

**COMPARATIVA DEL PES DE LES DESPESES A LES EMPRESES HOTELERES  
DE CATALUNYA I DE LES ILLES BALEARS, ESPECIAL INCIDÈNCIA EN EL  
COST DE PERSONAL**

**M<sup>a</sup> Victoria Sánchez Rebull**

Beques Convocatòria 2008

Papers EURAM

Institut **d'economia i empresa** Ignasi Villalonga

## INDEX DE LA INVESTIGACIÓ

INDEX DE TAULES .....	5
INDEX DE FIGURES .....	6
RESUM EXECUTIU .....	7
1 INTRODUCCIÓ.....	10
2 IMPORTÀNCIA DEL SECTOR HOTELER.....	15
2.1 Característiques de la indústria hotelera.....	15
2.2 Principals magnituds econòmiques del sector hoteler .....	22
3 METODOLOGIA UTILITZADA .....	30
4 OBTENCIÓ D'INFORMACIÓ ECONÒMIC FINANCERA.....	38
4.1 Indicadors econòmics i financers .....	38
5 ANÀLISIS COMPARATIU DEL SECTOR HOTELER A CATALUNYA I A LES ILLES BALEARS .....	42
5.1 Magnituds de caràcter general.....	43
5.2 Pes de les despeses sobre la xifra de vendes .....	49
5.3 Magnituds i ràtios relacionades amb el personal dels establiments hotelers.....	57
6 CONCLUSIONS.....	64
7 BIBLIOGRAFIA .....	66
8 ANNEXES.....	68

## INDEX DE TAULES

Taula 1.	Subsectors de l'hoteleria i la restauració segons la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques del 1993 (CNAE 93).....	16
Taula 2.	Grau d'ocupació per habitacions promig a establiments hotelers de Catalunya i Balears .....	23
Taula 3.	Nombre d'ocupats i cost laboral, ingressos i resultats .....	26
Taula 4.	Nivells de Productivitat i Competitivitat .....	29
Taula 5.	Composició de la mostra d'estudi .....	36

## INDEX DE FIGURES

Figura 1.	Grau ocupació hotelera per categoria de l'hotel .....	24
Figura 2.	Evolució Total Actiu .....	43
Figura 3.	Evolució Total Fons propis .....	44
Figura 4.	Evolució Total Xifra de vendes .....	45
Figura 5.	Evolució Total ingressos Explotació .....	46
Figura 6.	Evolució Total EBITDA.....	47
Figura 7.	Consums mercaderies i matèries primeres .....	49
Figura 8.	Pes consum matèries primeres i mercaderies sobre vendes .....	50
Figura 9.	Evolució total despesa personal / vendes .....	51
Figura 10.	Pes altres despeses explotació sobre vendes .....	52
Figura 11.	Pes dotacions immobilitzats sobre vendes .....	53
Figura 12.	Pes despeses financeres sobre vendes .....	54
Figura 13.	Pes despeses financeres i assimilades sobre vendes .....	55
Figura 14.	Pes despeses extraordinàries sobre vendes .....	56
Figura 15.	Evolució despesa personal .....	57
Figura 16.	Evolució Número Treballadors.....	58
Figura 17.	Evolució costos de personal anuals per treballador.....	59
Figura 18.	Evolució ingressos d'explotació per treballador .....	60
Figura 19.	Evolució benefici net per treballador .....	61
Figura 20.	Evolució fons propis per treballador.....	62
Figura 21.	Evolució actiu per treballador.....	63

## **ABREVIATURES UTILITZADES**

- PIB Producte Interior Brut
- ROA Beneficis sobre actius (return on assets)
- ROE Beneficis sobre capital (return on equity)
- VAB Valor afegit brut
- INE Institut Nacional d'Estadística
- SABI Sistema d'anàlisi de Balanços Ibèrics
- OCDE Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic
- IPC Index de Preus al Consum
- CE Comunitat Europea
- PIMEC Petita i Mitjana Empresa de Catalunya

## RESUM EXECUTIU

Aquest estudi pretén analitzar l'estructura de despeses del sector hotelier català i de les Illes Balears que permeti fer-ne una comparació i una obtenció de les corresponents conclusions, que contribueixen a la millor descripció de la realitat empresarial de l'activitat hotelera de l'activitat hotelera, amb una especial referència a les magnituds relacionades amb el personal per constituir aquest un dels elements claus d'aquesta indústria d'aquests àmbits geogràfics tan propers.

Dels resultats obtinguts en aquest estudi, s'obté que la variació experimentada pels fons propis ha estat d'un augment del 72,51% a Balears i només de 21,23% a Catalunya, menys de tres vegades inferior. Es destacable també que a Catalunya la xifra de vendes ha pujat percentualment el doble que a les Illes. La inversió promig en actius dels hotels Balears és més elevada, més de 3 vegades superior a la dels hotels catalans i la variació durant el període estudiat ha estat un augment del 43,08% a Catalunya i del 51,24% a les Illes.

Tot això, entre d'altres, condueix a la diferència obtinguda en el resultat d'explotació i el resultat net a si comparem de forma global les dues comunitats autònomes. Mentre que, clarament, s'observa que els ingressos d'explotació promitjos són similars (lleugerament superiors a Catalunya), els costos laborals són gairebé idèntics, el VAB comença a presentar una petita diferència a favor de les Illes, diferència que augmenta considerablement a nivell de Resultat d'explotació (9,78%, 2,61% de resultat d'explotació sobre els ingressos d'explotació a Balears i Catalunya, respectivament, com a mesura de la seva competitivitat) i de Resultat de l'exercici (4,40% i 2,77%, també respectivament). Sembla que els establiments de les Illes aprofiten millor els ingressos que obtenen, deduint-ne menys despeses la qual cosa reverteix en uns resultats majors.

Es remarcable el fet que tenint menys treballadors en promig, els establiments de Balears obtenen ingressos d'exploració similars, però, com dèiem, resultats a tots els nivells àmpliament superiors en promig. La productivitat en termes de VAB per treballador, és, per tant, també superior a les Illes. La seva competitivitat també es veu afectada. La diferència de competitivitat (mesurada com a resultat d'exploració entre ingressos d'exploració) obtinguda en ambdues àrees també és remarcable (9,78%, 2,61%).

## 1 INTRODUCCIÓ

El pes de l'activitat turística al PIB és molt notable i Catalunya és una de les primeres destinacions turístiques mundials. Durant les darreres temporades turístiques s'han escoltat opinions que qualifiquen el turisme de sol i platja de mercat madur, amb necessitat de reconversió, poc sostenible, amb preus barats i poc competitius davant altres destinacions turístiques emergents i propers (com la costa est mediterrània o el nord d'Àfrica), amb baixa qualificació de personal i amb escàs nivell de qualitat. No obstant això, la seva dimensió econòmica i el seu impacte social són indiscutibles. El turisme en el litoral mediterrani ha estat una activitat que ha suposat un motor de canvi, des d'un punt de vista, tant econòmic com urbanístic durant més de 20 anys.

Espanya és actualment la segona destinació turística, després de França, més important del món segons l'Organització Mundial del Turisme, havent-se computat més de 58 milions de turistes l'any 2007. Quant a regions dins l'estat espanyol, també pot afirmar-se que Catalunya i Balears, per aquest ordre, són les comunitats autònomes que van rebre més turistes estrangers els darrers anys. Al 2006 van rebre 14998,9 i 10164,1 milers de turistes i al 2007 15243,2 i 10233,4, respectivament. Els turistes estrangers atrets per ambdues comunitats autònomes preses de forma conjunta representen l'any 2007 més d'un 41% del total d'Espanya.

Malgrat que el sector turístic representa un 11,4% sobre el PIB espanyol i que es pot afirmar que actualment el Turisme gaudeix d'una bona salut, és un fet innegable que aquest sector s'ha vist afectat de forma simular a d'altres sectors econòmics, per la crisi a la qual, de forma generaitzada, assistim a nivell mundial. Malgrat que molts responsables polítics van afirmar que aquest sector resistiria aquesta situació econòmica desfavorable i que, fins i tot, podria esdevenir el motor de l'economia espanyola, sembla que les magnituds del



2008 no van en el mateix sentit. Fins al mes de setembre de 2008, segons darreres dades de l'IET (Instituto de Estudios Turísticos) indiquen que ha disminuït el nombre de visitants en relació al mateix període de l'any passat. Resulta, però, molt difícil de predir com li afectarà aquesta crisi.

La resposta adoptada davant aquesta situació per part de diferents empreses turístiques ha estat molt diversa: algunes companyies aèries han optat per fusionar-se, entre el sector hotelier també es donen casos de concentració empresarial, d'altres opten per realitzar ajustaments de plantilla, d'altres es desprenen de part dels seus actius, tant dedicats a la seva activitat principal com a d'altres de secundàries, o, fins i tot tanquen alguns dels seus establiments (estratègia que estan adoptant determinades companyies hoteleres a destinacions turístiques en els quals han vist com disminuïen els seus beneficis recentment), mentre que d'altres més intrèpides aposten per una oferta molt més especialitzada i dirigida a un segment determinat de la població (hotels tematitzats, hotels sota l'aigua, hotels espaials, de gel, etc.) o per llançar ofertes atractives de darrera hora per tal de captar clients davant la davallada de les reserves, sovint posant èmfasi en la relació qualitat preu, tenint en compte el tipus o segment de client que es vol captar.

La difícil situació que alguns pronostiquen segurament farà reflexionar a més d'un sobre la forma en què gestiona i ha de gestionar el seu negoci i, entre d'altres qüestions, la forma en que elabora, obté i analitza la informació de la seva empresa, financera o no, necessària per a la seva gestió.

Es cert que les empreses hoteleres, com totes les empreses, estan obligades a confeccionar i depositar periòdicament els Comptes Anuals en les quals informen de la seva situació econòmica, financera i patrimonial per tal que els seus usuaris puguin adoptar les decisions més oportunes en relació a la mateixa. Aquests Comptes s'elaboren anualment seguint el marc normatiu del nou Pla General de Comptabilitat (NPGC) (2007) i del PGC per a Pymes (2007).

En concret, el NPGC dedica la seva tercera part (de cinc que en total conté el PGC) als Comptes Anuales. En ella s'inclouen tant les normes per a la seva formulació, les definicions i explicacions aclaratòries del contingut dels documents que les integren com els models normals i abreujats d'aquests comptes. En relació al PGC antic, passen a ser cinc els Comptes Anuals enlloc dels tres que contemplava l'anterior pla comprable:

- Balanç de Situació,
- Compte de Pèrdues i Guanys (PyG),
- Memòria,
- Estat de Canvis en el patrimoni neto (ECPN) i
- Estat de fluxos d'efectiu (EFE) essent aquests dos darrers les novetats incorporades al nou PGC).

Aquesta informació és pública i permet, també, fer-ne estudis globals per informar de la situació econòmica i financera d'un sector determinat d'activitat.

No obstant això, cal remarcar també que el sector hotelier "va inventar" un sistema propi per tal de presentar d'una forma estandaritzada els seus comptes. Constitueix el sistema d'anàlisi de gestió més difós i utilitzat a la indústria hotelera. Es el Sistema Uniforme de Comptes per a Hotels o *Uniform System of Accounts for Hotels* (U.S.A.H.), redenominat a 1996 com a *Uniform System of Accounts for Lodging Industry* (USALI). Aplicat per primera vegada cap a 1925 per l' "Associació Hotelera de Nova York", és actualment utilitzat per grans cadenes hoteleres a diferents països i la seva utilització s'extèn continuament.

L'USALI constitueix, sens duote, una excel.lent font d'informació financera adaptada a les necessitats i l'estructura dels establiments hotelers, però, entre els seus inconvenients, pot destacar-se, per una banda, d'una falta d'un veritable quadre de comandament hotelier o, al menys, d'un conjunt d'indicadors útils per a la gestió interna de l'establiment, i, per una altra banda,

que aquesta informació no és pública per la qual cosa se'n fa difícil aprofitar-la per a la realització d'estudis sectorials.

Es per això que hem de recórrer a la informació continguda als Comptes Anuals que queden incorporats en Bases de Dades més o menys accessibles com ara Sabi Amadeus o la de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV). Tanmateix, cal remarcar l'escàs interès que s'ha manifestat al voltant del coneixement i l'anàlisi dels resultats econòmics i de la situació financera dels establiments d'aquest sector atès que resulta força interessant per a qualsevol empresa disposar de dades financeres de referència del sector en què treballa per tal d'efectuar les comparacions que li siguin necessàries.

Això, tenint sobretot en compte l'entorn en què operen els negocis hotelers. Cada cop més el client és més exigent i més conscient dels seus drets. Gràcies a les noves tecnologies està molt més informat quan decideix desplaçar-se a alguna destinació i dedica part del seu temps a comparar allò que ofereixen les diferents destinacions turístiques i els hotels, tant en serveis com en preu. Si, a tot això li afegim que els establiments hotelers ofereixen al client un Servei o producte que és poc tangible, que només es pot prestar si el client es desplaça a l'hotel (està clar que no se li pot prestar a casa seva), ens trobem datant una situació que justifica l'esforç dut a terme per moltes d'aquestes empreses per tal de millorar les activitats de comercialització (difusió, reserves, etc.) per a la daptació del client i la promoció del producte, havent-se produït en aquest sentit un desenvolupament ben diferent d'aquell que pugui donar-se en d'altres sectors. L'eficàcia a la gestió empresarial es converteix llavors en un dels factors clau més trascendents per obtenir la satisfacció del client i la informació financera actualitzada i agregada a nivell sectorial esdevindria una font de consulta en el procés de decisions d'aquestes empreses que de ben segur repercutiria en la seva competitivitat.

Així doncs, es suficient aquesta informació per als responsables de dirigir un negoci hotelier? Es per tot això que, en aquest projecte es pretén plantejar un estudi que resumeixi l'estructura de despeses del sector hotelier català i de les Illes Balears que permeti fer-ne una comparació i una obtenció de les corresponents conclusions, que contribueixen a la millor descripció de la realitat empresarial de l'activitat hotelera de l'activitat hotelera, amb una especial referència a les magnituds relacionades amb el personal per constituir aquest un dels elements claus d'aquesta indústria d'aquests àmbits geogràfics tan propers.

