |
| de 51 a 75 mil | | | | | | | | |
| menys de 51 | | | | | | | | |

C.7 Núm. de treballadors segons HORES DE TREBALL A LA SETMANA i categoria professional (treballadors agost de 1994)

| | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|---------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| més de 50 | | | | | | | | |
| de 46 a 50 | | | | | | | | |
| de 41 a 45 | | | | | | | | |
| igual o menys de 40 | | | | | | | | |

C.8. Número de treballadors segons LLOC DE RESIDÈNCIA HABITUAL i categoria professional (agost 1994)

| Països | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|-------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| Espanya | | | | | | | | |
| Unió Europea (UE) | | | | | | | | |
| Altres | | | | | | | | |

| Com. Autònomes | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|--------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| Catalunya | | | | | | | | |
| Andalusia | | | | | | | | |
| Extremadura | | | | | | | | |
| Aragó | | | | | | | | |
| Castella i Lleó | | | | | | | | |
| Castella -La Manxa | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Províncies Catalunya | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|----------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| Tarragona | | | | | | | | |
| Barcelona | | | | | | | | |
| Lleida | | | | | | | | |
| Girona | | | | | | | | |

| Municipis Tarragona | Direcció | | Administració | | P. Qualificat | | P. No Qualificat | |
|---------------------|----------|-------|---------------|-------|---------------|-------|------------------|-------|
| | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones | Homes | Dones |
| Salou | | | | | | | | |
| Cambrils | | | | | | | | |
| Vila-seca | | | | | | | | |
| Tarragona | | | | | | | | |
| Reus | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

D. FACTORS RELLEVANTS PER A L'ESTABLIMENT

(Es demana valorar la importància de cada factor en una escala del 1 (poc important), 2 (una mica important) 3 (important) 4 (molt important) a 5 (fonamental))

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| D.1. Formació de l'equip de gestió | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.2. Formació dels treballadors | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.3. Flexibilitat funcional dels treballadors | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.4. Qualificació del personal de contacte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.5. Control formal de la qualitat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.6. Mínims costos d'aigua i energia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.7. Coordinació de les activitats | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.8. Flexibilitat del mercat de treball | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.9. Sistemes de predicció | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.10. Acord de preus amb els proveïdors | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.11. Suport financer institucional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.12. Exempcions fiscals i incentius | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.13. Relacions amb l'administració local | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.14. Innovació tecnològica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.15. Estratègia de marketing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.16. Innovació de producte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.17. Acord amb els operadors turístics | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.18. Sistemes propis de captació de demanda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.19. Singularitat del producte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.20. Qualitat ambiental de l'entorn | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.21. Associació i integració empresarial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.22. Oferta de serveis externs | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.23. Localització de l'establiment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| D.24. Tributs municipals | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Observacions

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quadre reservat. Si us plau no escriure-hi.

Capítol 8

La reestructuració del producte

El sector turístic espanyol no pot afrontar l'actual etapa de la liberalització mundial de serveis amb preus baixos i escassa qualitat de l'oferta¹. Reaccionar a aquest repte passa per millorar les infraestructures i l'entorn urbà i ambiental, adaptar els equipaments a les noves necessitats vacacionals i generar ofertes de caracter recreatiu i comercial especialitzat. De fet, la incidència d'un cert canvi de cicle en el turisme litoral a finals de la dècada dels vuitanta ha fet aparèixer multiplicitat d'iniciatives d'intervenció que s'han caracteritzat per la implementació de polítiques de millora de l'entorn urbà, productiu i ambiental i per una creixent tendència a aprofundir en estratègies de concertació entre sectors i agents econòmics (Vera Rebollo & Monforte, 1994). Aquestes polítiques i aquestes estratègies han estat liderades en nombroses ocasions per les pròpies administracions municipals -amb la col.laboració, en determinats casos, d'altres nivells d'administració i dels propis agents privats-.

