

HOTELERA FAMILIAR I EL RELLEU GENERACIONAL

Joan Bóveda

Soci director de BurgMaster Hospitality Consultants

Francesc Joan

Cofundador de BurgMaster Hospitality Consultants

Hem enfocat l'article sobre la problemàtica del relleu generacional a l'empresa hotelera familiar de manera qualitativa, basant-nos en la nostra experiència professional i examinant la qüestió des de diferents angles: des del punt de vista dels actors, de les persones com a tals, de les seves vivències i conflictes (punt 1); des del context de la recuperació europea posterior a la Segona Guerra Mundial (punt 2); des de la repercussió a Espanya d'aquesta recuperació (punt 3); des de l'efecte riquesa de l'allau turística (punt 4); des de la seva incidència en els primers hotelers i la problemàtica del relleu generacional (punt 5); en un flaix sobre la situació d'avui i l'expectativa de futur (punt 6), i per acabar i a manera de conclusió, una reflexió (punt 7).

1. De pares a fills, l'ahir vers l'avui

L'èxit aconseguit per la generació anterior és la causa de la crisi del relleu generacional. L'èxit de la generació anterior es manifesta en un hotel en funcionament. Però els diferents mons de les dues generacions, el personal, l'econòmic, el social o el tecnològic, afecten notablement les relacions entre pares i fills. Te-

nen vivències generacionals oposades: la d'encarar-se a un final respecte la d'enfrontar-se a un inici.¹

De fet, la generació anterior actua per conjurar el seu acabament i la generació del present, per reafirmar el seu futur. Aquesta és l'arrel personal del problema. Aquesta insondable contradicció es manifesta en conflictes i desacords que poden conduir l'empresa familiar,² durant l'etapa de relleu generacional, a situacions doloroses, fins i tot dramàtiques, d'una complexitat considerable.

1 Pares i fills és el títol d'una novel·la clàssica del conflicte entre generacions. Escrita per Ivan Turguénev el 1860, tracta les diferències generacionals en la societat russa de la segona meitat del segle XIX, referents al desfament d'opinions, ideologies i posicions polítiques, en aquest cas, entre els protagonistes i els seus pares.

2 Seguim la definició oficial d'empresa familiar acordada a Brussel·les l'any 2008 per l'European Group of Owner Managed and Family Enterprises i a Milà pel Board of Family Business Network. S'entén que "una companyia, independentment de la mida que tingui, és familiar si (i) la majoria dels vots són propietat de la persona o persones de la família que va o van fundar la companyia [...]; (ii) la majoria dels vots poden ser directes o indirectes; (iii) almenys un parent o representant de la família participa en la gestió o el govern de l'empresa [...]". Definició recollida en l'estudi *L'empresa familiar a Catalunya* (pàg. 28), realitzat per l'Associació Catalana de l'Empresa Familiar, Barcelona, 2017. Segons aquest treball, a Catalunya hi ha 202.062 empreses familiars respecte a un total de 228.908 empreses. I a l'hostaleria (allotjament i restauració) constitueixen prop d'un 80% del sector.

Però, com dèiem, la condició necessària perquè es doni el conflicte és l'èxit de la generació anterior, i aquest èxit afegeix una nova tensió al problema: la realitat present d'una empresa hotelera concreta respecte de l'expectativa futura a la qual aspira la nova generació.

Stefan Zweig, en l'obra pòstuma *El món d'ahir*, contempla com “va ser” el seu món de jove adult. És un “va ser” nostàlgic. Nostàlgia que es contraposa al “món d'avui”, el de la generació actual, vital, reafirmada i crítica amb l'obra anterior, que disposa, a més, de tecnologies fèrtils i complexes i d'uns hàbits socials diferents, de noves organitzacions i de nous objectius. En relació amb el “món d'ahir”, el “món d'avui” és una revolució dels joves que provoca considerable estranyesa a la gent gran.

