



La perdurabilitat del sector hotel·ler a Andorra

Jordi Daban i Alsina



A final dels anys 50 i principi dels 60, Andorra ha experimentat, igual com d'altres destinacions turístiques properes, un procés de terciarització de l'economia i ha passat de ser un país agrícola i ramader a ser una potència turística de notòria importància. Durant aquest procés el nombre d'establiments hotel·lers ha augmentat substancialment fins a arribar als nostres dies a posar en perill la seva supervivència. En aquest sentit, si el creixement continuat dels primers anys podia ser un creixement sostenible, almenys en l'aspecte econòmic, avui per avui no podem parlar d'aquest creixement entès com a perdurable i durador, ja que són molts els factors que avui en dia posen en perill la seva pervivència.

I és que actualment Andorra ja ha esdevingut una destinació turística madura, amb un parc hotel·ler que supera en escreix la qualitat i la quantitat demandada pels usuaris. En aquest punt, la quantitat de llits existents ens posa en serioses dificultats per poder-los ocupar de la forma més òptima possible.

Actualment el nostre índex d'ocupació anual no excedeix del 55% i els nostres llinars de rendibilitat podem situar-los en un 45% d'ocupació anual aproximadament i depenent de les dimensions i tipologies d'establiments. Ben cert que aquest índex d'ocupació no és homogeni durant tot l'any i que a la temporada d'hivern pot arribar gairebé al 100%. Però aquí entrem en un altre problema, la forta estacionalitat.

Avui vivim una curta temporada alta d'hivern, clarament marcada i que depèn de la neu i de l'esport blanc, i una llarga temporada baixa de tardor, primavera i estiu, excepte el mes d'agost, en què per mantenir una ocupació elevada la compensem amb una davallada de preus. Durant aquest període d'alta ocupació ens trobem amb una manca de mà d'obra, així com de llits malgrat la massificació del sector, manca d'infraestructures, una manca de complements turístics, una saturació de recursos

energètics i hidrològics, dificultats de comunicacions telefòniques, etc. I després ens trobem l'altra cara de la moneda: un llarg període estacional en què succeeix tot el contrari, amb excedents de tots els recursos insuficients en períodes d'alta ocupació.

Tot això ens demostra que aquest procés de maduració que ha sofert la nostra destinació i que en començar m'hi he referit no ha estat, sota el meu punt de vista, el més adequat.

Així doncs estem travessant uns moments delicats, de turbulències. La tan nomenada sostenibilitat o pervivència dels nostres establiments ja no és tan clara i penso que hurem d'analitzar el perquè d'aquest tan petit marge de benefici. Em pregunto si ha estat per una mala política de gestió dels preus, per l'aparició de nous destins, juntament amb les facilitats dels vols low cost, per la manca de posicionament en el turisme d'estiu... Són moltes les preguntes i penso que no tenim més alternativa que plantejar-nos que hem arribat a un punt d'inflexió i que és necessari redefinir el nostre model turístic.

I crec que per a això caldrà treballar en dos sentits. D'una banda, en els elements d'entorn, que defineixen un model turístic concret (per exemple, Benidorm, Canadà...) i el seu encaix en el territori, i de l'altra, en els aspectes que condueixen a una gestió més eficaç de les nostres empreses.

Si comencem pel primer, a Andorra ens hem de plantejar necessàriament si el país que tenim, el país que donem a conèixer als nostres visitants compleix totes les condicions que s'exigeix avui a una destinació turística de primer nivell. Enumerem alguns dels aspectes: paisatge, urbanisme, comunicacions (necessitat d'un aeroport), infraestructures, equipaments turístics, espais de lleure...

En aquest sentit, ja existeixen diferents iniciatives que s'han començat a dur a terme des d'Andorra 2020, com el Pla de millora de la natura, el Pla de millora dels conjunts urbans, el desenvolupament d'atraccions emblemàtiques, el Pla de millora dels comerços, etc.

Però hi ha dos aspectes inclosos també en l'Andorra 2020 que sota el meu punt de vista són fonamentals; em refereixo als següents:

- 1- Posicionar Andorra també com a destí d'estiu, primavera i tardor.
- 2- Potenciar la marca Andorra.

I això demana una inversió molt important.

Finalment, un tercer factor d'importància rellevant, el creixement, ja no en termes només d'instal·lacions hoteleres, sinó en general, de tot el país i en tots sentits.