Si es té en compte que el context global del procés de consum turístic resulta de l'acord o el desacord entre els diferents agents², és notori que el sector

¹ La raó és bàsica, sempre existiran espais de destinació turística en països menys desenvolupats que podran oferir els seus recursos a preus més baixos. Cal aprofitar-se, per tant, del fet de que la demanda és més exigent per a redefinir polítiques d'oferta. De no avançar en aquesta línia es corre el perill que els preus ridículs a que s'estan oferint els serveis turístics puguin descapitalitzar el sector i puguin robar-li possibilitats de cara a la competència de futur.

² La participació del sector públic pot implementar-se a través de la realització de plans d'ordenació turística que contemplin el redisseny dels espais, la millora i aprofitament òptim dels recursos, el suport tècnic a les empreses, i polítiques fiscals i de promoció adients. En definitiva, el sector públic pot realitzar projectes (plans, normes i proposicions) en relació a l'entorn territorial i establir polítiques d'incentivació en relació al desenvolupament de nous productes. Tal com afirma l'alcalde de Touquet (Pas-de-Calais) quan fa la síntesi de la seva proposta de passar d'un mercat caracteritzat per les 4 S (*Sea, Sun, Sand and Sex*) a un mercat basat en 4 E (*Environnement, Equipement, Evénements, Encadrement*), el desenvolupament turístic no pot ser deixat únicament a la iniciativa privada (Delande, 1993).

públic pot i ha de tenir un paper protagonista en tant que agent coordinador i regulador del procés productiu i en tant que element de dinamització econòmica i territorial³. De no adoptar aquest paper, els nuclis convencionals de destinació turística es poden trobar amb reaccions espontànies a les tendències canviants de la demanda i als nous desenvolupaments de l'oferta que poden tenir conseqüències negatives. Aquesta actuació significa el pas de l'administració-àrbitre a l'administració-actor⁴. De fet, la participació pública és una qüestió fonamental de cara als nous reptes que han d'afrontar els espais de destinació turística en aquest final de segle.

En un entorn econòmic com el dels espais de destinació turística, on la fragmentació empresarial és molt elevada, l'actuació pública ha catalitzat una part significativa de les dinàmiques de requalificació que han endegat alguns nuclis de destinació turística litoral. Val a dir, tanmateix, que, tot i que l'intervencionisme públic no és nou, sí que ho és l'abast i la intensitat amb què determinats municipis turístics han començat a actuar⁵. Els motius que han conduït a aquesta intervenció poden agrupar-se en quatre línies:

- (1) sectorial: derivat de la crisi del model convencional de desenvolupament turístic que s'ha implantat al litoral mediterrani espanyol;

³ Hi ha diverses raons de caràcter instrumental que porten a la intervenció del sector públic a diferents escales en matèria de turisme. El seu paper és fonamental, segons S. Britton (1991: 458), pel fet que: (1) pot proporcionar fòrums on les organitzacions i associacions empresarials posin de relleu les seves estratègies i superin les seves divergències; (2) pot realitzar substancials inversions en la comercialització dels espais turístics com a destinacions turístiques diferenciades; i (3) pot oferir incentius a la inversió i proporcionar recursos fonamentals.

⁴ A partir de l'experiència australiana, P. Mullins (1991) considera que la intervenció del sector públic en els espais turístics fins al moment ha estat, fonamentalment i en el millor dels casos, indirecte. Les seves accions han tendit més aviat a la incentivació que a la inversió directa (llevat, és clar de la infraestructura física i social) s'han centrat tant en relació al turisme com, especialment, en relació a la dinàmica immobiliària.

⁵ Des de determinades perspectives s'ha indicat que sembla existir una certa relació entre situacions de crisi i una major participació de les administracions locals en qüestions econòmiques. Pel que fa als municipis turístics espanyols aquesta és una via que tot just s'ha iniciat. En determinats casos, aquests municipis han seguit línies com les que es van implementar en determinats centres urbans i metropolitans quan van entrar en una situació de crisi a conseqüència del trasbals econòmic de finals dels anys setanta (Roig, 1984). Tanmateix, com es veurà, hi ha diferències.

- (2) administratiu: derivat de la necessitat de revisar el tradicional paper de les administracions -fonamentalment les municipals- en la regulació del fenomen turístic;
- (3) polític: derivat de la situació de les administracions locals després del canvi provocat pel marc constitucional nou;
- (4) estructural: derivat de les dificultats de promoure el desenvolupament local des d'iniciatives i programes de caràcter regional.