Aquest contrast de les dues generacions enfront de la realitat de l'empresa feta, les vivències vitals de final i començament, la perplexitat que experimenta la gent gran pel canvi del seu entorn, el limitat horitzó de les seves possibilitats enfront de l'amplitud d'horitzons dels joves, amb voluntat i necessitat d'apropiar-se del futur, resumeix a grans trets el substrat conflictiu present en el relleu generacional.

2. El context europeu dels Trenta Gloriosos

El 1945 va acabar la guerra i va començar la gran postguerra europea. Qui podia pensar aleshores en turisme? Qui podia imaginar-se un turisme de masses? Qui podia fer hotels per a turistes a les ciutats? Qui podia pensar a omplir les platges d'hotels? Òbviament la prioritat era la reconstrucció: habitatge, comunicacions, indústria... El Pla Marshall va ser una ajuda amb capacitat de generar un alt creixement, de manera que, el període 1945-1973 ha passat a la història com el dels Trenta Gloriosos.³

3 Els Trenta Gloriosos és un període (1945-1973) de fort creixement econòmic i de millora de les condicions de vida per a la gran majoria de països desenvolupats de l'Europa occidental. El període es va caracteritzar per la reconstrucció econòmica de països devastats per la guerra, el retorn a una situació de plena ocupació en molts països, un creixement fort de la producció industrial i una expansió demogràfica important. L'expressió els Trenta Gloriosos va ser encunyada per Jean Fourastié el 1979 en record de la Revolució de Juliol del 1830 a França que va aconseguir posar fi al règim polític de la Segona Restauració. La Revolució va durar tres dies consecutius 27, 28 i 29 de juliol, dates conegudes en la història de França com les Tres Glorioses.

“La primera generació de protohotelers va donar resposta a l'allau turística, i els que tenien vocació de servei van ser gent d'èxit”

Diversos factors van coadjuvar l'èxit del Pla Marshall. Les enormes baixes de militars i civils durant la guerra van reduir la massa laboral per contribuir a abastar a mitjà termini elevats nivells d'ocupació. Les polítiques laborals s'orientaven a aconseguir un estat del benestar per neutralitzar la pressió dels partits d'esquerres animats per la propaganda soviètica. Tot plegat va generar l'elevació de la renda disponible, consolidant així una nova societat de consum.

La reconstrucció material europea va ser ràpida. A partir dels anys 60 les classes mitjanes i populars ja disposaven d'un excedent d'ingressos i de temps retribuït per poder-los dedicar a consumir lleure, i aquest lleure, en forma de vacances pagades, el van destinar a desplaçar-se a llocs diferents d'on vivien. Era un alliberament, era com una subversió pacífica: ser l'amo d'un mateix durant uns dies a l'any. Subversió que contribuïa a neutralitzar reivindicacions i a ampliar la demanda de consum.

3. La repercussió del context europeu a Espanya

Espanya no va ser receptora directa del Pla Marshall però ho va ser dels Pactes de Madrid.⁴ El 1959 les mesures preses pel Pla d'estabilització van contribuir a equilibrar la balança de pagaments i a assegurar el desenvolupament futur. Juntament amb les remeses dels emigrants⁵ i l'augment del turisme de sol i platja europeu ajudat per la diferència de preus relatius.

El país no estava, però, preparat. Afortunadament, la iniciativa privada va resoldre, sovint de manera precària, les necessitats

4 El 1953 es va signar el Pacte de Madrid o el pacte conegut com el de l'establiment de bases nord-americanes a Espanya en el context de la guerra freda. Durant els anys 1954 i 1961 l'ajuda militar va ascendir fins a 500 milions de dòlars, en forma de donacions. Entre el 1962 i el 1982 es van proporcionar 1.238 milions més. En el període 1983-1986, aproximadament 400 milions anuals. Aquest pacte va ser decisiu per al que es coneix com a miracle espanyol 1959-1973. Joan Lluís Farret (2010). “Ajuda militar americana, setembre 1953”. A: *L'aviació i el Prat de Llobregat*. El Prat de Llobregat (pàgs. 18-182).

