

Turisme

L'exportació d'una experiència d'èxit

CARME ANDRÉS

El sector turístic i de l'hostaleria porta anys de creixement continuat. Malgrat l'alt grau d'atomització del sector, un bon nombre d'empreses catalanes han diversificat el seu negoci, han guanyat en volum i s'han aventurat a sortir a l'exterior. Actualment, les empreses catalanes obliden els seus complexos i, amb seny, aposten per la qualitat de l'oferta, la tecnologia i la fiabilitat.



Anàlisi de casos: Grup Serhs, Hotusa, Eat Out, UCAVE, Joan Sibina, Hesperia

El sector del turisme i l'hostaleria de Catalunya ha centrat la seva estratègia competitiva, des de fa anys, en els mercats exteriors. La forta i persistent crisi econòmica que pateix el país i la resta d'economies mundials, amb el consegüent descens del nombre de turistes que vénen a Catalunya, ha reforçat encara més aquesta tendència. Tanmateix, un dels reptes que ha d'afrontar el sector en la seva internacionalització és una forta atomització, principalment les agències de viatges i els negocis de restauració. Com indica Ignasi Ferrer, director general d'**Eat Out**, «el conjunt de Catalunya té una circumstància pròpia, que és molt atomitzat». Segons les dades d'aquest grup de restauració, el 89 % del mercat encara no està organitzat, mentre que a França, Anglaterra o Alemanya el percentatge és només del 30 %. «No existeixen grans grups de restauració i això, per tant, condiciona la sortida a l'exterior», indica Ignasi Ferrer.

Per a les empreses hoteleres i de restauració catalanes, la diversificació del negoci s'ha convertit en un factor clau per a reduir riscos en temps de crisi.

«És un sector molt atomitzat, amb empreses mitjanes i també de grans, encara que no gaires. Hi ha una bona representació d'empreses catalanes, que han de créixer més. En el futur, hi haurà menys grups i seran més internacionals», pronostica Amancio López Seijas, president del grup **Hotusa**. «El que passi amb el petroli i el nombre de vols influirà de manera definitiva en el sector i en la seva internacionalització», afegeix López Seijas.

De la mateixa opinió és Xavier Illa. Per al president d'**Hesperia**, «hi ha infinitat grups hotelers independents, de dos o tres establiments, i el nombre de cadenes importants tampoc no és gaire alt. Malgrat tot, els costos elevats i la saturació del mercat espanyol han provocat que molts hotelers relativament petits s'internacionalitzin».

No obstant això, els grups turístics i hotelers catalans han diversificat el seu negoci i han estat capaços d'aconseguir experiències d'èxit als mercats

exteriors. Hesperia, amb una massa de 400 hotels gràcies a l'adquisició del 25 % d'**NH Hoteles**, està decidida a prioritzar la seva activitat en la gestió. Encara que té diversos projectes a Veneçuela i en altres zones d'Europa, sobretot de l'Est, i a l'Amèrica Central i del Sud, «la situació del mercat i les dificultats financeres ens fan decantar pel negoci de la gestió, que avui en dia és una gran oportunitat», indica el seu president. Hesperia també donarà un cop de timó a la seva estratègia hotelera amb la priorització del seu negoci d'hotels urbans, sector en el qual ja ocupa una posició líder.

Ramon Bagó, president del **Grup Serhs**, recorda com el 1975 van donar un gir al seu negoci cap a la distribució. L'objectiu: ser autosuficients en la logística de producte i aconseguir economies d'escala, des de la producció fins al consumidor final. Després de comprar la divisió de construcció d'**Azkoyen**, fa dos anys, el grup també s'ha posicionat en la construcció i la rehabilitació d'hotels i negocis, així com en la seva gestió.

Els nous projectes hotelers a l'exterior del Grup Serhs són el **Grand Hotel de Natal**, al Brasil, inaugurat al final del 2005, i l'adquisició d'uns terrenys de 300.000 m² també al nord del país, que va comportar una inversió de quatre milions d'euros el 2006 en un enclavament estratègic al costat d'un futur aeroport, que «ha de ser un punt de concentració logística potent per a tot el nord del Brasil», assenyala Ramon Bagó. Paral·lelament, Serhs acaba de constituir una societat amb socis locals a Jordània per a construir un nou hotel al costat de Petra, ciutat Patrimoni de la Humanitat.