Des d'aquesta perspectiva, cal tenir en compte, a nivell general, que els principis estratègics que poden orientar l'acció pública parteixen del propi reconeixement de la capacitat de l'administració per actuar i de l'assumpció del seu paper com a estimuladora i rectora de la iniciativa privada⁶. Per a això, és necessari coordinar els diferents nivells d'administració en un marc definit; utilitzar la política territorial i urbanística com a instrument d'actuació econòmica, prioritzar els temes de gestió enfront dels temes de planejament, afavorir una dinàmica de concertació entre els agents privats i públics (planificació i gestió estratègica), i plantejar estratègies beligerants a l'hora de crear productes (Go, 1992). En base a aquests plantejaments, són diversos els mecanismes d'intervenció que poden activar les administracions⁷:

- (1) concertació i coordinació entre iniciatives econòmiques i empresarials sorgides del mercat;
- (2) promoció d'accions específiques de localització de l'activitat:
 - (a) provisió de terrenys i edificis;
 - (b) implementació de mecanismes de gestió empresarial; i

⁶ Els avantatges públics i privats que es poden obtenir de la intervenció pública són múltiples: (1) trencar la separació entre sector públic i privat i entre objectius de servei al ciutadà i objectius d'ajut al sistema econòmic; (2) compartir riscos i responsabilitats amb el teixit econòmic i social; (3) facilitar la solidaritat social i territorial; (4) provocar canvis de mentalitat que portin a la implementació d'activitats d'anàlisi, programació i previsió; (5) provocar acords entre municipis, entre municipis i altres nivells d'administració i entre municipis i empreses -concertació- per tal d'afrontar problemes econòmics comuns o resoldre problemes econòmics propis.

⁷ Veure les tipologies proposades per Alfandari (1982); Demeestere & Lahu (1982) i Guigou (1983, 1983) recollides a l'informe de Roig (1984).

(c) actuació conjunta amb el sector privat (participant en riscos i beneficis);

- (3) implementació de polítiques de mercat laboral a fi de superar el problema fonamental de la desocupació, polítiques que poden veure's condicionades -en el cas dels municipis turístics- pel fet que, tradicionalment, una part significativa encara que difícilment estimable de la seva ocupació és no resident en el propi municipi;
- (4) creació d'organismes de dinamització i coordinació econòmica entre agents locals, empreses locals i regionals, empreses i centres de recerca, agents i nivells d'administració.

Per tant, la rellevància de la intervenció de l'administració en espais de destinació turística pot ser extrema⁸. Especialment si es té en compte que la seva actuació té efectes sobre la creació d'espai i producte turístic i, per tant, de manera directa, genera efectes externs sobre la pròpia dinàmica empresarial i productiva⁹. Ara bé, les dificultats per a arribar a la implementació d'estratègies en aquesta línia són, però, també múltiples. Segons Guigou (1983) les principals dificultats de la intervenció local són les següents:

- (1) el desconeixement dels problemes econòmics per part dels propis representants polítics;
- (2) els problemes de relació entre agents privats i públics;

⁸ L'intervencionisme municipal no es pot separar de les estratègies i accions que, tot i tenir efectes locals, es plantegen des d'altres nivells d'administració i gestió. Cal tenir en compte, de fet, que, en determinades ocasions, la intervenció econòmica local està emmarcada en un context de coordinació vertical i horitzontal entre administracions i institucions. La vertical, per tal de fer front a la insuficiència financera, competencial, tècnica i de gestió de les comunitats locals (només cal pensar en la qüestió de les platges). L'horitzontal, per tal de situar els processos a endegar i les estratègies a sostenir en el marc real del territori, un territori, el turístic, on la urbanització turística ha creat una autèntica metròpoli recreativa. Tanmateix, per exemple, una qüestió com és la de la solidaritat entre municipis no és recollida expressament per cap llei reguladora.