Quins límits hi posem? La definició del creixement sostenible és aquell que produeix un benefici econòmic i social en un entorn en perfecte equilibri mediambiental. Em pregunto si estem segurs que aquí a Andorra estem sent sostenibles amb l'actual creixement. Pel que fa a les nostres empreses, disminueixen les ocupacions, els preus tampoc no poden créixer, els marges són estrets...

Retornant doncs al principi, i al títol que porta la meua intervenció, perquè les empreses del sector hotelier esdevinguin perdurables és absolutament urgent orientar-nos cap a una estratègia de creixement, no quantitatiu sinó per ingressos. I això en turisme significarà que s'han d'anar a buscar nous mercats, nous segments de mercat, i aquí torno a enllaçar amb el que abans he dit: anar cap a un clar posicionament i destinar una part important dels pressupostos a la promoció del destí.

Seguint amb el segon aspecte, el que fa referència a les pròpies empreses, hauré d'esmentar, no només la qualitat de les instal·lacions hoteleres, sinó si aquestes treballen per obtenir certificacions de qualitat, si ofereixen formació als seus empleats i per damunt de tot, si tenen en compte la innovació constant que l'hotel ha d'oferir al visitant.

Avui hi ha una demanda creixent de productes especialitzats. Per tant l'hotel ha d'especialitzar-se també. Cada vegada hi ha més hotels que s'associen per adreçar-se a diferents segments de mercat, i ho fan constituint-se en cadenes temàtiques: disseny, luxe, gastronomia, història, turisme actiu (per exemple, Sol Meliá, que ha firmat amb Warner Bros).

En aquest apartat no puc passar de fer referència també a un altre problema no menys important, la dificultat de l'obtenció de la mà d'obra, tant la més bàsica com l'especialitzada.

Aquest aspecte és encara més greu. Andorra és un país turístic, però la majoria dels nostres nacionals o residents o els immigrants dels estats veïns més pròxims no estan disposats a treballar en el nostre sector i cada vegada més ens veiem obligats a reclutar els nostres empleats a països de l'Amèrica Llatina o de l'est d'Europa. I aquests treballadors que en un principi venien a cobrir llocs de treball temporal ara els han de cobrir de forma permanent.

Tenim aquí un important buit per cobrir. La pregunta és: un país turístic com Andorra haurà de dependre sempre, en el futur, del personal que vulgui venir a treballar d'altres països, o potser ha de fer un pas definitiu per poder esdevenir un centre de formació turística? (per exemple, el valor que donen a treballar a Europa els alumnes xilens).

Penso que ens hem de posicionar clarament en un sentit o en un altre. Crec que he esmentat clarament accions per realitzar. Andorra i concretament el sector hotelier no es pot quedar esperant el que ens depararà el futur. Hem de fer una aposta clara i al meu entendre arriscada. Hem d'anar cap a un model d'hostaleria moderna, innovadora, de qualitat i adaptada als nostres temps. Andorra ha d'anar cap a un segment de mercat determinat de tipus mitjà i alt. Crec que hem d'estructurar una oferta turística per a tot l'any, innovadora i completa, amb complements d'alt valor afegit –n'he posat algun exemple– i que defugui la massificació, per tal que la convivència entre nacionals, residents i turistes sigui al màxim d'harmoniosa possible.

En començar he parlat de la perdurabilitat del sector hotelier a Andorra, i he intentat fer una anàlisi de la situació, dels problemes i les dificultats per aconseguir aquesta perdurabilitat. Ara, per acabar, he de dir el següent:

Aquesta perdurabilitat és l'objectiu de la nostra generació i el volem aconseguir

Avui, moltes empreses hoteleres andorranes han arribat a la maduresa plena; ho han fet gràcies a l'esforç d'aquells pioners i m'atreviria a dir visionaris que van posar tot el seu saber fer per tal de tirar endavant els seus negocis. Però ara ha arribat el moment de deixar pas a les noves generacions, que amb noves perspectives, formació i ganes de treballar, han de fer un gir, han de fer un cop de timó i posar els establiments d'acord amb les noves exigències del mercat.

Hem de fer un esforç molt important i intentar que aquest traspàs generacional sigui al menys traumàtic possible. Hem de fixar-nos, per exemple, en els errors i les coses ben fetes durant aquest procés en el terreny tèxtil a Catalunya durant els anys 70 i adequar els protocols familiars als nous temps. I no ens ha de fer por, és llei de vida.

Jordi Daban i Alsina

Gerent hotelier i president de l'Associació d'Hotelers d'Andorra