El sector hotelier i de restauració continua molt atomitzat, la qual cosa el fa vulnerable en temps de crisi i provoca un increment de la competència i una baixada de preus.

Hesperia també ha fet un esforç d'internacionalització. Tot i l'atomització que caracteritza el sector a Catalunya, «sí que està bastant internacionalitzat i



Serhs, un grup global

L'embrió de l'actual **Grup Serhs** es va crear l'any 1975 amb l'objectiu de convertir-se en una empresa sòlida que pogués afrontar la crisi del petroli del 1973. Des del seu inici com a cooperativa que reunia quinze establiments hotelers, que van aportar 50.000 pessetes cadascun, per donar servei als hotelers de Calella (Maresme), el Grup Serhs ha esdevingut una gran corporació, líder del sector turístic català i una de les primeres a nivell estatal.

Actualment, el grup és present a tres continents i està format per 60 empreses, amb una plantilla de 2.700 treballadors i una base accionarial de 1.500 socis, un 41 % dels quals són treballadors o familiars de treballadors. «Fem tot el possible perquè la gent tingui sentiment de pertinença, i això és bo, perquè tenim uns treballadors molt satisfets de pertànyer al grup», assenyala Ramon Bagó, president de Serhs.

El Grup Serhs vertebrava la seva activitat en sis grans àrees d'activitat, que li permeten obtenir sinergies i economies d'escala: distribució (productes peribles i no peribles), turisme i viatges, hotels, gestió i producció alimentària, projectes i equipaments i, finalment, serveis i noves tecnologies.

El creixement, basat en la diversificació, ha permès potenciar la seva internacionalització, ja que sense un bon dimensionament empresarial, sortir a l'exterior seria una aventura condemnada al fracàs.

L'any 2009, Serhs va aconseguir una xifra de negoci de 411 milions d'euros i uns beneficis abans d'impostos de 6 milions. La inversió realitzada pel grup va ser superior als 12 milions d'euros, dels quals el 70 % va correspondre a inversió nova, mentre que la resta, uns 3,5 milions, a renovació de flota, equips informàtics i millora de les instal·lacions i dels magatzems.

més durant els últims quatre o cinc anys, quan a Espanya s'ha constatat una certa saturació, sobretot del turisme de sol i platja», que ha de competir amb els preus més baixos de zones emergents en aquest segment, com el Marroc o Croàcia. «Això ha fet que els hotelers catalans surtin. Les zones del Carib, la Riviera mexicana i la República Dominicana estan plenes de catalans. Ja s'està produint la internacionalització del sector», indica Xavier Illa.



▲ El grup Serhs és present a tres continents i està format per 60 empreses amb una base accionarial de 1.500 socis

Diversificar per a reduir riscos

El president d'Hotusa, Amancio López, explica que «quan les organitzacions creixen, amb freqüència la diversificació és una manera de reduir els riscos. La internacionalització porta a la necessitat de diversificar-se, però en allò que un sap fer i té sentit en una època com aquesta, quan existeixen oportunitats».

Xavier Illa, president d'Hesperia, advoca també per la diversificació, tant geogràfica com de model de negoci, per mitigar els riscos. «Si trobes que Espanya o el Benelux van fluixos, Itàlia o Alemanya poden estar remuntant. Si estàs molt concentrat en una zona, quan aquesta va malament tu també vas malament», explica Illa.

Els grups hotelers també han diversificat el seu negoci amb la creació de centrals de reserves. És el cas de Serhs i Hotusa. I amb aquesta diversificació que els permet oferir un servei global, han

aconseguit reduir el nombre de competidors a nivell internacional. Amb un centre de processament de dades capaç de contestar 300 milions de peticions l'any, Serhs va facturar 75 milions d'euros el 2009 en concepte de vendes en línia, «que ens ha situat en primera línia en l'aspecte tecnològic», recalca Ramon Bagó.