## **2 IMPORTÀNCIA DEL SECTOR HOTELER**

### ***2.1 Característiques de la indústria hotelera***

Dintre del conjunt d'allotjaments turístics poden distingir-se un grup d'allotjaments de tipus hoteler, que són els que ens resulten de major interès per al nostre treball, i un altre grup de tipus extrahotel·ler (que inclouen habitatges turístics, càmpings, apartaments, ciutats de vacances, albergs, residències, etc.). Malgrat existir dues agrupacions diferents són els establiments hotelers l'element bàsic de l'oferta total de l'allotjament.

En realitat, el sector de l'hoteleria i la restauració és un conjunt d'activitats econòmiques amb importants diferències estructurals entre si, les quals dificulten les anàlisis econòmiques ja que es veuen limitades pel tractament agregat del conjunt del sector. La CNAE 93 divideix el sector d'hoteleria i restauració en cinc grans subsectors (Taula 1) que alhora, es subdivideixen en 16 activitats productives amb especificitats importants, tal i com es mostra posteriorment.

**Taula 1. Subsectors de l'hoteleria i la restauració segons la Classificació Nacional d'Activitats Econòmiques del 1993 (CNAE 93)**

Subsector	Codi CNAE-93 Rev.1	Activitats incloses
Hoteleria	55.1.11	Hotels i motels amb restaurant
	55.1.12	Hostals i pensions amb restaurant
	55.1.21	Hotels i motels sense restaurants
	55.1.22	Hostals i pensions sense restaurants
Càmpings, albergs, cases de colònies, apartaments i altres allotjaments	55.2.11	Albergs juvenils
	55.2.12	Refugis de muntanya
	55.2.20	Càmpings
	55.2.31	Apartaments turístics
	55.2.32	Centres de colònies de vacances
	55.2.33	Altres allotjaments turístics
Restaurants	55.2.34	Altres allotjaments especials no turístics
	55.3.00	Restaurants
Bars	55.4.00	Establiment de begudes
Càtering	55.5.10	Menjadors col·lectius
	55.5.21	Menjars preparats per empreses
	55.5.22	Altres establiments de menjar

Font: CNAE

En el desenvolupament de les operacions d'una organització hotelera, encara que amb diferències importants segons la categoria de l'hotel, la seva dimensió, ubicació i d'altres característiques de tipus estructural, s'hi desenvolupa una diversitat de processos particulars de gran complexitat i heterogeneïtat. Al costat de la funció principal productiva de prestar allotjament als clients, els hotels generalment realitzen també un conjunt ampli d'activitats amb l'objecte d'oferir una sèrie de serveis complementaris, caracteritzats per una enorme heterogeneïtat tant perquè requereixen una varietat important de recursos (materials, humans, formatius, administratius, etc.) com perquè contribueixen en proporcions diferents al resultat global de la unitat econòmica. Així doncs, els serveis d'hostaleria poden fixar-se, en general, dintre del marc

següent: empreses dedicades, de manera professional o habitual a l'allotjament de les persones amb, o sense, altres serveis de caràcter complementari.

A l'hora, aquestes activitats *"són diferents de les realitzades en altres organitzacions industrials i comercials per la diferent naturalesa dels serveis i negocis que s'hi desenvolupen atès que existeix una activitat principal, la venda de l'allotjament"* o de les habitacions, diferent a les altres activitats, les quals varien segons la dimensió física de l'hotel, els seus clients, els serveis ofertats, la temporada, d'apertura de l'establiment o fins i tot en funció de la seva estructura de propietat/gestió.

Aquesta naturalesa diferenciada contribueix a configurar un conjunt de característiques específiques per a aquest sector. El coneixement d'aquestes característiques es pot considerar un pas obligat per a l'èxit en el desenvolupament i la implantació d'un model de gestió que s'adapti a les peculiaritats de l'organització i del seu procés productiu. Sobre la base de les característiques particulars que Muñoz Colomina, C.I. (1993) exposa per a les empreses de serveis en general, així com en els treballs de Mestres, J.R. (1995), Musa, S. M. i Sanchis, J.R. (1993) i Aguayo, J.M. (1997) són destacables, entre d'altres, les següents característiques bàsiques del servei que presten els establiments hotelers, tenint en compte que el seu principal producte és l'allotjament del client:

1. En primer lloc, el producte que s'hi ofereix consisteix en la prestació d'un servei no inventariable una vegada ha estat finalitzat, encara que sí ho pugui ser en algun moment del seu procés de fabricació. Així doncs, una vegada obtingut no es pot inventariar per a la venda posterior. La majoria dels serveis té una caducitat immediata o instantània. Aquesta dificultat o fins i tot la impossibilitat d'emmagatzemar el producte o el servei obliga a l'hotel a preocupar-se per aconseguir col·locar tota la

producció diàriament, ja que allò que no es ven es pot considerar una pèrdua.

2. El servei no pot ser traslladat al client. Ha de ser aquest qui es desplaça al lloc de la prestació del servei perquè pugui vendre's. L'empresa ha de centrar part de la seva atenció en el client i adaptar el servei que ofereix a les circumstàncies que condicionen el seu entorn. El servei o producte "es consumeix en el lloc de producció".
3. Oferta inelàstica a variacions de la demanda, és a dir, si es produeix un increment en la demanda d'allotjament, l'hotel no podrà satisfer-la a curt termini. Aquesta rigidesa impossibilita una adaptació ràpida a possibles necessitats de l'hotel.

No obstant això, els hotels han d'oferir una diversitat de serveis important per a captar als clients alhora que han de ser prou flexibles com per a adaptar-se o ajustar-se a una varietat àmplia de situacions més o menys previsibles o les diferents necessitats de cada client com, per exemple, bugaderia, planxa, gimnàs, spa, botigues, cafeteria, telèfon, canvi de divises, etc.

4. Heterogeneïtat dels productes o serveis que ofereix: banquets, spa, restaurant, gimnàs, perruqueria, botigues, etc.
5. El caràcter intangible o immaterial de la majoria dels serveis hotelers representa un inconvenient a tenir en compte en dos sentits diferents:
  - El producte s'identifica amb el servei mateix que es presta a cada moment. Existeix simultaneïtat entre el moment de l'obtenció o "fabricació" del servei i el seu consum per part del client. Per això, és molt important el contacte que es produeix entre el productor o prestador del servei i el consumidor. El tracte que el conjunt dels recursos humans de l'hotel manté amb els clients és un punt clau i decisiu. D'ell depèn sovint la percepció de qualitat i satisfacció que aquests clients es formin de l'estada en l'hotel. D'aquí la importància que tenen els recursos humans en aquest tipus d'establiments.



- Al mateix temps, aquesta intangibilitat dificulta la diferenciació dels serveis, de manera que sovint s'han de buscar aspectes materials que el client pugui relacionar amb el servei ofert
6. Quant a l'estructura i comportament dels costos dels establiments hotelers es pot remarcar que els costos fixos (salaries, despeses de publicitat, amortització d'edificis, instal·lacions i mobiliari entre d'altres) són molt alts en comparació amb els costos variables. *“Es consideren costos fixes aquells que no guarden, en general, una relació directa amb el volum d'activitat d'una unitat empresarial, i no varien, per tant, front els canvis en els nivells d'activitat que es poden originar dintre d'un interval rellevant, constituint aquesta la seva característica definidora”(...)*<sup>1</sup>
  7. El servei que es presta a l'hotel aconsegueix que entre els diferents individus que formen l'organització així com els seus diferents estaments jeràrquics es produeixin contactes continus.
  8. Alguns serveis no principals que es presten a l'hotel generen una venda indirecta i, per tant, uns ingressos addicionals.
  9. La permanència en les operacions durant les 24 hores sense interrupció afecta directament al volum de la plantilla. L'atenció continuada al públic comporta una planificació del personal que treballa a l'empresa amb l'objecte que sigui suficient en tot moment per atendre tots els requeriments que sorgeixin.

A més de les característiques apuntades, cabria afegir *“la diversitat de l'origen geogràfic dels seus clients, així com la pluralitat de canals que poden ser utilitzats per aquests per a la contractació dels serveis que presti el centre”* Aguayo (1997).

---

<sup>1</sup> AECA. Principios de Contabilidad de Gestión. Documento 0, noviembre de 1994

Això posa de manifest la important relació entre empresa i client atesa la presència d'aquest en el procés d'elaboració o prestació del servei. Des del principi, el client manifesta el seu desig sobre el servei final que espera adquirir i, en conseqüència, aquest ha d'adaptar-se, i fins i tot modificar-se, durant el procés d'obtenció. Els hotels han de prestar, per tant, part de la seva atenció al client i necessiten informació detallada sobre les seves necessitats, els seus gustos, els seus costums, etc.

En relació a l'exposat anteriorment, cal assenyalar la importància del concepte de qualitat dels productes i serveis que ofereixen els hotels davant l'increment de la competitivitat en el mercat. Aquest concepte s'ha convertit en un objectiu estratègic de les empreses. No obstant això, per a aconseguir una millora notable de la qualitat es fa imprescindible la implantació d'un sistema de comptabilitat apropiat que elabori, analitzi i comuniqui la informació necessària en el qual estigui introduït el factor qualitat com un objectiu més sobre el qual cal informar-ne.

En un sistema de qualitat total es poden considerar com a elements necessaris per a l'acceptació del producte o servei:

- *la inexistència de defectes o errors en la prestació o bé produït,*
- *la realització del control durant el procés de producció i no "a posteriori",*
- *la reinicialització del procés productiu quan s'ha observat una fallada a corregir la repetició del defecte i l'eliminació d'una tendència perillosa,*
- *l'observació visual o automàtica mitjançant un sistema rigorós i científic*

En plantejar-se un control de qualitat en un establiment hotelier, *"les expectatives del client es trobaran en el confort, neteja i prestació acurada del servei d'allotjament, pel que el seguiment dels responsables departamentals, de com s'ofereix el producte (silenci, absència d'olors, dedicació del personal,*

*compliment de compromisos, perfecció en el lliurament de l'habitació, etc.)  
validarà o no validarà l'índex de qualitat plantejat ".<sup>2</sup>*

La qualitat en un establiment hoteler "*depèn de la destresa i habilitat de l'equip humà de l'hotel, atès que unes bones instal·lacions o unes habitacions luxoses no garanteixen per si solament l'èxit de l'empresa "*<sup>3</sup>.

A més de centrar un interès real en la qualitat del servei prestat, la necessitat primordial de la direcció dels hotels radica a obtenir informació rellevant que permeti formar-se una visió del seu funcionament amb la finalitat d'utilitzar-la com a suport en el procés de presa de decisions, tant a nivell global de l'empresa, com a nivell de secció o departament.

Així doncs, per a aquest tipus d'empreses serà fonamental disposar d'un sistema d'informació comptable, econòmic-financer que els subministri la valoració correcta del cost de cada servei o paquet de serveis de forma diferenciada dels altres que pugui ser comparable entre establiments de la cadena o grup hoteler al qual pertany, en cas de que així sigui, o directament amb el sector, si existeix informació pública al respecte.

---

<sup>2</sup> Figuerola Palomo, M. (1995), ob. cit., p. 265.

<sup>3</sup> Musa Alhasan, S.M. i Sanchis Palacio, J.R. (1993), ob. cit., p. 50.

## **2.2 Principals magnituds econòmiques del sector hotelier**

A continuació, es recullen diferents magnituds del sector hotelier català i balear seguint la classificació en grandària recollida a la Recomanació de la Comissió de les Comunitats Europees (2003/361/CE) que no contempla ni categoria hotelera ni nombre d'habitacions disponibles, en tractar-se de referències generals. En aquesta s'estableix el següent:

- *Empreses micro*: menys de 10 treballadors, menys de 2milions d'euros en total d'actiu i en xifra de negocis
- *Empreses petites*: entre 11 i 50 treballadors, menys de 10milions d'euros en total d'actiu i en xifra de negocis
- *Empreses mitjanes*: entre 51 i 250 treballadors, menys de 43milions d'euros en total d'actiu i menys de 50 milions d'euros en xifra de negocis.
- *Empreses grans*: més de 250 treballadors

En primer lloc, si parlem de sector hotelier cal referir-nos al grau d'ocupació com a un dels indicadors més representatius de la seva activitat. En aquest sentit, clarament, es constata que els hotels de tres i de quatre estrelles són els que presenten graus d'ocupació d'habitacions majors i a l'hora similars tant a Balears com Catalunya. Tanmateix, entre els hotels de menor nombre d'estrelles presenten graus d'ocupació per sota de la mitjana balear i catalana. Assenyalar que les diferències es mantenen entre categories al llarg dels anys i que la tendència que se'n deriva d'aquestes magnituds és creixent especialment a Catalunya. A nivell estatal i balear sembla detectar-se l'any 2007 una lleugera davallada. Una altra qüestió és el fet que la situació econòmica al 2008 no sigui la desitjada i que, una vegada es disposin de les dades globals d'ocupació la tendència canviï de sentit.

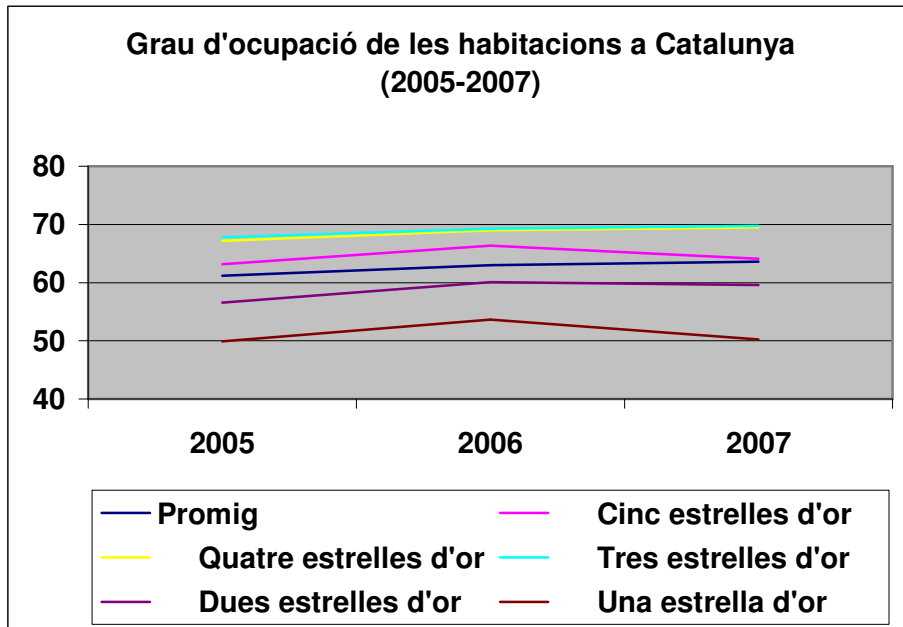
Clarament, Catalunya presenta en conjunt un grau d'ocupació inferior a la mitjana estatal, mentre que a Balears aquesta mitjana es troba molt per sobre d'aquesta mitjana. Les diferències es mantenen al llarg dels anys.