5 Jordi Maluquer (2014). “Los réditos de la emigración”. A: *La economía española en perspectiva histórica* (pàg. 327).

dels primers turistes: allotjament en petits hotels, fondes, pensions o càmpings amb restauració popular i distraccions de les més elementals.

No va ser fins a la constitució del Ministeri d'Informació i Turisme, sobretot des del nomenament de Fraga com a ministre, que l'Estat no es va ocupar amb cert rigor d'aquesta important font de divises⁶ i va desenvolupar, entre altres fórmules, la millora de l'allotjament amb la creació de nombrosos paradors nacionals.⁷

Això no obstant, la immensa majoria de visitants s'allotjava en hotels familiars, edificats en quatre dies, deficientment construïts i gestionats familiarment amb algun empleat escadusser.

D'hotels urbans per a turistes o visitants a Barcelona, per exemple, n'hi havia pocs.⁸ La nostra indústria hotelera era escassa, portada per gent emprenedora que veien l'oportunitat i s'endeuaven tot el que podien per finançar els costosos actius que exigeix el sector.

Avui aquesta generació de pioners ha arribat a l'edat de jubilació. Que no vol dir que realment es jubilin. Per part dels seus fills hi ha casos de tot, universitaris ben establerts, empresaris dedicats a altres activitats i, també, familiars vinculats a l'activitat hotelera destinats a gestionar-la... en el futur. I aquí pot començar el conflicte del relleu generacional.

6 Vegeu l'annex d'aquest article, que recull l'impacte de la política turística des del 1950 fins a l'acabament del segle XX. Informació extreta de l'article de Rafael Vallejo Pousada de la Universitat de Vigo, publicat a *Historia Contemporànea*, núm. 25, 2002, pàg. 203-232, sota el títol "Economía e historia del turismo español del siglo XX".

7 "El mayor proceso expansivo se produjo en la década de 1960, coincidiendo con el importante desarrollo turístico que vivió el país. En esos años, la red de Paradores pasó de 40 a 83 establecimientos". Wikipedia, *Paradores de Turismo en España*.

8 Quant a aquesta manca d'hotels hi ha un fet curiós de l'època. L'any 1950, la Comissió Municipal Permanent de l'Ajuntament, presidida per l'alcalde, Excel·lentíssim Senyor Baró de Terrades, va nomenar una comissió especial encarregada de redactar una memòria referent a "El problema de la escasez de hoteles en la ciudad de Barcelona". La "memòria" en qüestió és un document de tan sols 45 pàgines, realment entranyable. Fet amb bona voluntat i una certa ingenuïtat. Hi ha, fins i tot, esbossos dels edificis hotelers que s'haurien de fer situats en els enclavaments que la "Comissió" considerava oportuns. Desconeixem si la memòria va ser editada, però ens complau, aprofitant l'avinentsa, agrair al Gremi d'Hotels de Barcelona disposar d'un exemplar fotocopiats que gentilmente ens va facilitar.

4. Del manà turístic a la terra promesa

L'arribada de turistes va enriquir molts propietaris de terrenys de la costa catalana. Va enriquir, sobretot, els que tenien terres vora mar o els amos de casalots, fondes, bars i propietaris semblants.

Un terreny a prop del mar, si era de cultiu, valia poc, però si no ho era valia encara menys. Les primeres vendes es van fer per quatre xavos, però gràcies al manà turístic els preus van començar a pujar. Els que no venien els seus terrenys, però, eren emprenedors i tenien estalvis, feien cases de pisos o una fonda o qualsevol cosa per als forasters. Viure a prop del mar, que abans era de gent pobre, va esdevenir una regal de Déu.

Ajudats amb diners familiars, hipoteques de la banca oficial o inversors de fora, els més agosarats van fer un hotel. A mesura que els hotels tenien més habitacions, la inversió pujava i les quotes hipotecàries queien puntualment. La solució per assegurar ingressos van ser els *tour operators*. Pagaven substancials bestretes, sovint utilitzades per sufragar les inversions, i oferien garantia d'ocupació però collant els preus.