⁹ En un marc territorial de concentració de petites empreses com solen ser els espais de destinació turística, amb escasses relacions de cooperació entre agents i sense excessiva cohesió social entre els seus habitants, l'administració local és l'element clau per a avançar en l'eficiència productiva dels espais de destinació turística.

- (3) les dificultats d'ordre financer;
- (4) els problemes de fer assumir els riscos de les accions als contribuents locals;
- (5) el temor a que les autoritats locals assumeixin funcions pròpies d'altres agents (bancs, promotors, etc.);
- (6) el risc de la competència entre municipis en una possible guerra d'incentius fiscals i econòmics; i
- (7) la tendència a limitar l'actuació pública si el sector privat no actua.

A més a més, seguint Navinés (1994), dos són els problemes que ha d'afrontar l'administració dels municipis turístics per a fer efectiva una situació de lideratge:

- (1) els problemes urbanístics heretats que porten al sobredimensionament de l'oferta; i
- (2) la introducció de polítiques de cooperació amb l'objectiu de:
(a) impulsar una política de qualitat; (b) promocionar nous productes turístics; i (c) trobar noves fórmules de comercialització.

Ara bé, en qualsevol cas, l'explicació de la capacitat d'intervenció de l'administració local -amb els seus problemes i les seves limitacions- no es pot desvincular, d'altra banda, de les possibilitats que dóna al respecte la legislació espanyola i catalana pel que fa a totes aquelles qüestions que afecten el territori dels municipis

En concret, s'ha de tenir en compte que la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les Bases del Règim Local consagra l'autonomia local com "el dret de les corporacions locals a intervenir, amb la intensitat i abast màxims -des del principi constitucional de la descentralització i per a la realització del dret fonamental a la participació en els afers públics- que permeti la implicació

relativa dels interessos de les diferents col·lectivitats territorials en qualsevol dels afers públics esmentats”. Aquest dret es materialitza a través de les competències pròpies que li són atribuïdes a través de la legislació sectorial i de les competències delegades per part d’altres administracions¹⁰ i, fonamentalment, a través de la capacitat a intervenir que atorguen les disposicions que es recullen en el Títol VI de la Llei Reguladora de les Bases de Règim Local sobre béns, activitats i serveis i contractació. Cal tenir en compte, en aquest sentit, que l’article 85 reconeix formes de gestió indirecta que inclouen formes de societat mercantil amb capital social només parcialment pertanyent a les entitats locals, que l’article 86 fins i tot reconeix el dret de les entitats locals a “exercir la iniciativa pública per a l’exercici d’activitats econòmiques conforme l’article 128.2 de la Constitució” i que l’article 87 reconeix la possibilitat de constituir consorcis amb altres administracions públiques i amb entitats privades.

Es clar, però, que, tal com s’ha apuntat, l’efectiva capacitat d’actuació de les entitats locals dependrà, en darrer terme, de la gestió dels seus recursos i de les regulacions que en aquest aspecte marca el desplegament de la Llei 39/1988, de 28 de desembre, reguladora de les Hisendes Locals. En aquest sentit, pel que fa als municipis turístics, una gestió tributària i una estratègia de despesa adequada són, a més, de la concertació d’actuacions amb altres administracions, les vies privilegiades per a fer front a les necessitats de prestació de serveis que ocasiona l’ús temporal de l’espai propi del consum turístic. Més tenint en compte que la participació de l’estat en les hisendes dels municipis no recull com a factor crític, l’afluència turística i la necessitat de serveis que necessàriament s’hi ha d’associar.

Tot i això, s’ha de recordar que la Llei 8/1987, de 15 d’abril, Municipal i de Règim Local de Catalunya reconeix en el seu article 69.1 els municipis turístics com a municipis de règim especial, és a dir, municipis per als quals les lleis sectorials poden establir tractaments diferenciats -tal com s’ha donat, per

¹⁰ Tot i que se solen anomenar competències pròpies, ha de quedar clar que el municipi no té competències que depenguin exclusivament d’ell sinó que sempre li són atribuïdes per l’estat o la comunitat autònoma. En aquest sentit, l’article 25.1 de la Llei Reguladora de les Bases del Règim Local, determina, de fet, el dret de participació que tenen els municipis en l’àmbit de les seves competències. Veure, en aquest sentit, els art. 2, art. 7 i cap. 3 del Títol II -sobre el municipi- de la Llei 7/1985.

exemple, en relació a les regulacions comercials que regeixen específicament per als municipis turístics a Catalunya-. Val a dir, que l' article 72 d'aquesta llei defineix com a municipis turístics els que "per aflluència estacional, la mitjana ponderada anual de població turística és superior al nombre de residents i en què el nombre de residents i el nombre d'allotjaments turístics és superior al nombre d'habitatges de residència primària¹¹.