**Taula 2. Grau d'ocupació d'habitacions per categoria a Catalunya i Balears**

<b>Grau d'ocupació d'habitacions per habitacions</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>España (total)</b>	62,78	64,87	64,54
5 estrelles	57,27	60,13	59,04
4 estrelles	66,50	68,68	68,24
3 estrelles	66,08	67,96	67,37
2 estrelles	51,24	52,80	53,20
1 estrella	42,30	44,23	44,22
<b>Balears (total)</b>	72,84	75,53	74,64
5 estrelles	65,23	70,03	66,13
4 estrelles	71,19	75,43	74,07
3 estrelles	75,93	77,52	76,43
2 estrelles	63,61	67,04	70,12
1 estrella	51,77	57,56	59,32
<b>Catalunya (total)</b>	61,2	63,0	63,6
5 estrelles	63,2	66,4	64,1
4 estrelles	67,2	69	69,5
3 estrelles	67,8	69,3	69,8
2 estrelles	56,6	60,1	59,6
1 estrella	49,9	53,7	50,2

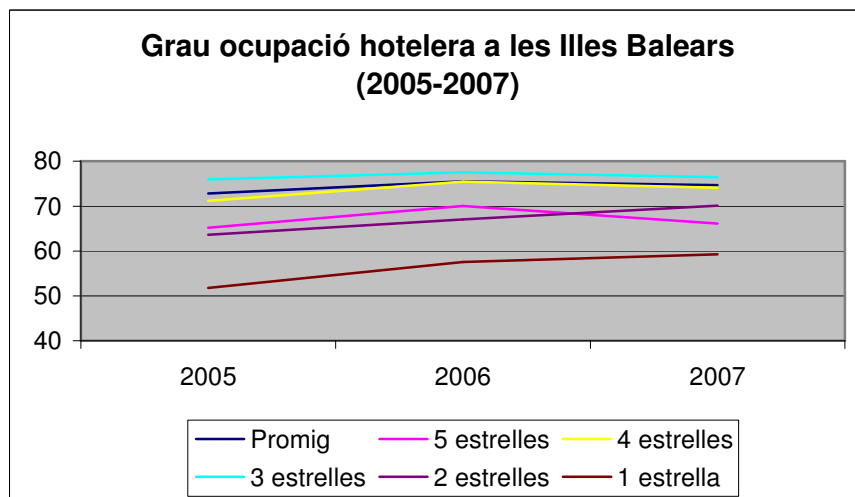
Font: Idescat

**Figura 1. Evolució grau ocupació hotelera per categoria a Catalunya**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

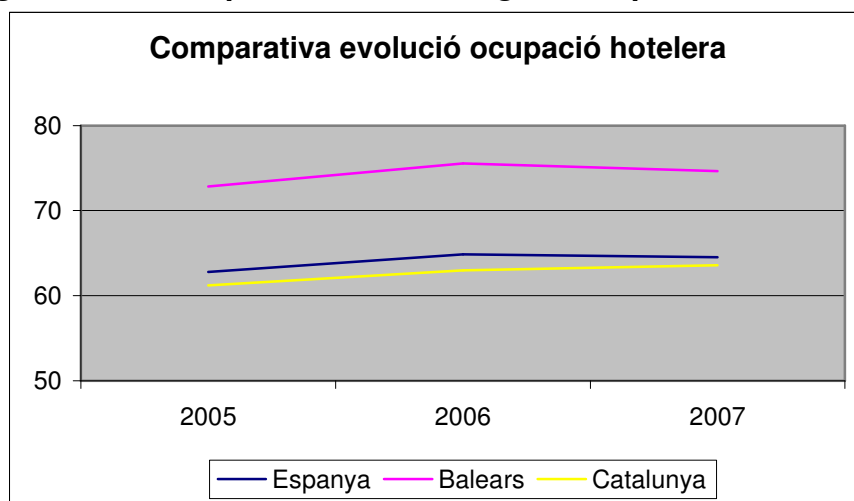
**Figura 2. Evolució grau ocupació hotelera per categoria a Balears**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

**Figura 3. Comparativa evolució grau ocupació hotelera**



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

**Taula 3. Nombre d'ocupats i cost laboral, ingressos i resultats**

2007 (mil euros)	nº treballadors	cost laboral	ingrés explotació	VAB	Resultat explotació	Resultat net
<b>Balears</b>	<b>30,51</b>	<b>856,25</b>	<b>2434,59</b>	<b>1361,89</b>	<b>238,06</b>	<b>107,17</b>
micro	5,09	115,72	348,74	156,86	9,73	-1,38
petita	23,26	635,17	1711,37	898,58	130,29	74,37
mitjana	82,75	2135,55	5416,29	2957,49	418,76	-29,25
gran	268,00	8969,80	30086,15	18891,08	4505,44	2601,32
pimes	24,26	642,74	1706,91	900,60	125,76	41,53
<b>Catalunya</b>	<b>32,21</b>	<b>855,64</b>	<b>2464,71</b>	<b>1130,43</b>	<b>64,24</b>	<b>68,38</b>
micro	5,78	103,07	352,62	132,00	4,70	-2,83
petita	24,83	583,00	1794,65	817,11	106,47	149,39
mitjana	62,03	1515,99	4031,32	1874,09	45,86	136,26
gran	253,11	8917,43	24884,61	11663,15	36,82	-817,99
pimes	24,47	573,32	1679,58	761,58	65,20	99,42
<b>Barcelona</b>	<b>55,73</b>	<b>1471,20</b>	<b>4439,69</b>	<b>2019,15</b>	<b>138,07</b>	<b>91,50</b>
micro	4,05	93,10	402,73	121,17	-4,84	-12,76
petita	26,11	640,34	2033,11	908,58	128,45	257,38
mitjana	112,00	2328,64	7350,29	3319,50	320,29	41,53
gran	253,11	8917,43	24884,61	11663,15	36,82	-817,99
pimes	40,80	908,04	2893,43	1289,77	145,72	160,28
<b>Girona</b>	<b>15,55</b>	<b>336,33</b>	<b>997,64</b>	<b>450,16</b>	<b>47,67</b>	<b>21,48</b>
micro	5,36	122,61	352,19	141,38	-1,03	-2,20
petita	24,41	539,09	1664,92	757,76	99,11	45,67
mitjana	76,43	1487,17	4061,20	2002,92	270,58	136,00
gran						
pimes	15,55	336,33	997,64	450,16	47,67	21,48
<b>Lleida</b>	<b>15,53</b>	<b>283,56</b>	<b>735,65</b>	<b>354,97</b>	<b>3,35</b>	<b>-9,71</b>
micro	4,78	92,36	302,25	134,67	12,12	0,25
petita	17,47	395,63	1032,97	505,21	21,52	1,10
mitjana	173,00	2502,08	5440,09	2752,99	-273,20	-249,99
gran						
pimes	15,53	283,56	735,65	354,97	3,35	-9,71
<b>Tarragona</b>	<b>55,75</b>	<b>1311,97</b>	<b>3607,25</b>	<b>1921,56</b>	<b>149,69</b>	<b>102,78</b>
micro	5,50	99,36	534,97	157,17	21,94	8,75
petita	28,5	636,9403	1776,0221	878,855	108,0243	30,3158
mitjana	149	3606	9721	5410	318	331
gran						
pimes	55,75	1311,97	3607,25	1921,56	149,69	102,78

Font: Elaboració pròpia a partir del SABI

D'altres magnituds econòmiques que també analitzem són els costos laborals, els ingressos d'explotació, el Valor Afegit Brut (VAB), el resultat d'explotació i el resultat de l'exercici. Un comentari inicial referit a les dades anteriors se centra



en la diferència obtinguda en el resultat d'exploració i el resultat net a si comparem de forma global les dues comunitats autònomes. Mentre que, clarament, s'observa que els ingressos d'exploració promitjos són similars (lleugerament superiors a Catalunya), els costos laborals són gairebé idèntics, el VAB comença a presentar una petita diferència a favor ja de les Illes, diferència que augmenta considerablement a nivell de Resultat d'exploració (9,78%, 2,61% de resultat d'exploració sobre els ingressos d'exploració a Balears i Catalunya, respectivament, com a mesura de la seva competitivitat) i de Resultat de l'exercici (4,40% i 2,77%, també respectivament). Sembla que els establiments de les Illes aprofiten millor els ingressos que obtenen, deduint-ne menys despeses la qual cosa reverteix en uns resultats majors.

El nombre mitjà d'ocupats és lleugerament inferior a Balears (30,5 enfront a 32 a Catalunya). Si s'analitza per grandària, això es reproduïx en tots els tamanys amb l'excepció dels hotels de tres estrelles. Són aquests els que ocupen més treballadors a Balears que a Catalunya (82 a 62, respectivament). Aquesta mateixa anàlisi també es pot fer per províncies, Lleida i Girona presenten un nombre promig inferior de treballadors ocupats. Molt superior i a l'hora similar entre ambdues, trobem aquesta mitjana a Barcelona i Tarragona. Aquesta diferència també es tradueix en ingressos d'exploració i resultats de l'exercici molt superiors.

Aquesta relació però, no s'acompleix entre Balears i Catalunya. Tenint menys treballadors en promig, els establiments de Balears obtenen ingressos d'exploració similars, però, com dèiem, resultats a tots els nivells àmpliament superiors en promig. La productivitat en termes de VAB per número d'ocupats, és, per tant, també superior a les Illes. La seva competitivitat també es veu afectada. La diferència de competitivitat (mesurada en termes d'excedent brut d'exploració sobre la facturació) obtinguda en ambdues àrees també és remarcable (9,78%, 2,61%).

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

Aquestes dues mesures són superior a Balears que a Catalunya en totes les grandàries hoteleres (micro, petites, mitjanes i grans).

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

**Taula 4. Nivells de Productivitat i Competitivitat**

2007 (mil euros)	Total actiu	Productivitat	Competitivitat
<b>Balears</b>	<b>5659,36</b>	<b>44,63</b>	<b>9,78%</b>
micro	637,03	30,81	2,79%
petita	3147,50	38,63	7,61%
mitjana	9344,39	35,74	7,73%
gran	103937,70	70,49	14,98%
pimes	3073,09	37,12	7,37%
<b>Catalunya</b>	<b>4222,34</b>	<b>35,10</b>	<b>2,61%</b>
micro	486,49	22,85	1,33%
petita	2581,65	32,91	5,93%
mitjana	6874,04	30,21	1,14%
gran	51329,29	46,08	0,15%
pimes	2572,68	31,12	3,88%
<b>Barcelona</b>	<b>8931,00</b>	<b>36,23</b>	<b>3,11%</b>
micro	654,04	29,95	-1,20%
petita	3060,60	34,79	6,32%
mitjana	17288,96	29,64	4,36%
gran	51329,29	46,08	0,15%
pimes	5724,41	31,61	5,04%
<b>Girona</b>	<b>1229,69</b>	<b>28,95</b>	<b>4,78%</b>
micro	315,25	26,38	-0,29%
petita	2228,13	31,04	5,95%
mitjana	5171,87	26,21	6,66%
gran			
pimes	1229,69	28,95	4,78%
<b>Lleida</b>	<b>1005,32</b>	<b>22,86</b>	<b>0,46%</b>
micro	492,33	28,17	4,01%
petita	1529,45	28,92	2,08%
mitjana	5282,21	15,91	-5,02%
gran			
pimes	1005,32	22,86	0,46%
<b>Tarragona</b>	<b>9154,57</b>	<b>34,47</b>	<b>4,15%</b>
micro	649,92	28,58	4,10%
petita	2208,86	30,84	6,08%
mitjana	30771	36,31	3,27%
gran			
pimes	9154,57	34,47	4,15%

Font: Elaboració pròpia a partir del SABI

### **3 METODOLOGIA UTILITZADA**

Les fases i la metodologia que s'ha aplicat a l'hora de desenvolupar aquest projecte són les següents. La metodologia utilitzada es basa en la recollida de la informació necessària per al desenvolupament d'aquest projecte i que s'ha de basar en dues fonts diferenciades:

Per una banda, s'ha efectuat una revisió de literatura relacionada amb Anàlisi d'estats Comptables, en general, tant a nivell de manuals o publicacions científiques, com d'estudis similars o estudis professionals desenvolupats en el sector hotelier o en d'altres a Catalunya. Una bona font de referència l'ha constituït l'"Estudi de l'EURAM (Euroregió de l'Arc Mediterrani)", coordinat per la Universitat Pompeu Fabra (2007).

Per una altra banda, s'ha consultat la Base de Dades SABI (Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics). Aquesta base de dades conté la informació que les empreses dipositen als Registres Mercantils. La Base de Dades SABI és una base de dades financera de les principals empreses espanyoles. Disposa d'un software exclusiu d'anàlisi financera. Inclou informació d'unes 650.000 empreses espanyoles i 80.000 portugueses. Permet entre d'altres, la realització d'estudis macroeconòmics, el càlcul i posterior anàlisi de ràtios sectorials, estudis de mercat, posicionament en el sector, estudis macroeconòmics de les seves partides de Balanços, ràtios establerts o definits per l'usuari. La informació s'obté de diferents fonts oficials, Registres Mercantils, BORME, premsa, etc. Aquesta base de dades presenta una gran flexibilitat per a l'obtenció i l'exportació de la informació a d'altres programes informàtics.

La informació requerida per a la realització d'aquesta investigació es refereix a l'activitat hotelera ubicada (segons consta el domicili social al SABI) a les regions de Catalunya i Illes Balears. L'informe se centra en el sector hotelier

com a una de les principals ofertes d'allotjament turístic del nostre país (a banda de, per exemple, vivendes turístiques, càmpings, apartaments, ciutats de vacances, albergs, residències, etc). Aquesta informació consisteix en disposar de les magnituds de les diferents tipologies de despeses de cada establiment i la xifra de vendes, durant un període de 3 exercicis econòmics consecutius. Aquesta informació es troba continguda al Compte de Pèrdues i Guanys de cada empresa.