Malgrat tot, els ingressos dels antics pescadors i dels pagesos transformats en hotelers van pujar substancialment. Es podia donar estudis als fills. Si podien, estudis superiors i, indefectiblement, quan acabaven la carrera, s'establien a ciutat. Aquesta va ser una primera causa de ruptura generacional. Tenir un hotel no era ser empresari, no era de "senyors", era aprofitar una oportunitat. Els senyors serien els seus fills.

Aquesta primera generació de protohotelers va donar resposta a l'allau turística. I els protohotelers amb vocació de servei i empremta comercial van ser gent d'èxit i avui els seus hotels funcionen bé. Però el desenvolupament d'aquest hotelers no ha estat un camí de roses. Amb habilitat i perseverança han gaudit d'un creixement més o menys cíclic. N'hi ha que s'han convertit en empreses ben situades en el rànquing nacional. Però, també n'hi ha que s'han quedat pel camí. Són els que, havent gaudit del manà, no han arribat a la terra promesa.

5. Orgull i prejudici:⁹ elevem-nos al concret

Eleva-se al concret, pels hàbits acadèmics adquirits, basats en

9 *Orgull i prejudici*, termes presos del títol de l'obra Jane Austen (1813) referents a les relacions personals en les famílies benestants angleses. Pulsions, avui encara vigents, en el complex món d'algunes empreses familiars.

pensament deductiu, pot semblar un oxímoron. Això no obstant, els economistes cada cop som més conscients que les magnituds excessivament agregades són més mediàtiques que explicatives.

Són els casos concrets amb els seus atributs els que ens donen coneixement, a partir del qual s'elaboren els conceptes que ens permeten raonar. No és casual que bona part de l'aprenentatge a les escoles de negocis es basi en l'estudi del cas. El *business case* introduït per la Universitat de Harvard a principis del segle passat i exposat inicialment pels mateixos protagonistes, ratifica aquest principi. Per saber-ne, cal conèixer la cosa en detall. Per això afirmem, sense pudor, que cal elevar-nos al concret.¹⁰

Relleus problemàtics¹¹

Un empresari, no hotelier, de l'interior de Catalunya es desfà d'una companyia industrial. El seu soci li paga bé la seva part. Som als anys 70. L'home, encara jove, estava al corrent de l'incipient fenomen del turisme a la Costa Brava.

Era client d'un petit hotel a prop del mar ubicat en un indret paradisiac. Una vista magnífica sobre el mar, amb un cert desnivell respecte a la platja, possibilitat d'ampliar el nombre d'habitacions i de millorar-ne la categoria.

La va encertar. L'hotel ha anat sempre molt bé, però ara s'ha fet gran i les coses no són com abans. Ha superat amb escreix l'edat de jubilació. Té dues filles amb carrera que treballen professionalment fora de l'àmbit turístic. Les dues casades, amb fills i vivint a ciutat. Cap d'elles no vol saber res de l'hotel. I l'hotel, malgrat la seves extraordinàries virtuts i excel·lents instal·lacions, cada temporada va una mica pitjor.

Naturalment que hi ha solucions per millorar aquest establiment, però no se n'adopta cap... La tibantor entre les dues generaci-

10 És molt difícil matematitzar la realitat empresarial. Tot i tenir estats comptables cal complementar-los amb l'observació i l'exploració directa de forma dinàmica i circumstancial per obtenir proposicions amb sentit. Joan Robinson afirma que aquestes proposicions econòmiques "proporcionan un filón del que se pueden extraer hipótesis. No pertenecen al terreno de la ciencia y sin embargo son necesarias. Sin ellas no sabríamos qué es lo que necesitamos saber". Joan Robinson (1966). *Filosofía económica* (pàg. 9). Madrid.