Hotusa, present arreu del món

Nascut el 1977, el **Grup Hotusa** és una gran organització que abraça els més diversos àmbits del sector turístic, com la cadena d'hotels independents Hotusa Hotels, el representant hotelier Keytel, l'operador turístic Restel, la pàgina web de gestió i de reserva en línia Hotelius.com i una divisió hotelera composta per un total de vuitanta-vuit establiments, dels quals cinquanta-dos pertanyen a la cadena Eurostars Hotels.

Actualment, Hotusa Hotels disposa de més de 2.330 establiments associats, distribuïts en vint-i-set destinacions europees, dotze de llatinoamericanes, quatre d'africanes, tres d'asiàtiques, a més dels Estats Units i el Canadà. El 2008, la companyia es va fer amb **Elysees West Hotels**, una cadena d'hotels independents amb més de cent establiments associats a França. Això va comportar un nou pas endavant en la seva expansió internacional. El procés d'integració va culminar el novembre del 2009.

Pel que fa a **Eurostars Hotels**, la marca d'hotels directa del grup, aglutina cinquanta-un establiments distribuïts per tot Europa, Amèrica Llatina i els Estats Units. Al marge d'Eurostars Hotels, la divisió hotelera del Grup Hotusa disposa de trenta-set establiments fora d'Espanya: a Portugal, França, el Regne Unit, Alemanya, Itàlia, la República Txeca, Holanda, Bèlgica, Àustria, els Estats Units, Mèxic i l'Argentina. L'objectiu és continuar ampliant la seva presència internacional, a raó d'entre deu i quinze establiments anuals en explotació directa.

L'any 2008, el Grup Hotusa va generar un volum de negoci superior als 748 milions d'euros, amb un augment del 5 % respecte a l'exercici anterior. La divisió hotelera, amb 220 milions d'euros de facturació, va créixer el 10 % respecte el 2007. D'aquest total, aproximadament el 50 % de les vendes es va generar a l'estranger. «Superar aquesta barrera del 50 % és el repte i tots els esforços han d'anar dirigits en aquest sentit», remarca el seu president, Amancio López Seijas.

El màxim responsable d'Hotusa és del parer que «en aquesta activitat, la innovació i la tecnologia són fonamentals i, en el futur, quedaran poques organitzacions». Les noves tecnologies, a més de provocar l'acceleració dels processos de fusions i adquisicions, agreujaran la competència al sector, però, com assenyala Amancio López Seijas, «les organitzacions hauran de ser globals en el futur».

Els grups catalans inclouen la logística, la producció d'aliments, la gestió i la construcció d'hotels, amb una oferta integral capaç de competir amb els grans a nivell internacional.

Tanmateix, el negoci hotelier, igual com passa en la restauració, continua fortament atomitzat. Una fragmentació que, per al president d'Hotusa, «ha portat dues conseqüències: un excés d'oferta i una competència pura i dura que, en el moment en què hi ha dificultats, s'aguditzada i la conseqüència és una baixada de preus», un fet que probablement canviï en el futur, afegeix López Seijas.

Cada estratègia al seu temps

Però, quin moment és l'ídoni per a prendre la decisió de sortir als mercats exteriors? Ignasi Ferrer, director general del grup Eat Out, assegura que «l'activitat internacional té un component glamurós des de fora, però és complexa, és una feina difícil, i s'ha de fer de manera molt sòlida, perquè altrament es poden despistar massa recursos i és important fer-ho bé i quan toca. Això vol dir –afegeix el responsable del grup de restauració– que les marques han d'estar preparades, amb una estructura tecnològica prèvia que et permeti adaptar-te amb facilitat a nous mercats i desenvolupar el teu producte». Es tracta, en definitiva, «d'anar incorporant conceptes que creixen i s'assenten sobre el que saps fer i que t'ajudaran en el següent mercat al qual vulguis entrar», diu el responsable d'Eat Out.