A l'hora, s'ha efectuat una revisió de literatura relacionada amb Anàlisi d'estats Comptables, tant a nivell de manuals o publicacions científiques, com d'estudis similars o estudis professionals desenvolupats en el sector hotelier o en d'altres a Catalunya:

- L' "Anàlisi d'estats financers de la indústria catalana. 2003" publicat l'any 2005, que duu a terme el Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya inclou comptes anuals de 59 sectors, amb l'estudi de 26 ràtios per a cadascun. Entre aquests sectors no hi trobem cap relacionat amb l'àmbit turístic i, menys encara, amb el sector hotelier.
- El "Informe anual de l'empresa catalana" desenvolupat anualment pel Departament d'Economia i Finances conté l'estudi de les principals magnituds econòmiques i financeres de les empreses amb seu social a Catalunya, que s'han obtingut a partir de la informació que la Central de Balanços del Banc d'Espanya ofereix trimestralment i anual sobre els estats comptables. S'hi estudia per sectors (indústria, serveis i energia) l'evolució econòmica experimentada en els darrers anys, i de forma agregada, es calculen diferents ràtios i magnituds tant a Catalunya com a la resta d'Espanya. De manera desagregada, es mostren gràficament per sectors (entre els quals s'hi troba el d'hostaleria) algunes dades relacionades amb les vendes, l'ocupació, el valor afegit, i d'altres, a més

a més de variacions de determinades partides del Balanç de Situació i del Compte de Pèrdues i Guanys de les empreses.

- “Estudi de l’EURAM (Euroregió de l’Arc Mediterrani)”, coordinat per la UPF, Pretén diagnosticar, mitjançant una anàlisi econòmica-financera, la situació de les empreses i principals sectors econòmics (17 en concret que inclouen el sector de l’hostaleria) de l’EURAM, tot indicant els punts forts i febles del teixit empresarial que afecten a la seva economia en el seu conjunt. En concret, s’hi realitza una anàlisi agregada del sector per àmbit geogràfic: Catalunya, País Valencià, Illes Balears.
- “Tarragona sectorial” va suposar durant quatre edicions consecutives una anàlisi econòmica i financera de les empreses de la província de Tarragona, amb una anàlisi de Comptes Anuals fins l’any 1997. Aquest estudi es va realitzar pels quatre sectors (indústria, construcció, comerç i serveis) desglossats, a l’hora, en subsectors i en un total de 42 branques d’activitats. Entre els subsectors s’hi troba l’hostaleria que comprèn 49 establiments entre hotels, restaurants i agències de viatges. Les ràtios analitzades (en total 17) es classifiquen dins l’anàlisi patrimonial (5 ràtios), l’anàlisi econòmic (9 ràtios) i l’anàlisi financer (3 ràtios).

Tot i el coneixement que es disposa de l’existència d’informes financers sobre determinats sectors d’empreses i consultores com ara DBK, E-informa, etc. s’ha optat per no incloure cap comentari al respecte.

Per una altra banda, s’ha realitzat una revisió de la informació disponible. Es detalla a continuació les particularitats més destacades de cadascuna de les bases que s’han considerat més destacables:

- Com ara SABI (Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics), conté la informació que les empreses dipositen als Registres Mercantils. La limitació que s'hi detecta és que la informació no està prou actualitzada i, en el millor dels casos, correspon a l'any 2005, però generalment està referida a exercicis econòmics anteriors. Per altra banda, el nombre màxim d'empreses que es poden incloure en una mostra d'aquesta base de dades és de 500. Això permetria fer estudis per a províncies senceres, com ara Girona 376 establiments inclosos a la Base de Dades. No obstant, les dades de les web dels hotels no són suficients i les dades contingudes a la base de dades SABI no estan prou actualitzades si volem fer un estudi actualitzat (alguns estats comptables d'empreses incloses en aquesta base de dades es remunten a l'exercici 2004, i amb una mica de sort, a 2005). A més a més, sovint no conté informació financera d'empreses petites, cal disposar del CIF de l'empresa o identificació fiscal de l'establiment, i, en cas d'estar auditades, les xifres no inclouen els possibles ajustos o excepcions d'auditoria.
- Informació periòdica de la Central de Balanços del Banc d'Espanya. Es informació accessible per encàrrec. Aquesta informació inclou la relativa a la monografia que difon els resultats de la Central de Balanços Anual (és a dir, la publicació *Resultats Anuals de les empreses no financeres*), les ràtios sectorials de la base de dades RSE, entre d'altres. Igualment, facilita la selecció de sectors agregats i subagregats d'empreses (creuament de tamanys, naturalesa pública/privada i sector d'activitat) més detallats que els disponibles a la monografia anual).
- Estadístiques de l'INE. La informació que publica l'INE, com ara l'enquesta d'ocupació hotelera per categoria d'establiment, nombre establiments, places hoteleres, etc. Està basada en una enquesta mensual que complimenta directament l'establiment hotelier. No obstant,

les dades de 2006 no són comparables amb les d'anys anteriors degut al canvi de metodologia que han introduït que obliga a efectuar càlculs específics per a enllaçar la sèrie de dades anterior amb les determinades a partir de 2006.

La informació sobre gestió continguda a l'apartat "hostaleria i turisme" de l'enquesta anual de l'INE sobre empreses de serveis és del tot insuficient. Inclou dades numèriques sobre ocupació, número d'establiments oberts per zones turístiques i per mesos, grau d'ocupació per places o per places de cap de setmana per establiments, però no inclou la informació sense secret estadístic d'aquests establiments.

La informació financera que cal disposar per a la part de l'estudi referida a l'anàlisi econòmic i financer, és el Balanç de Situació, el Compte de Pèrdues i Guany i la Memòria per cada empresa obtinguda finalment del SABI.

Aquest buidatge de la informació necessària per a l'estudi de la base de dades SABI ha comportat la formació d'una mostra d'estudi de la investigació. Aquesta mostra s'ha centrat en dos àmbits geogràfics diferenciats de la zona de l'EURAM: Catalunya i les Illes Balears. S'ha fet una selecció representativa d'establiments hotelers en ambdues zones. D'aquests hotels, s'ha obtingut la informació necessària, per a fer l'estudi proposat, de la base de dades SABI (segons consta el domicili social al SABI).

Els criteris utilitzats per a la selecció dels hotels estudiats han estat els següents:

1. Criteri CNAE-93: 551 Hotels
2. Comunitat Autònoma: Domicili social a Catalunya i Balears



3. Qualsevol tipus de societat: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad Regular Colectiva, Sociedad Comanditaria, Cooperativa...
4. Dades disponibles del Balanç de Situació i del Compte de Pèrdues i Guanyos complertes corresponents als anys 2006, 2005, 2004 i 2003.
5. Comptes anuals no consolidats, és a dir, individuals.
6. Dades complertes de les magnituds i ràtios següents corresponents també al mateix període anterior:
  - Ingressos de vendes/ Capital (%)
  - Ingressos sobre Total d'Actius (%)
  - EBIT (mil EUR)
  - EBITDA (mil EUR)
  - Marge de beneficis (%)
  - Ràtio de solvència (%)
  - Benefici net per treballador (mil EUR)
  - Ingressos d'explotació per treballadors (mil EUR)
  - Despeses de personal / Ingressos de vendes. (%)
  - Promig de cost de personal anual (mil EUR)
  - Fons propis per treballador (mil EUR)
  - Fons de maniobra per treballador (mil EUR)
  - Total Actius per treballador (mil EUR)
  - Despeses consum/ventes (EUR)
  - Altres despeses d'explotació/ventes (EUR)
  - Despeses financeres/ventes (EUR)
  - Despeses extraordinàries/ventes (EUR)
  - Valor agregat/despesa de personal (EUR)
7. Import no nul dels ingressos d'explotació.

Seguint aquests criteris, el total d'empreses seleccionades inicialment ha estat (Taula 2) de 46 per a Balears d'un total de població de 119 establiments (en

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

representa un 38,66%), i 293 per a Catalunya d'un total de població de 305 (en representa un 96,07%).

**Taula 5. Composició de la mostra d'estudi**

	BALEARS	CATALUNYA	TOTAL
UNIVERS	119	305	424
MOSTRA INICIAL	46	293	339
% SOBRE UNIVERS	38,66	96,07	---
RESULTAT DEL FILTRATGE	-8	-36	
MOSTRA FINAL	38	257	
% SOBRE UNIVERS	31,93	84,26	

Font: Elaboració pròpia

Obtinguts aquest nombre de casos, sense perdre representativitat de la mostra, s'ha procedit al seu filtratge en dues fases:

1. En primer lloc, s'ha considerat important que tots els casos que formen part de la mostra es dediquin a una activitat relacionada amb l'hoteleria i siguin més o menys homogenis. S'ha consultat la descripció que cada empresa fa de la seva activitat a la Memòria. I s'han eliminat tots aquells casos que no s'hi corresponien.
2. En segon lloc, s'han eliminat els *outliers*. Ha calgut eliminar algun cas perquè en moltes magnituds presentava imports que alteraven clarament els resultats de l'estudi i ha calgut també eliminar alguna observació d'algun hotel en concret, que d'haver-la inclòs també hagués esbiaixat els resultats promitjos de la magnitud o de la ràtio implicada.

La composició final de la mostra es pot veure a la taula 2. Una vegada recollides les dades necessàries per a l'estudi, s'ha continuat amb el tractament de les dades per tal de determinar el percentatge que cadascuna de les

diferents despeses del sector hotelier, classificades per naturalesa, representa sobre el total de despeses i sobre el total de la facturació, fent una especial incidència en les despeses derivades del personal i les ràtios de productivitat lligades al mateix. Una ràtio és una relació entre dues magnituds, simples o agregades, que solen tenir un significat més ampli de forma conjunta que mitjançant la simple anàlisi per separat, com la rendibilitat sobre vendes, per exemple. Les vendes i els beneficis serien indicadors per si sols, sent-ho també el seu quocient, la ràtio de rendibilitat sobre les vendes. S'ha fet una comparativa d'aquesta estructura mitjana de despeses del sector hotelier per a Catalunya i per a les Illes Balears. Aquestes dades configuren la base per a extreure'n les posteriors conclusions recollides al final d'aquest document relacionades amb l'anàlisi comparatiu del pes que representa cadascuna de les despeses del sector hotelier a les dues àrees geogràfiques.

## 4 OBTENCIÓ D'INFORMACIÓ ECONÒMIC FINANCERA

### 4.1 Indicadors econòmics i financers

Segons se cita a Campa (2005, 339), un estudi realitzat l'any 1998 amb l'objecte d'avaluar diversos aspectes professionals vinculats a la figura del director general d'hotel, va incloure un apartat per a conèixer quins eren els ràtios de gestió a les quals prestaven més importància, obtenint els següents resultats, en una escala de 1 a 6 (Woods i altres, 1998):

- Mesures de benefici o tornada de la inversió:
  - Resultat net 5,5
  - Resultat operatiu brut 5,3
  - *Cash flow* 5,4
  - ROI 5,1
  - Benefici per acció 3,6
- Mesures de cost
  - Costos directes de personal 5,6
  - Costos directes operatius 5,2
  - Costos d'estructura 5,2
  - Honoraris de gestió 4,5
  - Càrregues fixes 3,9

Des d'un punt de vista d'indicadors econòmics financers la literatura ofereix múltiples indicadors i ràtios, no havent-se arribat a un consens unànim al respecte.

Pel que respecta a aquest estudi s'han triat les següents ràtios i magnituds en relació al personal d'un establiment hoteler sovint relacionades amb diferents mesures de la seva productivitat:

- Despesa de personal total
- Número total de treballadors

Relacionats amb la productivitat del personal:

- Personal: despesa personal / vendes %
- Personal: vendes / n<sup>o</sup> treballadors
- Personal: despesa personal / n<sup>o</sup> treballadors
- Total actius / n<sup>o</sup> treballadors
- Total fons propis / n<sup>o</sup> treballadors

D'altres possibles indicadors o magnituds interessants relacionats amb el personal serien aquelles que relacionem més avall. Però, com és obvi, la informació financera disponible no inclou aquest tipus de dades. Es tracta, per tant, de magnituds que es poden calcular i analitzar internament a cada establiment, si resulten d'interès, però que difícilment es poden extreure d'una base de dades com el SABI. Sovint, no se'n poden obtenir dades si no és a través d'algun tipus de qüestionari dirigit als directors dels establiments. Encara que el nombre de treballadors fixos i no fixos hauria de figurar en la informació comptable publicada anualment al registre mercantil, cal dir que molts dels establiments no faciliten aquesta informació. D'altra banda, cal esmentar que aquesta informació tampoc és útil per donar resposta al totes les magnituds o indicadors de recursos humans que resultarien d'interès. Els indicadors com el nombre d'habitacions netejades, nombre d'empleats a temps complet, nombre d'empleats a temps parcial, hores directes totals treballades, nombre d'empleats equivalents per habitació ocupada, etc, només es poden obtenir mitjançant una enquesta, i cal tenir en compte que molts dels establiments segurament no la disposaran.

- *Nombre d'empleats equivalents*: Atesa la diferent tipologia de contractació en el sector (fix versus fix discontinu versus estacional; jornada completa versus temps parcial) es pot traduir el nombre d'empleats a empleats equivalents a través d'un estàndard d'hores emprat dia (normalment vuit). Una alternativa a aquest indicador seria considerar el nombre d'hores treballades, sense necessitat de traduir-les a dies equivalents.
- *Nombre d'empleats equivalents per habitació disponible*: Ofereix una mesura de productivitat entre els empleats i les habitacions disponibles.
- *Nombre d'empleats equivalents per habitació ocupada*: En introduir l'ocupació, s'observa la capacitat de gestió mostrada per a la reducció d'empleats davant la demanda real obtinguda. Òbviament, per a la seva valoració correcta han de tenir-se en compte dues factors, com són l'ocupació prevista (que possiblement difereixi de la màxima) i l'anticipació a conèixer aquesta modificació, que determinarà, o no, la possibilitat d'actuar sobre els recursos de l'hotel.

A banda, i en la línia de destacar indicadors, magnituds i ràtios interessants per al sector però , com ja apuntàvem anteriorment, de difícil disponibilitat, afegim les següents:

- Empleats a temps complert.
- Empleats a temps parcial.
- Empleats en pràctiques.
- Percentatge d'empleats fixos sobre empleats totals.
- Percentatge d'empleats fixos discontinus sobre empleats totals.
- Percentatge de rotació d'empleats.

- Percentatge d'absentisme.
- Hores directes totals treballades
- Nombre d'habitacions netejades dividit per nombre d'hores de personal de neteja
- Accidents de treball per hores totals treballades
- Indemnitzacions sobre total despeses de personal.
- Hores de formació sobre hores treballades
- Hores de formació per empleat.