11 Parlarem, en aquest apartat, tant de "relleus problemàtics" com de "relleus satisfactoris", extrets de casos reals i d'experiències personals, suficientment modificades per impedir-ne la identificació.

ons –gendres inclosos– és notable. No cal especular massa amb el final de la història, depèn dels anys que el pare visqui per prendre alguna decisió. Si no ho fa, quan arribi el moment, potser les filles ja no hi seran a temps.

Un altre cas problemàtic és el d'un home fort, amb gran capacitat de treball, enèrgic i fet a ell mateix. Des de ser obrer de la construcció, quan va arribar a Catalunya cap als anys 50, fins edificar i explotar l'hotel més gran d'una part *prime* de la costa mediterrània.

La propietat d'aquest hotel és d'una societat d'amics de l'emprenedor. Tots ells han viscut molt bé amb els beneficis distribuïts pel seu amic hotelier durant una colla d'anys. Aquest home també té descendència i, en aquest cas, hotelera, però desinteressada a gestionar conjuntament l'hotel amb l'avi. No hi ha manera d'entendre-s'hi. A l'hotel s'hi ha invertit poc en manteniment i ara es nota, en part, com a conseqüència de la generosa distribució de dividendes i, en part, per la caiguda de marges.

Actualment, l'hotel es comercialitza malament, amb els mateixos paràmetres que el segle passat. El propietari és parcialment conscient de la situació i per això vol vendre i reparar els diners entre els seus socis. Però el preu que en demana és massa elevat. El calcula partint del cost de construcció, no del resultat d'explotació. En conseqüència, no en troba comprador. Com és habitual, en aquests casos, la solució –per experiència, mala solució– l'acabarà determinant el cicle biològic.

De casos com aquests n'hi ha molts. S'acaben resolent venent l'hotel a baix preu a un nou operador que fa el que toca fer. Altres vegades, partint d'escenaris semblants, hi ha més sort, però a costa de viure situacions familiars difícils i angoixants liderades per algun jove de la família, sovint el futur hereu, acompanyat per professionals competents i d'absoluta confiança.

Relleus satisfactoris

Fa 50 anys un jove emprenedor de poc més de 20 anys va decidir ser empresari turístic. Va començar com els pioners. Amb l'ajuda familiar i la d'alguns amics va comprar una petita pensió de poques habitacions a la costa valenciana. Aquest empresari seminal era conscient que el turisme venia d'Europa i va iniciar una promoció per captar clients allà d'on venien. La primera acció va anar acompanyada d'un èxit es-

“*Als Estats Units, i acceleradament a Europa, s’ha adoptat la fórmula de separar la propietat de l’immoble de la gestió de l’hotel*”

pectacular. La seva pensió no va ser suficient per allotjar tots els que van arribar, però va solucionar el problema llogant llits disponibles als seus veïns.

Aquest jove que va començar el 1967 avui és un empresari important. La seva organització disposa d’hotels, *resorts*, agències de viatges i ofereix nombrosos serveis als clients. Els seus descendents treballen a l’empresa des de joves i han estudiat a les millors escoles de turisme. Ha contractat professionals d’alt nivell per a totes les àrees de l’empresa: expansió, comercial, financera, etcètera.

L’organització turística en qüestió és una empresa estructurada a l’entorn del fundador que ara és president no executiu. L’empresa la porten els fills i els professionals contractats, que formen un comitè de direcció que gestiona el grup. L’empresa s’ha adaptat progressivament a l’entorn actual i, tot i sent la mateixa d’abans, treballa de manera radicalment diferent.

Un altre cas d’èxit, resultat del treball, del bon sentit i de la perseverança és el d’uns “hotelers” iniciats el segle XVIII. Tenien una petita fonda en un poblet de la Garrotxa a prop d’Olot. La diligència parava a Olot però per anar al seu poble era obligat disposar d’una tartana que oferís aquest transport. Era un servei agraït pels hostes i el nivell d’ocupació de l’hostal ho recollia. A principis del segle XX va arribar el tren i el creixement del nombre de viatgers va exigir més vehicles, alguns d’ells de motor. Així es va anar configurant una empresa d’allotjament, d’estada i connexió amb el tren.