Eat Out, pas a pas cap a la internacionalització

La companyia va néixer el 1991, amb l'obertura de tres **Pans&Company**. Com a grup de restauració, no fou fins el 2004, amb la unió amb la cadena **Bocatta**, que **Eat Out** començà a guanyar dimensions i a créixer en capacitats competitives. Actualment, aquesta filial del Grup Agrolimen opera a través de catorze marques, entre les quals **Pans&Company**, **FrescCo**, **Bocatta**, **Fresh&Ready**, **Krunch**, **Ribs** i **Pollo Campero**, amb més de 90 milions de clients l'any. **Eat Out** ha passat d'una facturació de 25 milions d'euros el 1994, a una xifra de negoci de 284 milions l'any 2008, mentre que el nombre de restaurants ha crescut de 55 a més de 700 arreu del món.

La vocació internacional ja es va iniciar el 1993 amb el primer establiment a Andorra. A partir d'aquí, la companyia va iniciar un procés d'expansió internacional que ha arribat als 130 restaurants en vuit països (Espanya, Itàlia, Portugal, Andorra, Aràbia Saudita, Emirats Àrabs, Índia i Guatemala). En aquest darrer país s'obrirà en breu el primer establiment de carrer a l'Amèrica Llatina. **Eat Out** va ser la primera companyia espanyola de restauració a establir-se a l'Índia, un mercat en el qual continuarà creixent els pròxims anys, juntament amb l'Aràbia Saudita i els Emirats Àrabs.

UCAVE, en defensa de les PIMES

La **Unió Catalana d'Agències de Viatges Emissores (UCAVE)** és l'associació catalana que representa les petites i mitjanes agències de viatges a Catalunya. Creada el 1993, té més de 240 agències associades, que facturen una mitjana de 600 milions d'euros i donen feina a més de 1.200 treballadors de manera directa. En total, UCAVE agrupa 450 punts de venda a tot Catalunya a través de les seves agències associades. En la majoria de casos, són petites i mitjanes empreses dedicades a producte propi, creat i desenvolupat per elles mateixes per destinació o per tipus de viatger, que representa el 46 % de la facturació global, uns 276 milions d'euros. Concebuda com a lobby, o grup de pressió davant les institucions, UCAVE representa i defensa els interessos de les agències emissores. Així mateix, l'associació també disposa d'un departament jurídic, que resol els dubtes plantejats davant el comportament legal de les agències i intercedeix en les reclamacions extrajudicials dels clients.



▲ **Pans&Company** és una de les marques que ha internacionalitzat **Eat Out**.

Xavier Illa, president del Grup Hesperia, qualifica l'experiència internacional com una mena de xarxa. «En el fons, estàs obrint una botigueta. Si tens 400 hotels, són 400 aparadors al món on vens el teu producte.»

Els empresaris recomanen, abans de sortir a l'exterior, tenir una base empresarial sòlida, noves tecnologies i un producte de qualitat i diferenciat.

La importància de la tecnologia

Una bona estructura tecnològica és també clau per a la internacionalització de les petites i mitjanes agències de viatges. Per a Rafael Serra, president d'**UCAVE**, «les comunicacions són un punt clau: pots comunicar-te en temps real amb qual-sevol part del món i això és el que ens permet crear valor i canviar la mentalitat de competència a col·laboració». Com explica Cristina Bou, cap de



Joan Sibina, projectes d'oci, cultura i esport *made in Catalonia*

Joan Sibina & Arquitectes Associats és un estudi de disseny especialitzat en el desenvolupament de projectes d'arquitectura efímera relacionats, sobretot, amb l'oci, la cultura i l'esport. La companyia, creada fa quinze anys per Joan Sibina, el seu actual president, està immersa en un vast procés d'internacionalització amb el que serà el futur museu olímpic de Qatar, amb l'objectiu d'aconseguir la nominació olímpica per al 2022.