Tenint, doncs, també, en compte aquests elements, es pot recapitular, afirmant que, en relació a l'intervencionisme municipal i a les seves capacitats d'incidir en la reestructuració urbana, econòmica i ambiental dels espais locals, s'han de considerar, com a mínim, cinc qüestions:

- (1) que no tots els municipis de destinació turística han activat polítiques i establert programes -implícits o explícits- de requalificació;
- (2) que les iniciatives d'aquest estil que s'han activat no són necessàriament coincidents ni concertades;
- (3) que aquestes iniciatives sovint responen a estratègies diferenciades a cada municipi en quant als seus objectius i a l'abast potencial que tenen;
- (4) que no tenen en compte tot el catàleg de formes d'intervenció econòmica que han desenvolupat les administracions locals no turístiques -principalment ciutats- durant les recents etapes de crisi que han hagut de suportar;
- (5) que no responen necessàriament als criteris de respecte ambiental, petita escala i participació local que sovint es plantegen des dels discursos vinculats amb les teories de la sustentabilitat.

En base al reconeixement del paper que pot jugar l'administració pública -principalment la local però no només- en materia de reestructuració i

¹¹ Aquest mateix article 72 indica, en el seu apartat segon, que els municipis turístics també han de prestar serveis de protecció de la salubritat pública i higiene en el medi urbà i natural i en les platges i les costes i de protecció civil i seguretat ciutadana. L'apartat tercer obliga, a més a més, a prestar els serveis mínims que els corresponen d'acord amb la població que resulta de sumar el nombre de residents amb la mitjana anual ponderada de població turística. Finalment, l'apartat cinquè reconeix que els municipis turístics "poden establir tributs o recàrrecs específics que gravin l'estada".

requalificació dels espais turístics consolidats en el litoral, en aquest apartat es revisen i signifiquen algunes de les realitzacions de caràcter urbà i productiu efectuades per part de l'administració a Salou i a Vila-seca amb la intenció de requalificar-lo en tant que espai de destinació turística. Se significa, en particular, la localització del parc temàtic Port Aventura, l'actuació més important de totes les promogudes, de recent inauguració. El fet que, en aquest territori i -a instàncies també de la voluntat política no ja de l'administració municipal sinó també de l'autonòmica-s'hi hagi localitzat finalment el primer centre recreatiu i turístic d'Espanya, el singularitza i li dóna una altra dimensió.

L'interès d'aquesta aproximació respon a la necessitat d'explicar, més enllà de la concreció d'una actuació en un municipi particular, com els entorns locals poden donar respostes a diferents escales i segons distintes intencions als problemes productius que planteja l'espai.

1. La reordenació de l'espai

La participació activa de l'administració pública en la dinàmica de reestructuració de la ciutat turística de Salou ha passat per dues fases diferenciades. La primera -fonamentalment local- s'inicia a partir de la segona meitat de la dècada dels anys vuitanta aprofitant la fase d'expansió econòmica i creixement immobiliari i turístic i s'estén fins l'any 1989. La segona, que s'inicia després d'un cert període recessiu i un cop s'han superat els problemes derivats dels canvis polítics a nivell local generats per la modificació dels límits municipals que comporta la segregació del nucli de Salou de l'antic municipi de Vila-seca i salou a finals de 1989, es desenvolupa un cop es materialitza de manera definitiva el projecte de Port Aventura a partir de 1992.