Els nombrosos descendents es van especialitzar els uns en el transport de viatgers i els altres en l’allotjament. Avui l’activitat hotelera continua en mans de la família i són els fills, tots ells acadèmicament preparats, qui porten el negoci. El pare ha sabut fer en el moment oportú un pas enrere, tal com el seu dia va fer l’avi. En aquest cas la biologia ha produït acumulació d’experiència garantint el desenvolupament de l’empresa.

6. Concentració, globalització i digitalització

El món empresarial d’avui es pot descriure de moltes maneres, però no hi ha dubte que una bona definició inclou aquests tres vectors: concentració, globalització i digitalització. Cap d’aquests vectors no era present en el sector hotelier quan va iniciar la seva activitat la generació anterior.

Comencem per la **concentració**. La indústria hotelera familiar a Catalunya és patrimonialista. El seus mitjans de producció són immobles i instal·lacions, que conformen més de les tres quartes parts de l’actiu, una part habitualment financada amb crèdits hipotecaris. Segons l’import, els venciments i l’interès d’aquestes hipoteques els correspon un determinat servei del deute. Establiments vacacionals de temporada amb comptes de resultats satisfactoris poden patir tensions de tresoreria en els venciments de quotes segons el palanquejament inicial.

Als Estats Units, i acceleradament a Europa, s’ha adoptat la fórmula de separar la propietat de l’immoble de la gestió de l’hotel. La propietat pot ser una societat d’inversió adoptant qualsevol fórmula jurídica disponible. L’objectiu de l’inversor és identificar gestors hotelers eficients, amb capacitat per retribuir l’inversor amb una renda adequada i amb suficient solvència.

Aquesta configuració orgànica de l’activitat hotelera té com a conseqüència anar concentrant la gestió en poques mans, cadascuna de les quals opera centenars d’establiments hotelers. Les modalitats contractuals establertes entre la inversora i l’operador són molt variades tot cercant avantatges *win-win* per a ambdues parts.

Però l’inversor en hotels no confia el cobrament de la renda al primer operador que passa. La condició necessària perquè el maridatge entre inversor i operador es produeixi és la capacitat professional i econòmica de l’operador i aquesta acostuma a ser resultat de la seva dimensió i fruit d’una contínua concentració de l’activitat.¹²

12 En aquest sentit hi ha sectors en què la concentració ha estat espectacular. Recordem les poques marques d’aviació comercial, d’automòbils, d’ordinadors personals o de *software* que hi ha actualment al món. També en l’àmbit comercial hi ha concentració. On són la majoria de botigues de tota la vida del passeig de Gràcia o de la rambla de Catalunya de Barcelona... i quins establiments hi ha en el seu lloc? Aquesta tendència a la concentració també s’està imposant, doncs, de manera creixent en l’allotjament hotelier.

Quadre 6

Visitants i ingressos per turisme, 1950-1998						
	Visitants (milers)	Ingressos (milions \$)	Dòlars/ visitant	(1)	Índex (2)	(3)
1950-59	2.339	77	33	100	100	100
1960-69	13.750	884	64	588	1.142	194
1970-79	32.155	3.504	109	1.375	4.526	329
1980-89	45.373	10.319	227	1.940	13.330	687
1990-98	59.250	23.409	395	2.534	30.238	1.193

Taxa de creixement anual acumulat					
	Visitants	Ingressos (dòlars)	Dòlars/ visitant	Ingressos (ptes. corrents)	Ingressos (ptes. constants)
1950-60	23,3	30,6	5,8	54,8	47,2
1960-70	14,7	18,9	3,7	20,7	13,7
1970-80	4,7	15,3	10,1	15,6	0,3
1980-90	3,2	10,3	6,9	14,3	4,6
1990-98	3,9	6,1	2,0	11,2	6,8

Font: F. Bayón (dir.), *op. cit.*, pàgs. 332-335, i G. de la Dehesa, *op. cit.*, pàg. 783.