Joan Sibina va començar amb escenografies teatrals i, més tard, va ser el director artístic a Televisió de Catalunya. Des que va omplir de continguts el museu del centenari del Barça, i amb el posterior encàrrec de realitzar un projecte similar per a l'Sporting de Lisboa, Joan Sibina juga als escenaris internacionals en el camp de l'efímer. Aquest any, uns 20 milions dels seus 30 milions d'euros de facturació vindran del seu negoci internacional. La firma disposa d'un despatx a Dubai i d'una oficina virtual a Xangai.

promoció i relacions externes de l'associació, el treball en equip entre les agències, a través de la xarxa, «ha permès que Internet es converteixi en un element de valor afegit per a les agències, en lloc de ser l'etern cavall de batalla».

La tecnologia també ha estat un dels factors que expliquen la bona marxa internacional d'Eat Out. El seu director general assegura que és precisament la tecnologia «el que ens ajuda a ser presents al mercat i que tot funcioni, juntament amb el treball constant per la qualitat del producte i el bon posicionament de marca».

Ignasi Ferrer reconeix que el percentatge del negoci internacional en el conjunt del grup «encara és petit, entorn del 10 %, si bé ha crescut ràpidament. Qualsevol error –continua– surt molt car, i s'ha de treballar amb prudència, amb seny i fent un pas darrere l'altre». «Estem consolidant molt la posició i tenim molt recorregut a l'Índia i a l'Amèrica Central i ens concentrem a aprofitar aquest recorregut. No ens despistem amb cants de sirena ni perdem el nord. Hem de fer-ho bé, plantar la llavor, que l'arbre creixi i que tingui unes bones arrels», afegeix el director general d'Eat Out.

Un cas molt diferent és el del despatx **Joan Sibina & Arquitectes Associats**. La seva primera experiència internacional, l'any 2000, va ser la realització del museu de l'Sporting de Lisboa, després de guanyar un concurs internacional i amb el saber fer que li havia aportat portar a terme el museu del centenari del FC Barcelona. A partir de llavors, «per casualitat», com explica Sibina, aquest despatx barceloní va anar guanyant nombrosos concursos arreu del món, per omplir de continguts infraestructures de caràcter cultural i esportiu.

Ara, Joan Sibina es troba immers en el futur museu olímpic de Qatar, un projecte valorat en 40 milions d'euros, i en un centre cultural, lúdic i de descans a Uhud (Aràbia Saudita), un lloc de culte al camí de pelegrinatge cap a la Meca. Sibina diu que «quan el producte ha de comunicar, has de conèixer el lloc en què et bellugaràs. No pots pretendre treballar a fora si no pots comunicar. L'important és entendre el mercat al qual et



▲ Projecte de J. Sibina per al concurs del pavelló de Qatar a l'Exposició de Xangai.

dirigeixes i conèixer els seus valors, que no són els nostres. T'amares d'una cultura i, a partir d'aquell moment, pots aplicar la tecnologia al disseny.»

Un sector molt sensible

Precisament, els sectors del turisme i de l'hostaleria tenen un fort component subjectiu, en el qual l'empresa que vol prendre posicions favorables ha de tenir en compte molts factors. Es parteix de la base que no és un producte tangible, sinó que en la majoria d'ocasions és percebut pel consumidor, el client, com una experiència de vida més que com un objecte material que s'adquireix. El director general d'Eat Out especifica que «no pots anar a un país i implantar uns gustos. El menjar és un producte molt imbricat en l'essència i en la cultura de cada país. Mengem d'acord amb uns hàbits culturals, amb uns valors molt profunds i uns costums molt propis, i nosaltres, com a empresa, adaptem la nostra perspectiva i la nostra estratègia globals i els seus valors a cada mercat».

Les grans multinacionals internacionals de la restauració, dominades per les cadenes nord-americanes, «poden trigar anys a canviar els hàbits de consum», la qual cosa comporta anys aguantant pèrdues i fortes inversions. «Nosaltres –assenyala el director general d'Eat Out– anem a mercats en els quals el nostre producte, que gaudeix d'un alt component mediterrani, ja és valorat.» Així, els mercats hindú i centreamericà, eixos de l'estratègia d'internacionalització del grup de restauració, «tenen un punt aspiracional de mediterraneïtat, que els fa molt atractius».

La competitivitat de les empreses de turisme i hostaleria catalanes exigeix oferir un producte diferenciat i el prestigi de la marca Barcelona, sobretot des dels Jocs Olímpics del 1992.