Tot i que en termes urbans i econòmics es pot parlar de resultats estratègics, la intervenció pública es fa -durant bona part d'aquest període- sense l'ampara d'un pla que vinculi d'una manera explícita l'actuació pública amb les necessitats dels agents econòmics i dels propis residents i amb un clar menysteniment dels sistemes clàssics d'ordenació física i econòmica del territori,

és a dir, del planejament urbanístic. Per contra, aquesta actuació es tradueix en mecanismes de concertació de les administracions amb altres iniciatives econòmiques i empresarials i en la promoció d'accions específiques de localització d'activitats a partir de la provisió de terrenys i edificis. L'administració local tendeix, en definitiva, a actuar localment i sectorialment sobre les necessitats de la trama urbana o de la dinàmica econòmica més enllà -si convé- del constrenyiment normatiu que genera el planejament per a fer front a les necessitats de gestió de l'espai. Amb aquest objectiu, la via d'actuació ha estat, generalment, el disseny de noves peces urbanes a diferents escales i a la consideració de la ciutat més com un escenari que com un suport.

El Quadre 8.1 recull, en xifres arrodonides, el volum d'inversió pública i privada urbanística realitzada en el conjunt de l'antic municipi de Vila-seca i Salou, prèviament a 1989, data de la segregació de Salou de Vila-seca, segons estimacions del propi municipi a les quals -tal com la mateixa corporació reconeix- caldria aplicar un coeficient de correcció corresponent a la valoració dels projectes i al valor real dels immobles. A banda de les inversions en matèria d'equipaments educatius culturals i esportius per a la població local, bona part de la inversió municipal se centra en la urbanització i ordenació de vials i peces urbanes, la millora de les infraestructures -en concret les de sanejament i emissaris dels diferents sectors del Cap de Salou- i l'adquisició de sòl. Tot i la desproporció, l'increment de la inversió del sector públic és -per al conjunt del període, sensiblement superior a la del sector privat -en franca expansió durant aquesta sefona meitat dels anys vuitanta-. L'increment de la participació pública és notable entre 1983 i 1986, període en què la inversió privada es manté en uns nivells de creixement baixos i l'any 1989, en un moment d'intensa activitat immobiliària. Només durant els anys 1987 i 1988 el sector públic no acompanya l'impuls inversor del sector privat.

Més en detall, la magnitud de la inversió pública urbanística entre 1983 i 1987 -la darrera legislatura completa prèvia a la segregació de Salou de Vila-seca- gestionada directament per la corporació municipal va ser de 1.625 milions de pessetes -inclosos els 365 milions provinents de contribucions especials- als

quals cal afegir 99 milions en forma de subvencions destinades a inversió i 358 milions invertits al municipi per altres administracions¹².

Quadre 8.1. *Magnitud de la inversió pública local i privada al municipi de Vila-seca i Salou. 1983-1989*

| | <i>Inversió pública</i> | <i>1983=base 100</i> | <i>Inversió privada</i> | <i>1983=base 100</i> |
|------|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| 1983 | 244 | 100 | 2.123 | 100 |
| 1984 | 599 | 241 | 3.456 | 163 |
| 1985 | 700 | 287 | 2.160 | 102 |
| 1986 | 777 | 318 | 4.612 | 217 |
| 1987 | 691 | 283 | 9.500 | 447 |
| 1988 | 932 | 382 | 9.400 | 443 |
| 1989 | 1.500 | 615 | 12.000 | 565 |

Font: Ajuntament de Vila-seca i Salou, 1989.

Destaca, pel que fa al paper de l'administració en tant que agent-actor en relació al turisme i, especialment, en relació a l'espai del turisme, que, prèviament a la segregació de Salou, la institució local es proposa com a estratègia, el domini d'amplis sectors de sòl amb la finalitat d'incentivar -des de la pròpia administració municipal- un procés de dinamització urbanística, de mantenir l'activitat turística i de consolidar la dinàmica immobiliària amb un sentit productiu específic. Dues són les actuacions clau que es realitzen en aquesta línia:

- (1) L'adquisició d'una finca de 6'7 ha en el sector més meridional de Salou - en el límit amb el municipi de Cambrils- amb l'objectiu de desenvolupar-hi una oferta de sòl hotelier i d'equipament un cop s'haguessin concretat les negociacions amb R.E.N.F.E. de desviament de la via del tren. L'operació implicava, fonamentalment, la correcció del desequilibri detectat entre els diferents sectors de Salou en relació al desplaçament del tradicional centre de gravetat de la ciutat des del casc antic cap al