Una fórmula alternativa d'aconseguir avantatges de concentració, per a un hotelier, és integrar-se en alguna de les múltiples varietats de franquícia. Una franquícia adequada, no qualsevol franquícia, beneficia l'hotelier individual i es poden aconseguir, a redós del franquiciador, millores en els canals de comercialització, reduccions de costos operatius, millores en el control de la gestió i, sobretot, reducció de les comissions comercials. Aquest tipus de concentració possiblement s'anirà imposant a l'empresa hotelera familiar nascuda els anys 60.

Seguint el condicionant del moment present, considerem la **globalització**. Les comunicacions avui són molt diferents de les de fa 50 anys. El transport de persones *low cost*, la transferència d'informació en plataformes com Internet, el coneixement d'idiomes han fet que el planeta sigui l'aldea global predita per McLuhan.¹³

Operar establiments arreu del món no és tan sols possible sinó potser necessari per a la salut del compte de resultats. En aquest sentit ha estat exemplar el desenvolupament de les grans cadenes mallorquines. Aquesta és la globalització que ca-

racteritza l'activitat turística, tot seguint, des d'un punt de vista econòmic, els mateixos principis que la globalització industrial.

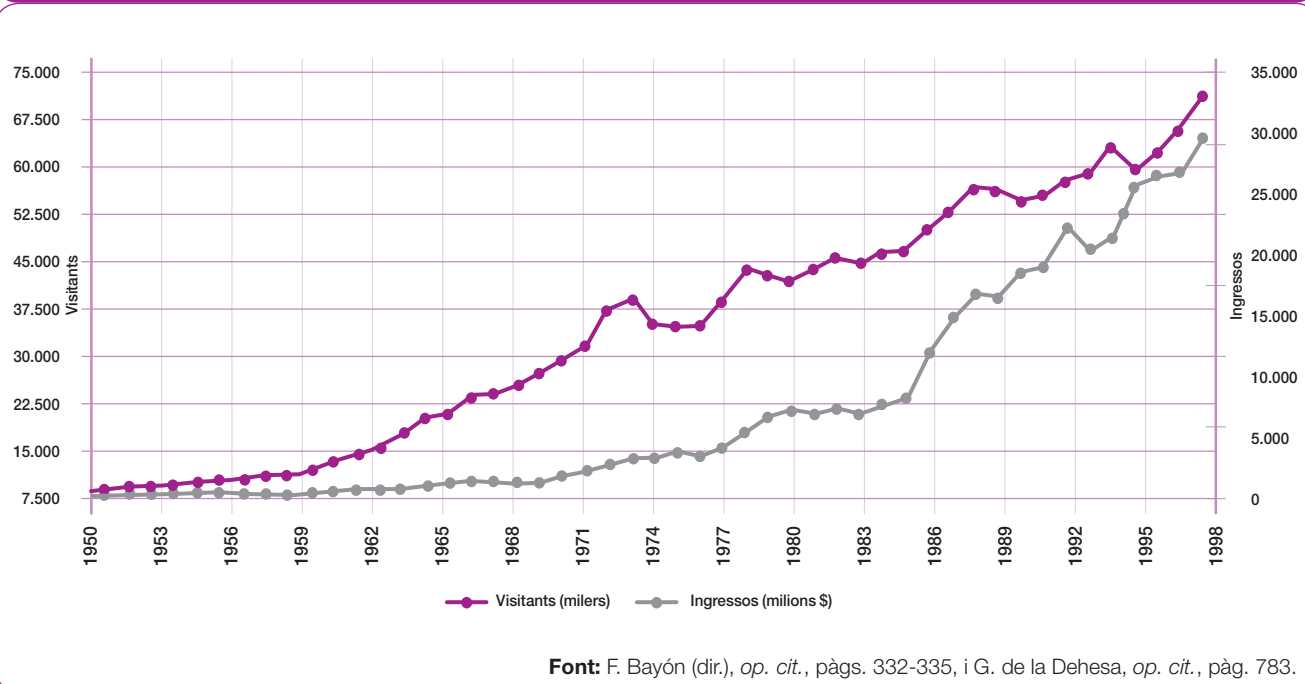
A partir de quina dimensió empresarial és possible o recomanable emprendre l'aventura de la globalització? En petites i mitjanes empreses hoteleres, no és més prudent associar-se amb cadenes ja globalitzades? Cal tenir present l'expectativa, però desenvolupar-la no és fàcil. És qüestió d'oportunitat i de circumstàncies favorables i de possibilitats reals del destí d'expansió escollit.