A més a més, s'ha considerat oportú d'incloure en el llistat, magnituds importants com ara, Que, tot i formant part, com a numeradors o denominadors, d'algunes de les ràtios calculades, tenen en sí mateixes prou rellevància com per a informar-ne:

- Total d'actiu
- Total Fons propis
- Import de vendes
- EBITDA
- GOP
- I les dues mesures de productivitat següents :
- Beneficis: BAIT / vendes
- Beneficis: Benefici net + amortitzacions + provisions / vendes

## **5 ANÀLISIS COMPARATIU DEL SECTOR HOTELER A CATALUNYA I A LES ILLES BALEARS**

En el present apartat d'aquest treball s'analitzaran els pesos que representen les diferents despeses del sector hoteler a Catalunya i a Balears sobre el total de Vendes generades.

No obstant, i amb l'objectiu d'observar la dimensió de l'empresa hotelera presa en promig, s'han calculat diferents magnituds que s'han considerat rellevants com, per exemple, les evolucions experimentades pels totals dels actius promitjos del sector, el total dels fons propis, per la cifra de vendes i pel total dels ingressos d'explotació, entre d'altres.

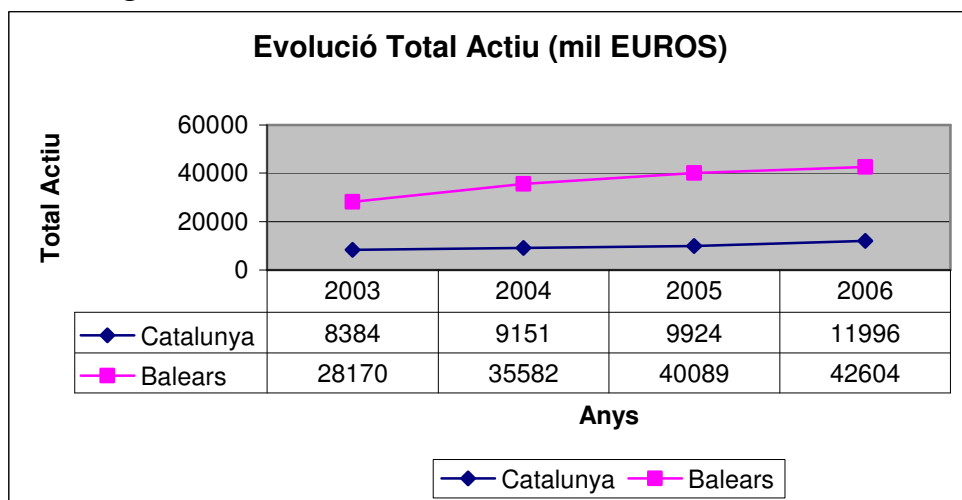
Tanmateix, s'ha dedicat tot un apartat a l'anàlisi del pes dels diferents conceptes de despeses recollits al Compte de Pèrdues i Guanys, sobre la xifra global neta de facturació, per tal d'observar si es detecten diferències importants entre les dades obtingudes dels hotels de Catalunya i de les Balears.

Per últim, també s'han determinat i analitzat diferents magnituds i ràtios relacionades directament amb les despeses de personal (sempre presos com a promig de totes les empreses), com ara: costos totals de personal, costos de personal per treballador, pes de les despeses de personal sobre la xifra de vendes, fons propis per treballador, total d'actius per treballador, número total de treballadors per establiment, vendes per treballador, etc.



## 5.1 Magnituds de caràcter general

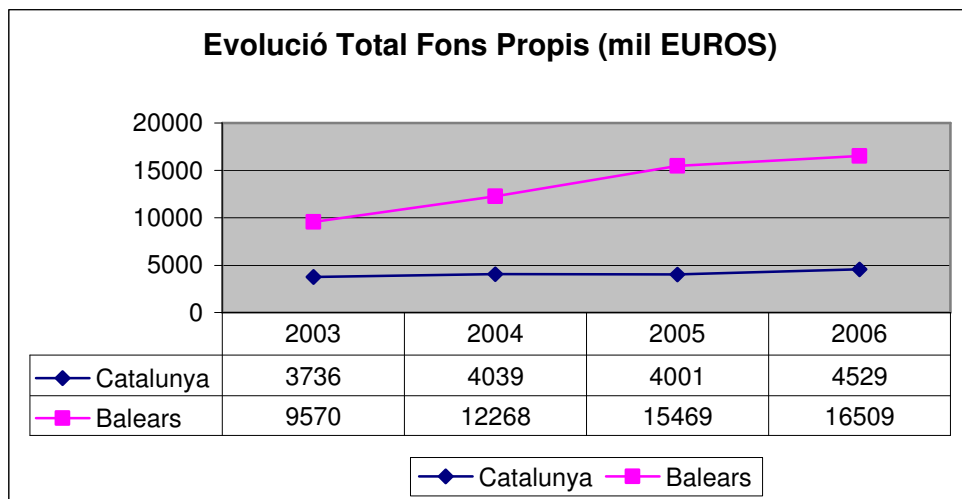
Figura 4. Evolució Total Actiu



Font: Elaboració propia

S'observa que la inversió promitja per establiment en actius tant als hotels Balears com catalans, és creixent al llarg del període estudiat. La inversió promig en actius dels hotels Balears és més elevada, més de 3 vegades superior a la dels hotels catalans i la variació durant el període estudiat ha estat un augment del 43,08% a Catalunya i del 51,24% a les Illes.

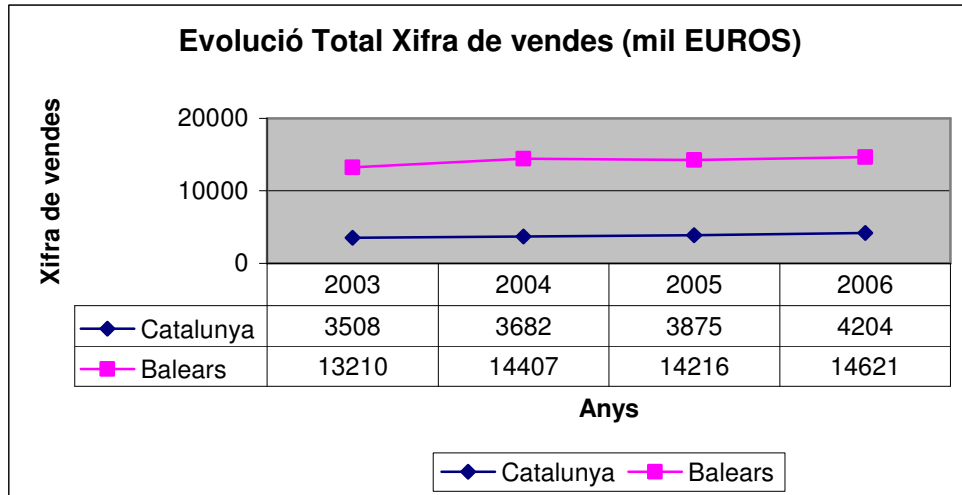
**Figura 5. Evolució Total Fons propis**



Font: Elaboració propia

També s'observa que la magnitud de fons propis també ha augmentat en ambdós àmbits geogràfics. Això es correspon amb la tendència observada en el total d'actius hotelers, tot i que no de forma paral·lela, segurament això és degut a què per a realitzar aquestes inversions en actius els establiments han decidit endeutar-se. La variació experimentada pels fons propis ha estat d'un augment del 72,51% a Balears i només de 21,23% a Catalunya, menys de tres vegades inferior.

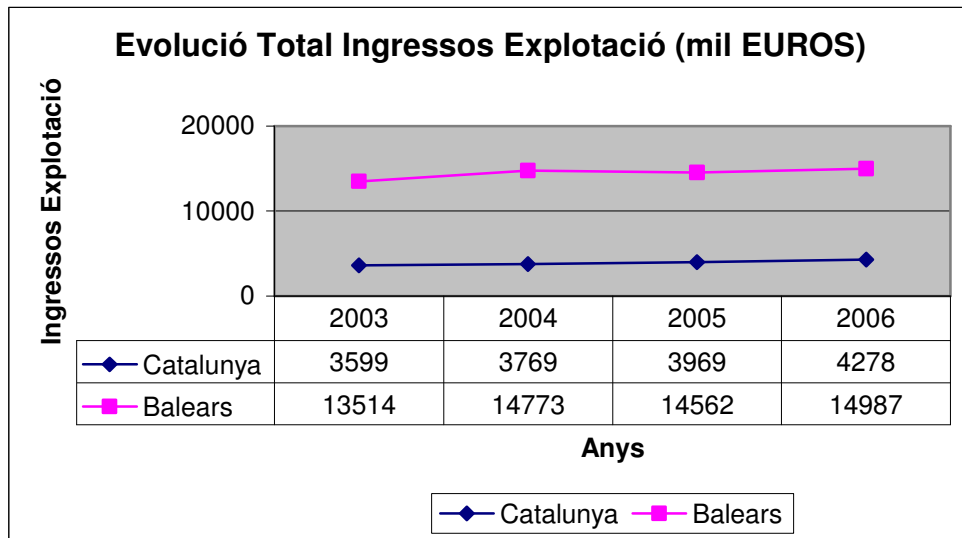
**Figura 6. Evolució Total Xifra de vendes**



Font: Elaboració pròpia

L'evolució de la xifra de vendes promitja per als establiments hotelers de Catalunya i de Balears ha estat similar. Clarament, a Balears aquesta xifra és gairebé tres vegades superior a la catalana. Percentualment, en el període considerat, la variació a les illes ha estat de tan sols un 10,61%, i a Catalunya de 19,84. Es destacable doncs aquest fet, per què veiem, doncs, que a Catalunya la xifra de vendes ha pujat percentualment el doble que a les Illes.

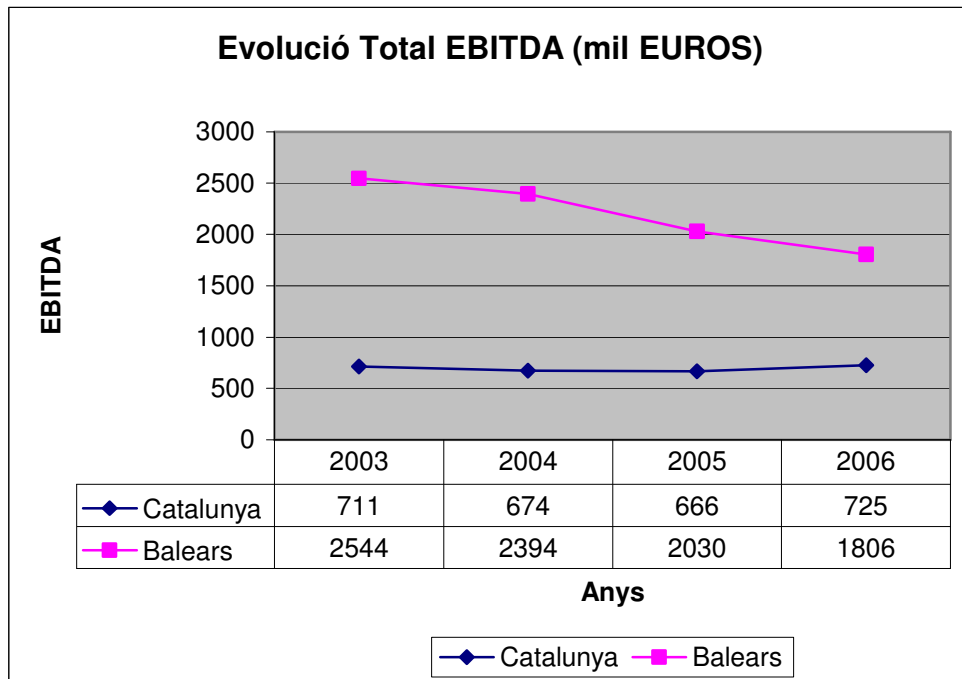
**Figura 7. Evolució Total ingressos Explotació**



Font: Elaboració pròpia

El comentari corresponent a l'evolució de la xifra d'ingressos d'explotació promitjos per establiment hotelier és similar a l'anterior. Comparant ambdues gràfiques s'observa que, a banda dels ingressos obtinguts per les vendes habituals dels hotels, són poc significatius la resta d'ingressos d'explotació que aquests obtenen en els dos àmbits geogràfics d'estudi.

**Figura 8. Evolució Total EBITDA**



Font: Elaboració propia

La ràtio d'EBITDA sobre ingressos tracta de determinar el marge generat per l'establiment hoteler abans de càrregues financeres (estructura d'endeutament) i d'amortitzacions (antiguitat de l'immoble o diferents polítiques d'amortització, per exemple).

Com anteriorment es mencionava, la rotació dels actius s'ha vist reduïda, dèiem degut a un increment més que proporcional dels immobilitzats. En canvi, en aquesta ràtio observem com l'eficiència de les empreses, el seu marge sobre vendes, també s'ha vista afectat significativament a l'any 2004; fet que indica una reducció important de marges obtinguts per aquest establiments.

## **RÀTIO DE BAIT SOBRE VENDES**

Aquest ràtio tracta de determinar el marge generat per l'establiment, abans de càrregues financeres e impostos; però després d'amortitzacions de l'immobilitzat

CÀLCUL DE LA RÀTIO:

BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS E INTERESSOS / VENDES
--

Aquesta ràtio ha experimentat en general una davallada remarcable, davallada que ja es venia apuntant en les ràtios anteriors d'eficiència. El marge obtingut es va reduït, en part degut a una certa estabilitat de les vendes, que no tenen creixement important, excepte l'any 2005.

## **RÀTIO DE CASH FLOW SOBRE VENDES**

Considerant que el *cash flow* d'una Societat és el benefici net més les amortitzacions i provisions (que són despeses però no suposen sortida d'efectiu), aquesta ràtio tracta de determinar la relació entre aquest *cash flow* i les vendes realitzades en un exercici.