¹² Durant aquest període, l'adquisició de patrimoni immobiliari municipal en forma de finques i edificis va ser d'un valor de 122 milions i el valor del sòl obtingut a través de la gestió urbanística de 636 milions. El cost d'urbanització realitzada per particulars en concepte de compromís derivat de llicències d'edificació va ser de gairebé 47 milions de pessetes.

sector més proper al Cap de Salou i la regeneració urbanística d'un sector que començava a demostrar símptomes de degradació. La segregació de Salou i l'encara no executat desviament de la via del tren van aturar aquesta operació¹³.

- (2) L'obtenció de sòl a través d'un conveni urbanístic en un sector em a primera línia de mar a La Pineda amb la finalitat de generar-hi un quipament recreatiu i turístic alternatiu i complementari de la platja. Essent de titularitat municipal, l'administració local en va efectuar una concessió administrativa en un sector amb una superfície de 14 ha amb la finalitat de construir-hi un parc aquàtic i, a través d'un concurs públic amb opció de compra, va propiciar en l'altre sector de 10'7 ha la creació d'un complex turístic i hotelier que va significar una inversió privada de prop de 8.000 milions de pessetes adjudicada -tal com ja s'ha indicat en l'apartat anterior-a l'empresa -amb capital local i provincial- Estival Park S.A. en detriment de Fomento de Obras y Construcciones S.A. junt a Espacio Gestión Inmobiliaria S.A. de Barcelona. Com a complement d'aquestes actuacions l'administració local va aconseguir que la Junta d'Obres del Port de Tarragona financés -per valor de 170 milions de pessetes-l'estabilització i regeneració de la platja.

Es en aquest mateix context estratègic de dinamització urbana que des de la pròpia administració local s'activen les gestions necessàries per a estudiar la possibilitat de localitzar el primer Centre Recreatiu Turístic de Catalunya i d'Espanya en aquest espai. Les expectatives en aquest mateix sentit que havia creat Disney a catalunya abans de localitzar-sea Paris crea un ambient favorable a una operació d'aquesta mena que interessa també -independentment de la local- a l'administració autonòmica. Tal com es precisarà en un proper apartat, el paper del municipi -i també de l'administració autònoma- en facilitar l'obtenció del sòl necessari de la manera més favorable als interessos de l'empresa promotora del projecte i -inicialment- en detriment dels gairebé 600 propietaris

¹³ El conveni de desviament entre l'antic municipi de Vila-seca i Salou, la Generalitat i l'Estat es va signar el 16 de setembre de 1988. Aleshores es preveia que les obres -pressupostades en 1.800 milions de pessetes a finançar per RENFE en un 61%, la Generalitat en un 14% i el propi ajuntament de Vila-seca en un 25%- estessin acabades el 31 de desembre de 1991.

de les 900 parcel·les de sòl -majoritàriament rústic- que conformen la zona és -en aquest cas- també fonamental.

L'objectiu era -segons declaracions de l'aleshores regidor d'urbanisme el més de maig de 1989- "consolidar el paper actual de Salou i millorar el seu nivell de qualitat" en tant que espai de destinació turística i, a través seu, "consolidar el repte històric" d'elevat la qualitat del conjunt del municipi gràcies a la superació dels dèficits d'infraestructures -especialment de sanejament- i equipaments que implicaria la construcció del complex. La solució del problema del dèficit d'aigua a través del minitransvassament de l'Ebre va facilitar de manera decisiva la possibilitat d'execució d'aquesta proposta que, tanmateix, ha estat acompanyada de múltiples problemes¹⁴.