«És un segell de Barcelona –diu el president d'Hotusa–. El disseny de molts hotels de la resta de l'Estat i europeus neix en moltes ocasions en



▲ Com diu el president d'Hotusa, el Dylan Hotel de Nova York porta el segell de l'empresa.

estudis catalans. Forma part d'aquest sentit universal, del gust per l'avantguarda i de la facilitat amb què s'assumeixen els nous corrents. Hi ha un autèntic segell distintiu i en la gestió empresarial probablement també.»

Xavier Illa, president d'Hesperia, ho té clar en aquest sentit: «El que no pots fer és anar amb complexos. Si Espanya és un país que ha triomfat arreu, el que has de fer és exportar aquest model d'èxit. No vulguis copiar el que fan els nord-americans, sinó que has de mirar de traslladar la teva cultura i el teu saber fer català.» A Catalunya «coneixem molt bé aquest sector i, quan vas a fora, has d'escoltar, no semblar prepotent. Però, al final, has de consolidar i impulsar la teva manera de fer les coses. El model català i espanyol és molt exportable», afegeix el president d'Hesperia.

Xavier Illa posa com a exemple el cas dels nord-americans: «Sempre es mouen a través dels seus hotels i els costa molt canviar a un altre tipus de

cadena perquè els donen un tipus de servei determinat. I nosaltres hem de fer el mateix, però amb producte català, fent que les persones s'hi sentin còmodes. Els hotels –afegeix el president d'Hesperia– no deixen de ser un servei i l'objectiu és que els clients se sentin com a casa, i fins i tot millor. És molt agradable que puguis anar-te'n a Londres i parlar en català. Ho agraeixes, i més quan ets fora de casa.»

«No hi ha dubte que no serà un camí de roses. Hem d'anar saltant obstacles», assenyala Ramon Bagó, president del grup Serhs, en referència al seu projecte d'hotel a Petra (Jordània), un exemple que pot extrapolarse a qualsevol aventura pràcticament internacional. I és que la sortida a l'exterior no és exempta de dificultats.



Hesperia, créixer a base d'adquisicions

La cadena hotelera **Hesperia** va dur a terme la seva ferma aposta per la internacionalització en el moment de la primera oferta pública d'accions (OPA) sobre **NH Hoteles**. El seu president, Xavier Illa, assegura que «sempre hem cregut que era molt important la mida de la companyia i, en aquest sector, fonamental». Els hotels originals d'Hesperia es trobaven al Regne Unit, Veneçuela i Espanya, que representava el 80 % del negoci.

Actualment, Hesperia, gràcies a la seva participació del 25 % a NH Hoteles, és present en 22 països de tot el món, amb 400 hotels, i Espanya ha passat a significar el 20 % de la seva facturació total, davant el 80 % dels establiments exteriors. Un dels projectes més importants es troba a València (Veneçuela), on la cadena acaba d'obrir l'Hesperia World Trade Center. L'any 2007, últim del qual hi ha dades oficials abans de la seva fusió amb NH Hoteles, el grup Hesperia va obtenir una xifra de negoci de 240 milions d'euros, amb un augment del 14 % respecte de l'any anterior. De fet, el creixement anual des del 2003 ha estat sempre al voltant del 14 %. Tanmateix, el benefici abans d'impostos va augmentar el 15 % en relació amb els del 2006. Amb l'adquisició del 25 % de NH Hoteles, el grup ha decidit centrar la seva estratègia en la gestió hotelera i en nous establiments, sobretot de caire urbà, en detriment del negoci d'hotels de platja, de tipus vacacional.

Socis locals, companys de viatge

Per salvar les diferències culturals, jurídiques, legislatives i, naturalment, l'idioma, les empreses catalanes aposten per les aliances amb socis locals. Però les fórmules poden ser múltiples, com la que defensa Hotusa: «Si haguéssim optat per socis, potser hauríem tingut més dimensió, però hauria estat més complex. La companyia –continua López Seijas– ha de tenir una cultura, una estratègia i una visió de negoci comunes, sobretot un model de negoci, i als països on vagi ha d'implantar aquest model, encara que s'hagin de fer concessions a la singularitat del mercat local. És molt difícil crear una cultura diferent a cada país.»