Finalment, abordem un present que es desbordarà en el futur. La **digitalització** de les operacions de l'hotel tant internes com comercials immerses dins l'onada de la Quarta Revolució Industrial.¹⁴

14 La Quarta Revolució Industrial (o 4.0) correspon a una nova manera d'organitzar els mitjans de producció. L'objectiu és assignar d'una manera més eficient els recursos. Les bases tecnològiques d'aquesta orientació són, entre d'altres, la Internet de les coses (Internet of things, IoT), els sistemes ciberfísics, la cultura del "fes-ho tu mateix" i anar més enllà de l'empresa 4.0. Això és el que es coneix com la Quarta Revolució Industrial que emfatitza una creixent i adequada digitalització i coordinació de totes les unitats productives. La digitalització total no és una realitat consolidada, però fent un ús intensiu d'internet i de la tecnologia cibernètica permetrà el funcionament d'uns serveis sostenibles d'alta productivitat.

¹³ McLuhan, Marshall i Powers (1989). *The global village*. En castellà publicat el 1995 sota el títol *La aldea global. Transformaciones en la vida y los medios de comunicación en el siglo XXI*.

Gràfic 3. El turisme a Espanya: visitants i ingressos, 1950-1998



La digitalització acabarà absorbint bona part de les funcions de l'*staff* hotelier a partir de les aplicacions dels *smartphones*, com el *check in/check out*, sense passar per recepció, el càrrec en factura dels consums, l'obertura de la porta de l'habitació, les cortines, l'aire condicionat, la televisió, etcètera.

Les possibilitats de la digitalització no acaben aquí, poden proporcionar-li al client serveis de guia turístic, de contacte amb botigues, restaurants i espectacles, celebracions o altres activitats en què estigui interessat, informant-lo dels esdeveniments que se celebren a la ciutat o de la possibilitat de fer visites turístiques.

Finalment, la implementació digital contribuirà a la reducció de costos de consum mitjançant el funcionament automàtic d'aparells a través de sensors distribuïts per totes les instal·lacions. Aquesta manera d'organitzar l'hotel és en molts casos inassolible per la generació anterior, *ayer dominadora* en paraules de Machado, però plenament integrada en els joves continuadors de l'activitat.¹⁵

¹⁵ Per exemple, un dels webs il·lustratiu en aquest àmbit és accessible a través del vincle <http://info.aliceapp.com/hubfs/Hospitalitys-New-Platform-Paradigm.pdf>, que mostra àmpliament i de manera extensa el que hem exposat. No és, evidentment, l'única empresa o organització que facilita aquest tipus de servei al sector hotelier.

7. A manera de conclusió

Aquest context, **concentració, globalització, digitalització**, no estava present quan els avis, fundadors de bona part d'hotels del país, eren joves i van posar en funcionament els primers establiments.

De la mateixa manera, el context dels avis ara està desapareixent. I acabarà desapareixent del tot. Deixarà d'existir. Aquest és el quid de la qüestió del canvi generacional. És la contradicció entre el món d'ahir i el món d'avui. Aquest és el problema que les famílies, si volen continuar gestionant la pròpia empresa, han de resoldre. Si ho fan correctament contribuiran a assegurar el seu futur. ■