La segregació de Salou de l'antic municipi de Vila-seca i Salou l'any 1989 va significar una certa aturada a l'estratègia dinamitzadora que s'havia endegat a mitjans de la dècada. El fet va representar l'aturada d'alguns projectes -en primer lloc la del centre recreatiu però també, per exemple, la del desviament de la via del tren al seu pas pel nucli de Salou- i un cert estancament momentani en la capacitat de gestió i impuls dels dos nous municipis a causa -principalment- de les necessitats d'acord en matèria de traspassos i compensacions que exigia la nova situació creada i de la pròpia discussió en relació a la delimitació definitiva dels dos nous municipis. D'altra banda, l'entrada en una fase de recessió a nivell general marca les economies locals i, per tant, la pròpia capacitat d'actuació concertada dels municipis. Només l'interès fonamental de l'administració autonòmica en la realització del parc temàtic va mantenir viva --encara que amb condicions i limitacions- l'orientació que havia estat dissenyada prèviament¹⁵.

Tot i això, malgrat la inseguretats sobre l'efectiva materialització del projecte del parc temàtic, l'any 1990 s'elaboren unes Normes Subsidiàries per al conjunt dels dos municipis que recullen les determinacions necessàries per a la

¹⁴ Efectivament, tot i que es pot posar en dubte el seu paper decisiu, els estudis de localització realitzats per la que va ser finalment l'empresa promotora tenien en la disponibilitat d'aigua un dels criteris de localització decisius. Altres eren polítics, de mercat, d'accessibilitat, climàtics i de qualitat ambiental.

¹⁵ En relació als components polítics que han afectat la localització i posterior superació dels múltiples problemes de gestió que ha comportat la final execució del parc és prou il·lustratiu el llibre del periodista Roger Jiménez *Les desventures de Port Aventura* (1995).

construcció del Centre Recreatiu i Turístic i s'inicia la redacció de dos nous documents de planejament que són aprovats als anys 1992 i 1993 i que, més enllà de la classificació de sòl que apareix en el Quadre 8.2, plantegen, en termes generals, la necessitat de continuar en la línia de requalificació iniciada en la dècada anterior. L'actuació fonamental que condiona les propostes dels plans és el Centre Recreatiu. De fet, en base a aquesta actuació tota l'estratègia urbana i econòmica en aquests dos municipis ha passat a ser subsidiària.

Quadre 8.2. *Classificació del sòl als municipis de Salou i Vila-seca. 1993*

| | <i>Data aprovació Pla General</i> | <i>Superfície municipal (ha)</i> | <i>Sòl Urbà (ha)</i> | <i>Sòl Urbanitzable (ha)</i> | <i>Sòl Industrial Qualificat (ha)</i> | <i>% d'ocupació del Sòl Industrial</i> |
|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------------------|---|--|
| Salou | 1992 | 1.481 | 377'77 | 105'42 | 13'59 | 0 |
| Salou | | | 234'93 | 98'90 | 13'59 | 0 |
| Cap Salou | | | 142'84 | 652 | - | - |
| Vila-seca | 1993 | 2.142 | 221'25 | 41'29 | 200'30 | 29 |
| La Pineda | | | 109'26 | 16'45 | - | - |
| La Plana | | | 7'74 | - | - | - |
| Vila-seca | | | 104'25 | 24'28 | 200'30 | 29 |

Font: Elaboració pròpia a partir dels documents de planejament.

En el cas de l'actual municipi de Vila-seca s'opta, complementàriament al parc, en matèria d'actuacions estratègiques en l'espai de destinació turística tradicional, per la millora del front de mar a través de l'execució d'un passeig marítim de 2.400 m de longitud i un cost total de 750 milions de pessetes. Es tracta d'un passeig temàtic que ha d'il·lustrar a través de cinc intervencions escultòriques la història del municipi de Vila-seca des dels primers assentaments d'origen grec que es detecten a la zona. La seva execució, que s'ha d'entendre en un projecte que continua les primeres execucions de regeneració de la platja realitzada l'any 1987 i de la posterior construcció d'un dic de protecció l'any 1989, resulta de la col·laboració entre la Junta d'Obres del Port de Tarragona, el M.O.P.T.M.A. i la Direcció General de Costes de la Generalitat de Catalunya.

El planejament preveu, simultàniament, reforçar el dinamisme del nucli històric de Vila-seca en termes econòmics -amb l'ampliació del sòl industrial