Per al president d'Hesperia, «el més prudent i efectiu quan vols implantar-te en un país no és fer-ho amb un o dos hotels, sinó amb bastants, que puguin crear sinergies. Entrar en un nou mercat té un cost, un temps durant el qual pagues el fet de ser novell, fins que no estàs ben arrelat i no veus com funciona. Posar una bandera a cada país és molt costós i poc rendible».

«No és senzill –coincideix Ramon Bagó, president de Serhs–. El més important és tenir la sort de trobar uns socis, persones serioses amb qui t'entens i que tenen els mateixos valors, i anar introduint-te a poc a poc. Aquest és el futur.»

Els socis locals són un complement molt necessari en la internacionalització, ja que ajuden a salvar obstacles administratius, jurídics i lingüístics.

I és que, com assegura el director general d'Eat Out, la primera experiència internacional del qual, a Portugal al final de la dècada del 1990, va ser de la mà d'un soci local, «és bàsic un bon soci, amb una bona química personal, perquè, al cap i a la fi, els negocis els fan les persones. La primera dificultat és entendre el mercat i per això ens

aliem amb un soci local», afegeix. «És una font d'experiència quant a productes i manera de comercialitzar i de gestionar el punt de venda. T'enriqueix», afegeix Ignasi Ferrer.

En aquest mateix sentit es manifesta Joan Sibina, per a qui «una cosa important de la qual t'adones quan surts a fora és que tu no ets el centre del món com ens havien ensenyat, sinó ben al contrari. I ells ens poden ensenyar molt més del que pensàvem».

També per a les petites i mitjanes agències emissores que representa UCAVE, i que conformen al voltant del 45 % del sector a Catalunya, és vital tenir amb socis al país de destinació. «Hi ha països molt interessants. Però en un món global, fins i tot els llocs més inaccessibles acaben sent visitats i el més adient, en molts casos, és tenir agents locals al lloc i mantenir la gestió del negoci des d'aquí.»

Un cop assolit el dimensionament i el desenvolupament tecnològic i empresarial necessaris, quin mercat cal elegir? Ramon Bagó, president del Grup Serhs, considera que «no hi ha un lloc concret. Per a determinar el mercat s'han de donar una sèrie de circumstàncies: ha de ser un lloc en què hi hagi un element diferenciador i únic, que tingui certa seguretat i, el més difícil, trobar uns socis que et permetin dormir tranquil

a les nits. A més, les condicions laborals i fiscals també han de ser acceptables». El president d'Hotusa coincideix que, per a evitar problemes, «és primordial anar a països on hi hagi seguretat jurídica».

El centre i el sud d'Amèrica, l'Àfrica subsahariana i l'Àsia es perfilen com els mercats emergents amb més potencial i més oberts a la inversió i la presència exterior de les empreses catalanes.

El president d'Hesperia aposta per Amèrica del Sud i el Carib, si bé aquesta darrera zona comença a estar saturada, «però té al costat el mercat nord-americà!». Una altra zona estratègica per a aquesta cadena hotelera, encara que Xavier Illa reconeix el component de risc que comporta, és el nord de l'Àfrica «des del Marroc fins a la mar Roja i Egipte». Pel que fa als mercats emergents per excel·lència, com la Xina o l'Índia, «ens cauen molt lluny i sóc més partidari que siguin ells els que vinguin com a clientela», assevera el president d'Hesperia. De tota manera, «segons la marca que vulguis fer créixer i el seu potencial, hi ha mercats més adequats per a una marca i altres per a una altra. El món és molt gran», conclou el director general d'Eat Out.

CARME ANDRÉS

Llicenciada en Ciències de la Informació per la UAB.

Col·labora habitualment a la secció d'Economia de *La Vanguardia*, a *El Vigía* i a l'editorial BPMO. Ha estat redactora d'economia del diari *El Observador* i redactora en cap d'*El Vigía*.