CÀLCUL DE LA RÀTIO:

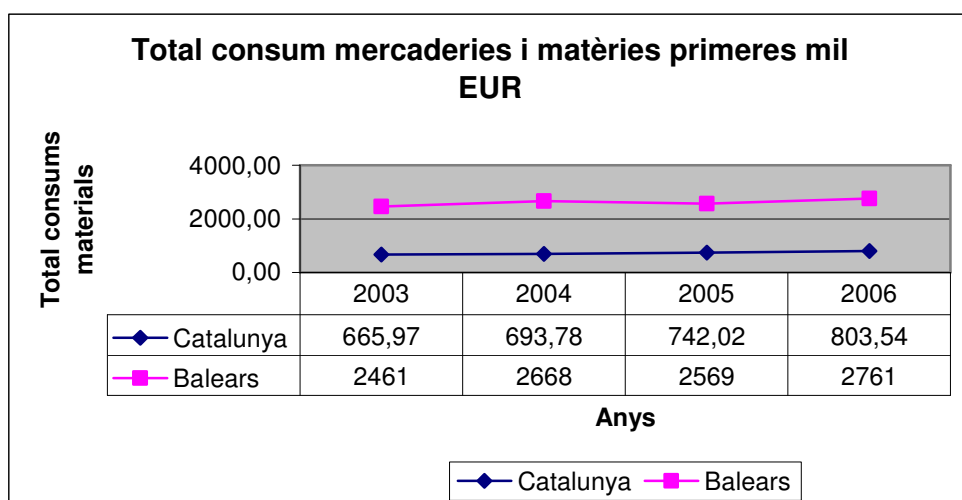
(BENEFICI NET + AMORTITZACIONS + PROVISIONS) / VENDES
--

Aquesta ràtio no té una evolució tan negativa com mostrava la de BAIT/Vendes, fet que ve afectat pel volum d'amortitzacions i de provisions. En aquest cas, el comportament d'aquestes dues magnituds ofereix un millor resultat, especialment quant a la seva remuntada l'any 2005. Recordem, com abans s'ha comentat, que als anys 2004 i 2005 s'han produït fortes inversions que afecten al volum d'amortitzacions.

## 5.2 Pes de les despeses sobre la xifra de vendes

Són diferents despeses les que es recullen al compte de pèrdues i guanys de les empreses. A continuació analitzem el pes que cadascuna d'aquestes té en valors absoluts i en valors relatius sobre la facturació en els establiments hotelers de Catalunya i de Balears.

**Figura 9. Consums mercaderies i matèries primeres**

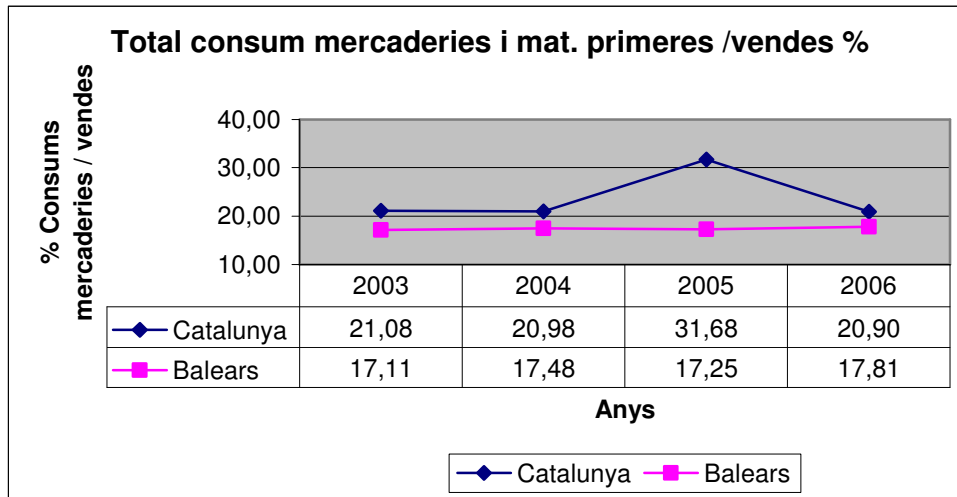


Font: Elaboració propia

Les despeses originades pel consum de mercaderies i matèries primeres són superior a les Balears. Si comparem el pes del consum de mercaderies i matèries primeres sobre la facturació veiem que aquest és lleugerament inferior a Balears que a Catalunya, aquest és un primer component del resultat d'exploració i, en conseqüència, un primer motiu que justifica la diferència sobre resultats d'exploració.

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

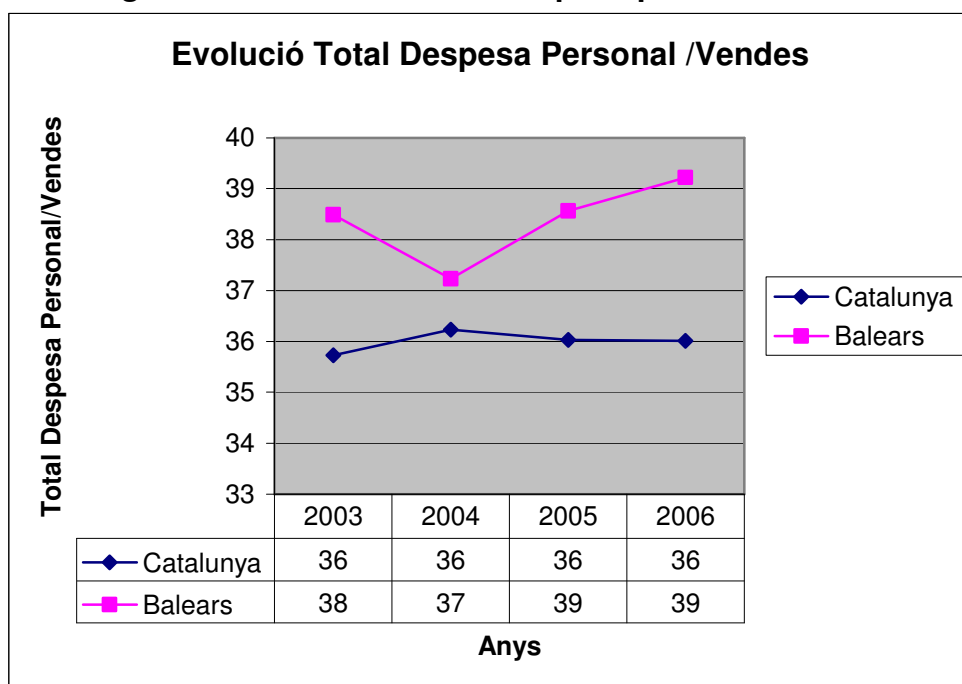
**Figura 10. Pes consum matèries primeres i mercaderies sobre vendes**



Font: Elaboració propia



**Figura 11. Evolució total despesa personal / vendes**



Font: Elaboració pròpia

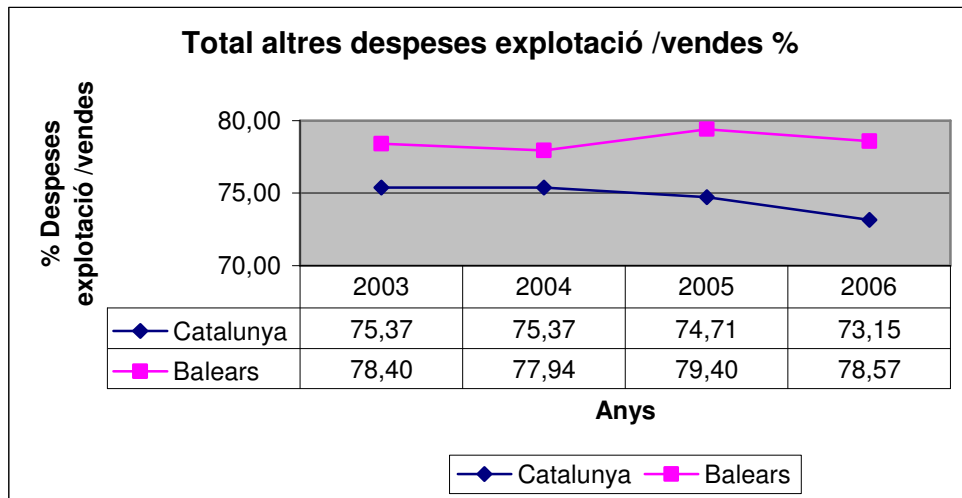
La ràtio de despeses de personal sobre vendes mesura quin és el pes de les despeses de personal sobre els ingressos de l'establiment; ràtio molt important considerant la importància del personal en aquest sector.

La tendència del pes de la despesa de personal sobre la facturació és creixent en gairebé tots els anys en les Illes, reflectint, una vegada més, els problemes de marge, segurament també de gestió, de la mostra analitzada.

Es pot afirmar que el pes de la despesa de personal sobre les vendes es manté gairebé als hotels catalans, mentre que a Balears ha augmentat lleugerament en aquest període estudiat, a l'hora que representa un percentatge una mica superior al català.

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

**Figura 12. Pes altres despeses explotació sobre vendes**

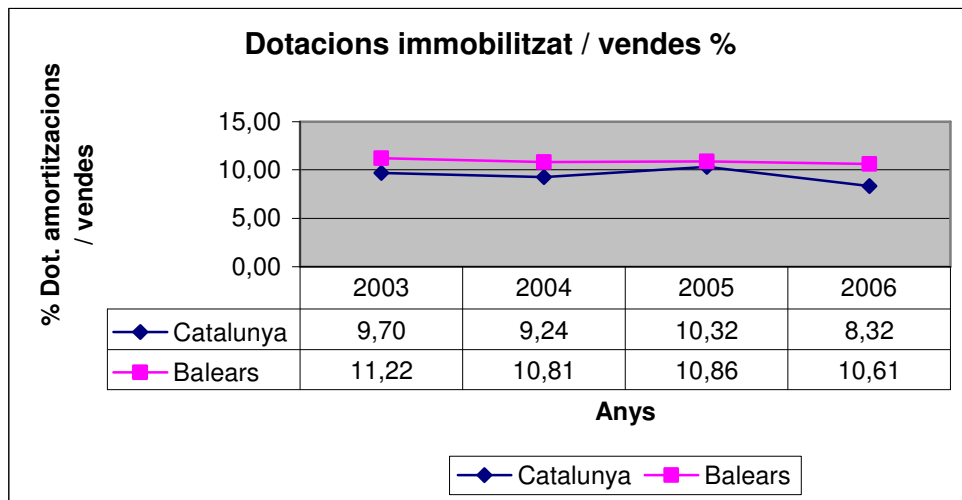


Font: Elaboració pròpia

Sembla que a Catalunya els establiments hotelers contenen amb tendència a la baixa, les despeses originades a l'explotació de l'hotel en relació a les vendes que aconseguixen. A Balears, aquest percentatge es manté més estable tot i que també és més elevat que als hotels catalans.

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

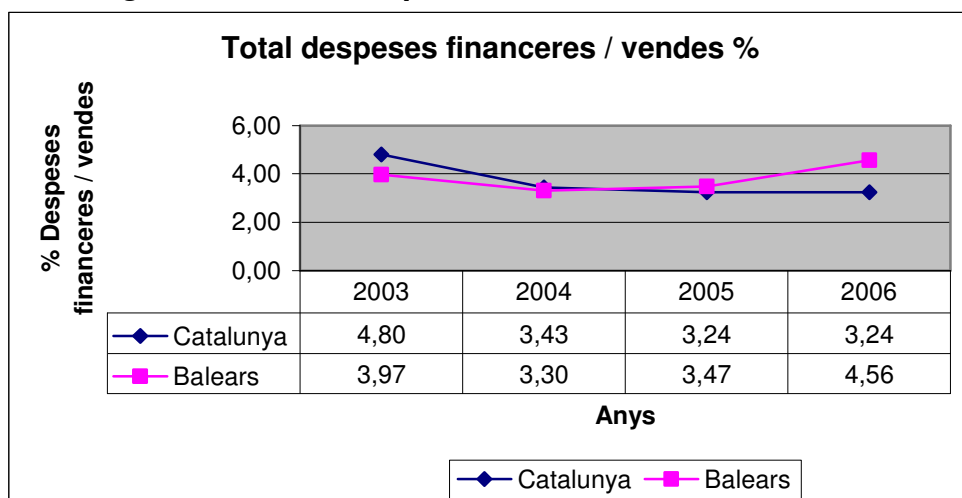
**Figura 13. Pes dotacions immobilitzats sobre vendes**



Font: Elaboració propia

Es normal que les dotacions d'amortitzacions siguin superiors a Balears que a Catalunya atesa la diferència que també presenten els seus Actius. No obstant, les diferències són relativament petites.

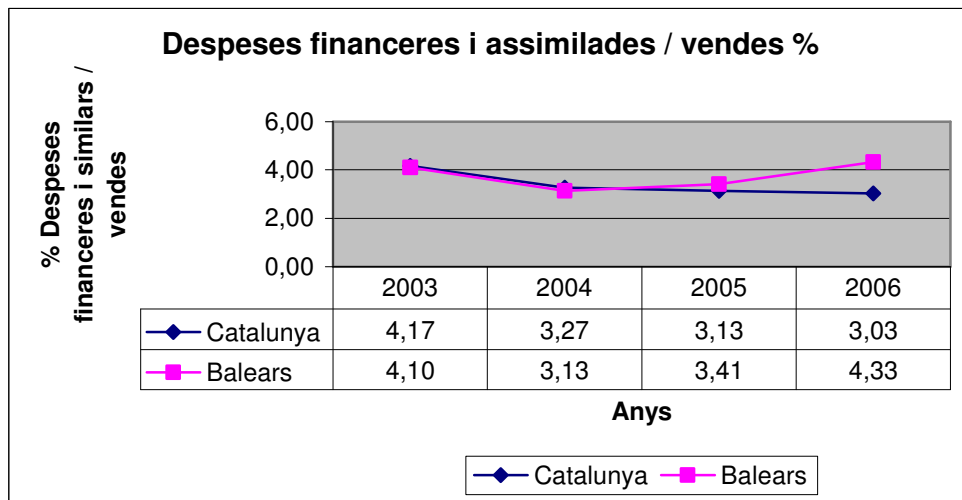
**Figura 14. Pes despeses financeres sobre vendes**



Font: Elaboració pròpia

La tendència del pes de les despeses financeres sobre les vendes s'ha invertit en aquest període estudiat per a Catalunya i per a Balears. Inicialment, la primera presentava un pes més gran, havent-se invertit al final del període. Sembla doncs que els establiments hotelers balears s'han anat endeutant o bé que la càrrega financera els ha augmentat més que en els establiments hotelers catalans. Això provoca que el pes del resultat net sobre la facturació sigui comparativament inferior al resultat d'exploració. Probablement, aquesta major despesa financera no es veu acompanyada d'un major benefici.

**Figura 15. Pes despeses financeres i assimilades sobre vendes**

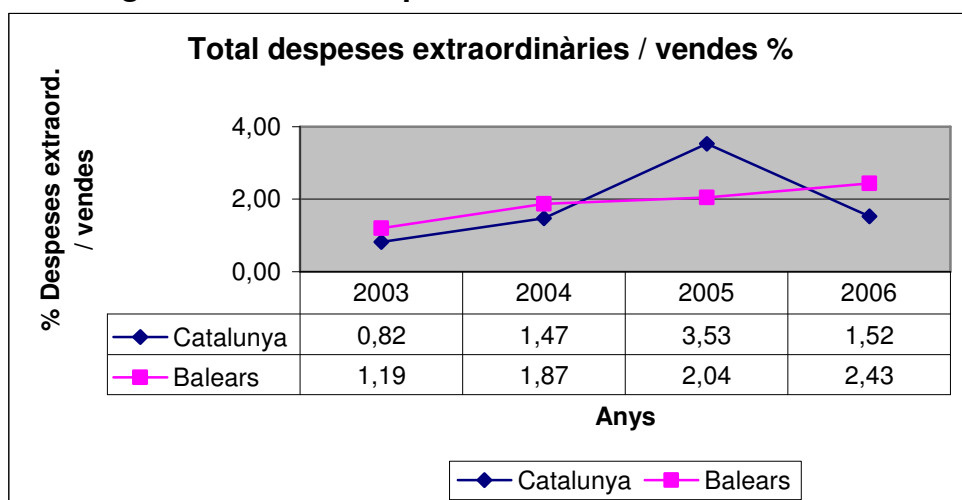


Font: Elaboració propia

La tendència de Catalunya, a l'igual que amb les despeses financeres exclusivament, sembla ser cap a la baixa d'una forma lenta, mentre que en el cas de Balears, sembla que és a l'inrevés.

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

**Figura 16. Pes despeses extraordinàries sobre vendes**

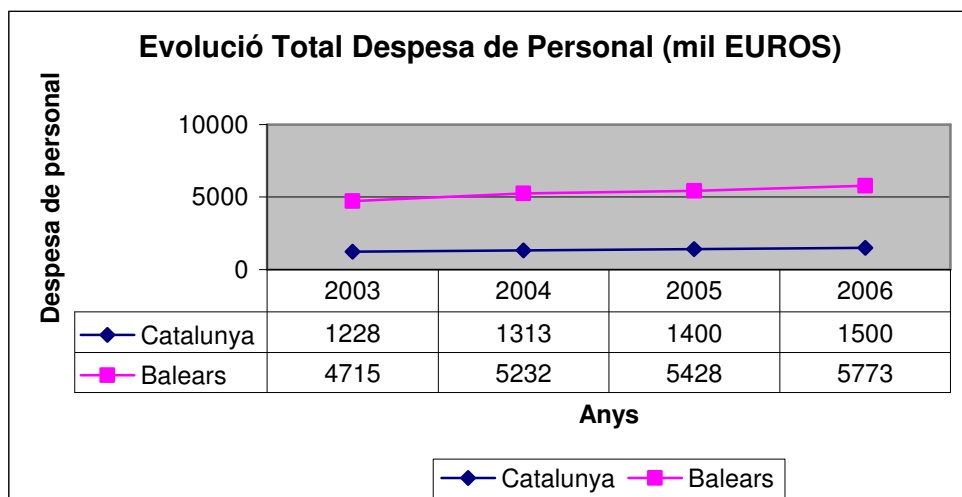


Font: Elaboració propia

S'observa clarament una tendència positiva dels establiments hotelers a Balears, mentre que les dades dels hotels catalans presenten un augment fins el 2005, any en què experimenta un punt alt, que torna a disminuir el 2006.

### 5.3 Magnituds i ràtios relacionades amb el personal dels establiments hotelers

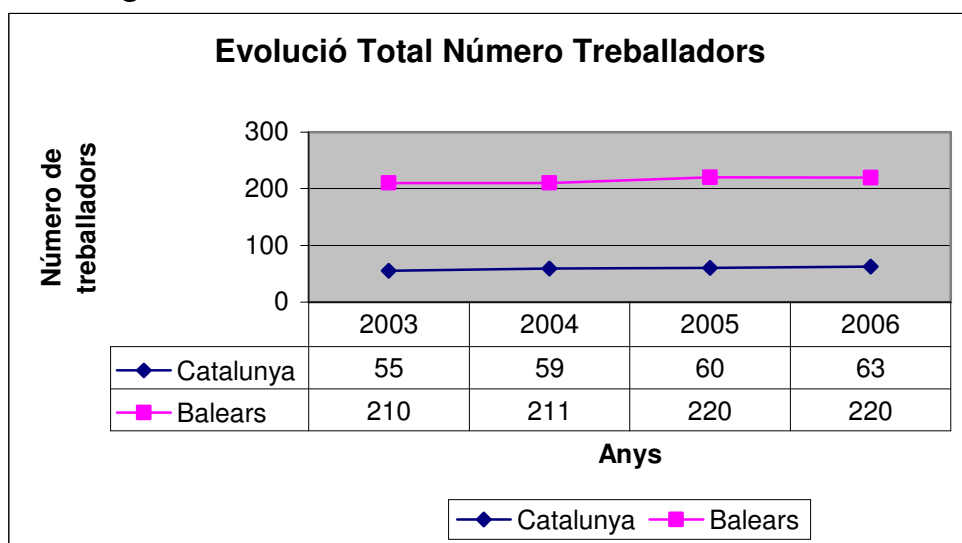
Figura 17. Evolució despesa personal



Font: Elaboració pròpia

L'evolució de la despesa de personal que en promig dediquen els establiments hotelers a Catalunya i a Balears és lleugerament creixent al llarg dels quatre anys estudiats. Les variacions que han sofert han estat equiparables per a aquest període. Al primer àmbit geogràfic, l'increment percentual ha estat del 22,15%, i a Balears del 22,44%.

**Figura 18. Evolució Número Treballadors**

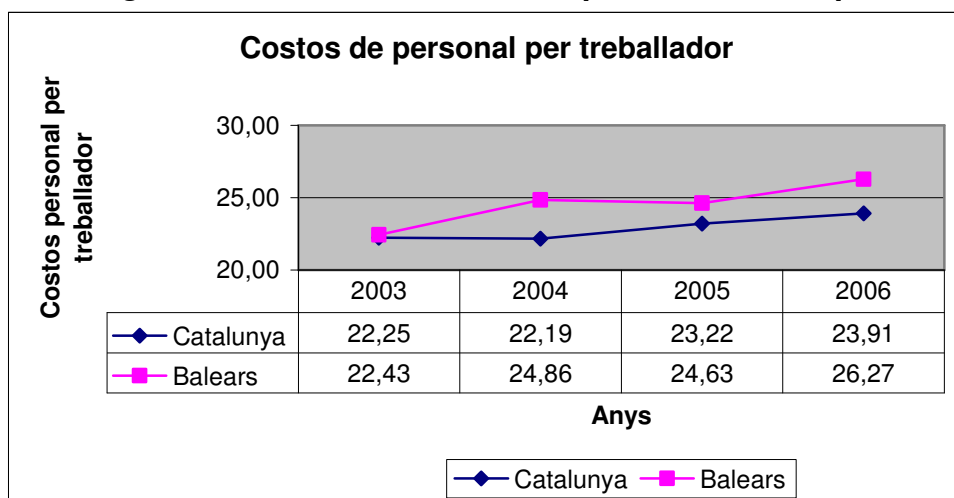


Font: Elaboració pròpia

El nombre de treballadors és força superior a Balears que a Catalunya. Aquestes dades, que no coincideixen amb les exposades a l'apartat 2 són degudes a la mostra seleccionada. En aquest cas, tots els hotels de la mostra han estat triats seguint els criteris indicats anteriorment. Es a dir, són només aquells que disposen dels comptes anuals dipositats en els quatre anys d'estudi, i que a més, disposen de totes les magnituds que hem especificat. Segurament, són els hotels més grans els que informen de totes aquestes magnituds i és per això que el nombre mitjà de treballadors és més elevat.



**Figura 19. Evolució costos de personal anuals per treballador**

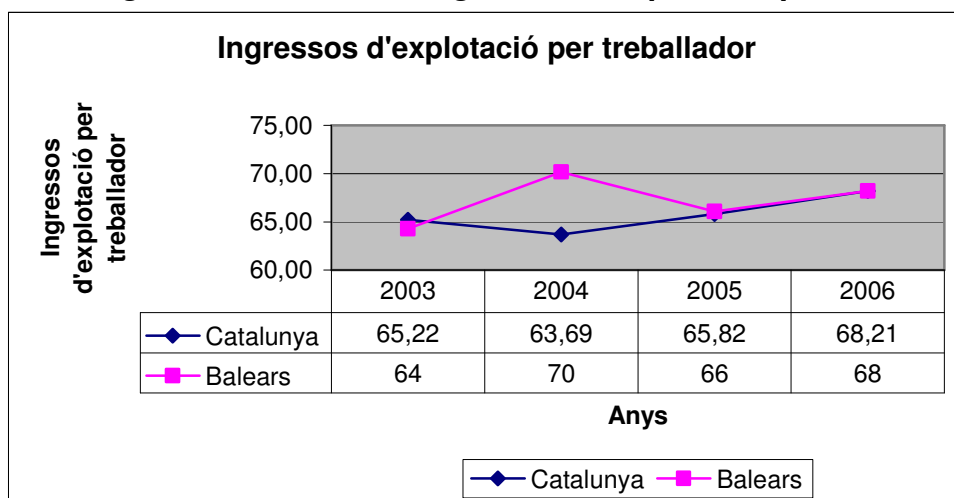


Font: Elaboració pròpia

La ràtio despesa anual de personal per treballador determina el cost mig per empleat i, per tant, una mesura de la productivitat dels costos de personal en l'establiment. El cost mig per treballador s'ha mantingut més o menys estable durant els primers anys observant-se una pujada destacable el 2005.

Aquesta gràfica general coincideix amb els hotels que no pertanyen a cadena hotelera. Aquesta ràtio no s'ha pogut calcular distingint entre establiments que pertanyen a cadena hotelera i no cadena hotelera pel fet que no es disposa de les dades referents al nombre de treballadors entre els establiments que pertanyen a cadena de la mostra.

**Figura 20. Evolució ingressos d'exploació per treballador**

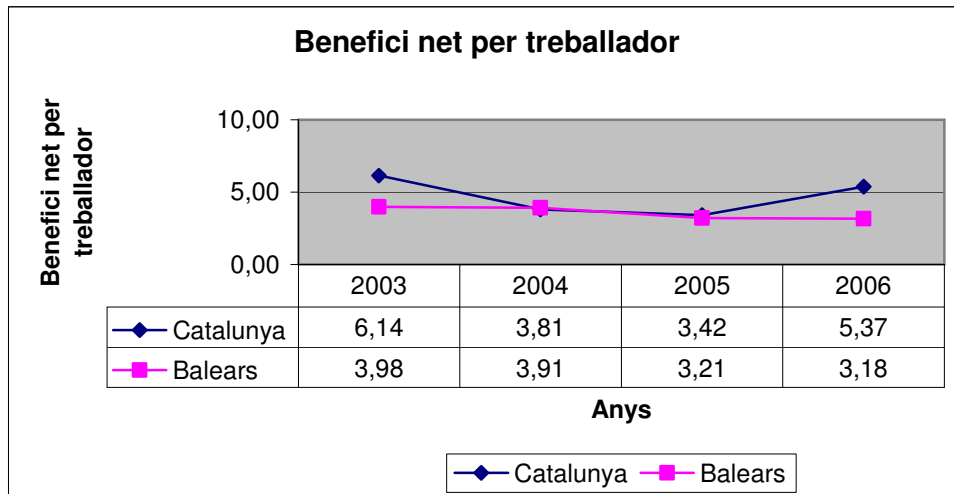


Font: Elaboració pròpia

Aquesta ràtio calcula la productivitat per empleat; considerada com l'import promig facturat per empleat de què disposa l'establiment. És una mesura de la productivitat del personal en relació a la venda realitzada. Aquesta gràfica general coincideix amb els hotels que no pertanyen a cadena hotelera. Aquesta ràtio no s'ha pogut calcular distingint entre establiments que pertanyen a cadena hotelera i no cadena hotelera pel fet que no es disposa de les dades referents al nombre de treballadors entre els establiments que pertanyen a cadena de la mostra analitzada.

S'observa com la productivitat per empleat ha disminuït en el període analitzat. Tot i que cada any han augmentat les vendes, el nombre mig de treballadors ha crescut en major proporció, confirmant els problemes de marge que venen exposant les ràtios anteriors.

**Figura 21. Evolució benefici net per treballador**

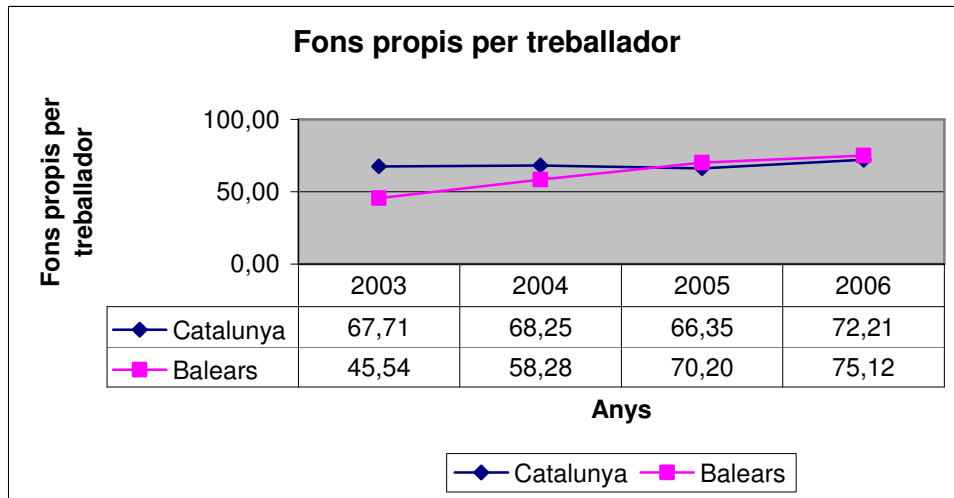


Font: Elaboració pròpia

Les dades reflecteixen una diferència a favor dels establiments hotelers catalans en relació al benefici net per treballador i a la seva tendència en els quatre anys estudiats. Malgrat els anys 2004 i 2005 la mitjana de Balears es va apropar, i fins i tot, superar, a la catalana, l'any 2006 es torna a produir una diferència destacable.

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

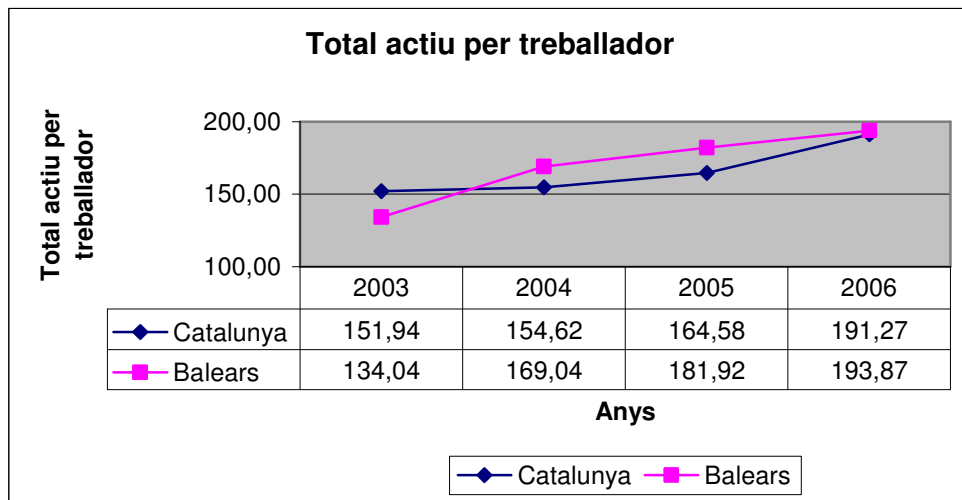
**Figura 22. Evolució fons propis per treballador**



Font: Elaboració propia

Aquesta evolució és molt similar entre les magnituds catalanes i les dels establiments hotelers de les Illes.

**Figura 23. Evolució actiu per treballador**



Font: Elaboració propia

El valor del total d'actiu per treballador s'ha anat igualant amb el pas del temps entre els hotels catalans i els balears, tot i trobar-se per sota a Balears l'any 2003.

## 6 CONCLUSIONS

Aquest estudi pretén analitzar l'estructura de despeses del sector hotelier català i de les Illes Balears que permeti fer-ne una comparació i una obtenció de les corresponents conclusions, que contribueixen a la millor descripció de la realitat empresarial de l'activitat hotelera de l'activitat hotelera, amb una especial referència a les magnituds relacionades amb el personal per constituir aquest un dels elements claus d'aquesta indústria d'aquests àmbits geogràfics tan propers.

Dels resultats obtinguts en aquest estudi, s'obté que la variació experimentada pels fons propis ha estat d'un augment del 72,51% a Balears i només de 21,23% a Catalunya, menys de tres vegades inferior. Es destacable també que a Catalunya la xifra de vendes ha pujat percentualment el doble que a les Illes. La inversió promig en actius dels hotels Balears és més elevada, més de 3 vegades superior a la dels hotels catalans i la variació durant el període estudiat ha estat un augment del 43,08% a Catalunya i del 51,24% a les Illes.

Tot això, entre d'altres, condueix a la diferència obtinguda en el resultat d'explotació i el resultat net a si comparem de forma global les dues comunitats autònomes. Mentre que, clarament, s'observa que els ingressos d'explotació promitjos són similars (lleugerament superiors a Catalunya), els costos laborals són gairebé idèntics, el VAB comença a presentar una petita diferència a favor de les Illes, diferència que augmenta considerablement a nivell de Resultat d'explotació (9,78%, 2,61% de resultat d'explotació sobre els ingressos d'explotació a Balears i Catalunya, respectivament, com a mesura de la seva competitivitat) i de Resultat de l'exercici (4,40% i 2,77%, també respectivament). Sembla que els establiments de les Illes aprofiten millor els ingressos que obtenen, deduint-ne menys despeses la qual cosa reverteix en uns resultats majors.

Es remarcable el fet que tenint menys treballadors en promig, els establiments de Balears obtenen ingressos d'exploració similars, però, com dèiem, resultats a tots els nivells àmpliament superiors en promig. La productivitat en termes de VAB per treballador, és, per tant, també superior a les Illes. La seva competitivitat també es veu afectada. La diferència de competitivitat (mesurada com a resultat d'exploració entre ingressos d'exploració) obtinguda en ambdues àrees també és remarcable (9,78%, 2,61%).

## 7 BIBLIOGRAFIA

Amat, O. i Crespo, P. (coord.) (2007): *Llibre blanc de les empreses de l'EURAM. Euroregió de l'Arc Mediterrani*. València, Espanya: Institut d'economia i empresa Ignasi de Vilallonga.

Ballester, J.E. (Coord.) (1999): *Tarragona sectorial IV. Análisis y cronología de las empresas de nuestra provincia*. Registro mercantil de Tarragona. Reus.

Campa, F. (2005): *La Contabilidad de gestión en la Industria Hotelera: Estudio sobre su implantación en las cadenas hoteleras en España*. Tesis Doctoral, Reus, 2005.

Muñoz, X. (2008): "El turismo podría no ser el motor de la economía". *Hosteltur*, nº2285, 29 octubre.

Figuerola Palomo, M. (1995): *Economía para la Gestión de las Empresas Turísticas (producción y comercialización)*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Colección de Estudios Turísticos. Madrid.

Koci, D. (2001): "What's the score: enterprise performance management and the balanced scorecard. The Bottomline." *The Journal of HFTP*. Austin, junio-julio, vol. 16, núm. 4.

Ministeri de Transports, turisme i comunicacions RD 1634/1983 de 15 de juny BOE de 1983.

Muñoz Colomina, C.I., Vacas Guerrero, C., Bonilla Priego, M.J. y Avilés Palacios, C. (2004): "Análisis de la información estratégica publicada por las grandes cadenas hoteleras españolas". *VIII Congreso de ASEPUK, junio, Granada*, pp. 1 - 22.

Reed, W. F. (2003): *Understanding RevPar*. Primedia Business magazines.

RD 1514/2007 de 16 de noviembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

RD 1515/2007 de 16 de noviembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad adaptado a las Pymes.

Sánchez, M. V. (2002): *La propuesta ABC (Activity Based Costing) aplicada al sector hotelero*. Tesis Doctoral. Universitat Rovira i Virgili. Facultat de Ciències Econòmiques y Empresariales. Reus.



Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears, especial incidència en el cost de personal

Vacas, C. (2000): "Sistema Uniforme de Contabilidad para la industria del alojamiento: un modelo anglosajón de planificación contable". *Técnica Contable*, octubre, pp. 727 - 744.

Vacas, C. (2001): "Análisis económico y financiero del Sector Hotelero". *Técnica Contable*, núm. 629 (mayo).

Vargo, C. R. (2003): "The Battle of the PARs-RevPar vs GopPar". *The hospitality research group PKF*, marzo.

Weeks, H. A. (2001): "Accounting for other rooms revenue and average statistic. The Bottomline". *The Journal of HFTP*. Austin, abril-mayo, vol. 16, núm. 3.

Woods, R. H., Sciarini, M. y Breiter, D. (1998): "Performance Appraisals in Hotels". *Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Cornell University*, abril, vol. 39, núm. 2.

### **Recursos Web**

<http://www.gencat.net/economia>: Novetats del web - Economia catalana - Informe anual de l'empresa catalana 2005

<http://www.ine.es>: Enquesta d'ocupació Hotelera de l'INE

<http://www.idescat.es>: Anuari estadístic de Catalunya

<http://sdw.ecb.int/browse.do?currentNodeld=2018794>. Banc Central Europeu

Comparativa del pes de les despeses en les empreses hoteleres de Catalunya i de les Illes Balears,  
especial incidència en el cost de personal

## **8 ANNEXES**

## ANNEX 1

### DEFINICIÓ DE MAGNITUDS UTILITZADES A LA DEFINICIÓ DELS RÀTIOS ECONÒMIC FINANCERS

- ACTIU NET: Total actiu finançat mitjançant fons propis i endeutament de la Companyia. Equival a l'immobilitzat net més la part estructural de fons de maniobra a finançar (en el cas que l'empresa tingui fons de maniobra positiu)
- IMMOBILITZAT REAL: Immobilitzat net (material més immaterial més financer), excloent actius ficticis (despeses a distribuir, fons de comerç, accions pròpies, ampliacions de capital pendents de desemborsar, etc.)
- ACTIU TOTAL: Total Actiu del Balanç de situació, sense cap tipus de disminució per cap compte concret
- PASSIU TOTAL: Total Passiu del Balanç de situació, sense cap tipus de disminució per cap compte concret
- CAPEX (*capital expenditure*): Inversions materials i immaterials realitzades durant l'exercici, sense disminuir les desinversions (si n'hi hagués).
- CASHFLOW: Benefici net més amortitzacions i provisions de l'exercici
- EBITDA (*Earnings before interests, taxes, depretiations and amortitzacions*): Resultat d'explotació abans d'amortitzacions
- ENDEUTAMENT O DEUTE FINANCERA NETA: Total deutes financeres a llarg i curt termini, menys els saldos de tresoreria (considerant com a tal el disponible i les inversions financeres temporals). Es considerarà deute financer els crèdits i creditors amb empreses del grup i les provisions a llarg termini per compromisos de pensions
- PLANTILLA MITJA: Plantilla activa mitjana equivalent durant l'exercici; considerant, en cas d'empleats a temps parcial, la seva conversió a plantilla mitja sobre la base de 1.800 hores anuals.
- VENDES: Total d'ingressos d'explotació

## ANNEX 2

### TERMES MÉS USUALS A LA INDÚSTRIA HOTELERA

Per a finalitzar aquest projecte, hem considerat oportú d'incloure una sèrie de termes que poden ser considerats com als més utilitzats i més característics dins la indústria hotelera.

- *Boxed Dates*: Eina de vendes usada pel departament de reserves per a regular el flux de reserves en l'hotel. A les reserves a qualsevol costat de la *data boxed*, no se'ls permet estendre's cap a aquestes dates. Per exemple, si l'hotel esperés una gran arribada el dilluns 3 de maig, es podria fer un *boxing* a aquesta data, de tal forma que les reserves per al diumenge 2 de maig haurien d'acceptar-se únicament si sol·liciten una nit.
- *Central Reservation Office* (central de reserves): El CRO y la CRS són termes intercanviables en l'argot hotelier. En realitat, una CRS és el sistema de reserves des del punt de vista tecnològic d'una cadena hotelera, el qual inclou tots els vincles, el programari, els *switches* i les ubicacions. La CRO és l'oficina física on els operadors de reserves d'una cadena hotelera operen.
- *Electronic Switch*: A través del *switch* tecnològic, els agents de viatges poden fer reserves en línies aèries, hotels i cotxes, a través d'una terminal. La terminal té una *interface* amb un *switch* que té la capacitat de traslladar la informació d'un codi bàsic en diferents llenguatges que es troben en diferents sistemes centrals de reserves en la indústria hotelera.
- A comptes o bestretes: La qualitat de la reserva depèn del mètode pel qual aquesta ha estat garantida. Les reserves amb dipòsit anticipat són aquelles en les quals el client prepaga la primera nit, enviant un xec o dipòsit electrònic, o mitjançant qualsevol altre mètode de prepagament. En la jerarquia de reserves, aquesta és la qual ocupa en nivell nombre 1. Li segueix la reserva garantida (amb targeta de crèdit o compte corporatiu).
- Número de reserva: Una reserva garantida, en general, és protegida per un nombre de confirmació.
- Paquet hotelier: El paquet hotelier és una resposta comercial dels hotels per a atreure major negoci directe a l'hotel. Aquest paquet combina

serveis de l'hotel en un paquet que ofereix tots aquests serveis amb un descompte global, no sent possible destriar, per al client, el preu final de cada servei individual.

- *Late Arrival*: Quan un hoste planeja arribar tard, ha d'avisar-ho prèviament perquè se li mantingui la reserva.
- *Adjusted Room Count*: En lloc d'assignar un 100 % de certesa que totes les reserves programades arribaran, i que tots els clients actuals seguiran en les instal·lacions, les dades històriques de l'hotel aporten una valuosa informació per a ajustar les estadístiques futures per la probabilitat històrica d'ocurrència d'aquests esdeveniments. Les estadístiques que afecten a la disponibilitat d'habitacions per a un determinat dia, com són *overstays*, *understays*, cancel·lacions, *no shows* i arribades anticipades, poden ser reajustades al llarg del temps. Recalcular la disponibilitat d'habitacions amb aquests ajustaments pot generar un canvi substancial en la xifra final.
- *Overbooking*: Quan hi ha més habitacions compromeses de les disponibles per a la venda, l'hotel es troba amb una situació negativa de disponibilitat d'habitacions, amb la qual cosa haurà d'afrontar els costos de redireccionament.
- *Early Arrivals*: Els hostes que fan *check-in* amb hores o un o diversos dies d'antelació a la data de la seva reserva.
- *Fora d'inventari i fora de servei*: Les habitacions no sempre estan disponibles per a la venda. Normalment, quan es cataloga com fora d'inventari, l'habitació té problemes de manteniment i no pot ser assignada al client. Quan l'habitació té un problema menor de manteniment i pot ser reparat en minuts o hores, se li etiqueta com «fora de servei».
- *Overstays*: Els hostes que romanen en l'hotel u o més dies després de la data programada per a fer *check-out*.
- *Understays*: Els hostes que parteixen de l'hotel u o més dies abans de la data programada per a fer *check-out*.
- *Upgrading*: Assignar una habitació de major categoria sense càrrec addicional. Una raó comuna per a fer *upgrading* és quan no hi ha habitacions disponibles de la categoria que el client va reservar.
- *Upselling*: El *upgrading* proveeix d'una millor habitació sense càrrec addicional, i el *upselling* carrega el cost d'una habitació millor al client. Els intents per fer *upselling* són en el moment de la reserva, així com en el moment del *check-in*.

- *Promocions*: L'acció de reduir la tarifa *rack* per a estimular la demanda. S'aplica en els mercats elàstics.
- *Tarifa diürna*: Tarifes especials que s'atorguen quan l'habitació s'ocupa únicament en el dia.
- *Rack Rate*: El preu públic de l'habitació. Depenent de la categoria de l'hotel poden ser pocs els hostes que paguin aquesta tarifa. No obstant això, aquesta és necessària, doncs a partir d'ella es generen els descomptes a les tarifes. En general, en el moment de la reserva s'impulsa aquesta tarifa, i se li ofereix també al *walk-in*.