

# Caracterització del sistema turístic

Jordi Oller i Nogués

PID\_00156053



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Les particularitats del turisme</b> .....	7
1.1. El concepte de <i>servucció</i> .....	7
1.2. Les entrades del procés de servucció .....	8
1.3. Altres elements diferenciadors .....	11
<b>2. Caracterització del sistema turístic</b> .....	13
2.1. La visió de la teoria general dels sistemes .....	13
2.2. La visió del sistema adaptatiu complex .....	17
<b>3. Els components del sistema turístic</b> .....	21
3.1. Introducció .....	21
3.2. Caracterització de la demanda .....	22
3.3. Les empreses i els sistemes d'intermediació .....	25
3.3.1. Les agències majoristes .....	28
3.3.2. Les agències detallistes .....	32
3.3.3. Evolució i tendències .....	34
3.3.4. Els sistemes GDS i CRS .....	36
3.4. Elements de transport .....	39
3.5. L'oferta bàsica i complementària .....	41
3.5.1. L'allotjament .....	41
<b>4. El paper del sector públic</b> .....	49
<b>5. Desenvolupament i complementarietat del sistema turístic</b> ..	51
<b>Activitats</b> .....	57
<b>Glossari</b> .....	58
<b>Bibliografia</b> .....	59



## Introducció

### El sistema i els components del sistema

En aquest apartat analitzarem a fons els integrants del sistema turístic. Ho farem de dues maneres. En primer lloc, d'una manera holística, analitzant el sistema turístic com un tot que es compon de diferents estructures de mercat, dins de les quals es vertebreren les cadenes de valor que connecten la demanda amb l'oferta. Veurem com s'integren les empreses i organitzacions dins d'aquestes cadenes de valor i com es poden complementar les estructures. En segon lloc, analitzant cadascun dels components del sector turístic: les empreses i el paper del sector públic i de les empreses de transport. L'anàlisi la farem a escala individual, però a partir de la pertinença que tinguin a diferents cadenes de valor.

El sector turístic es compon de moltes empreses a les quals afecta de manera directa i indirecta. També necessita la intervenció del sector públic i, per tot plegat, és un sector especial que demana experts especialitzats: **els turístòlegs**.

Finalment, destacarem la importància d'analitzar el sistema turístic des de dos àmbits: el temporal i l'espacial. El temporal perquè en el sector turístic es poden fer accions i es necessiten serveis i empreses que els ofereixin abans del viatge, durant el viatge i després del viatge. L'espacial perquè aquestes accions s'han de fer tant al país d'origen del turista com a la destinació turística.

### Activitat

Acostumeu-vos a pensar en el sector turístic com un sistema. Busqueu les connexions que integren les empreses i organitzacions en estructures de mercat i en cadenes de valor.

## Objectius

En aquest mòdul trobareu el contingut i les eines necessàries per a assolir els objectius següents:

- 1.** Conèixer les particularitats del sector turístic per a identificar les eines d'anàlisi més efectives per al nostre sector.
- 2.** Distingir els components principals del sistema turístic: la demanda, l'oferta, els intermediaris, els transports. Saber què els caracteritza, com es complementen, com s'integren.
- 3.** Identificar les accions de les empreses i organitzacions dins de cadenes de valor. Saber quines accions es poden fer, tant en l'àmbit temporal (abans, durant i després) com en l'espacial (país d'origen i destinació turística).
- 4.** Reconèixer les oportunitats i amenaces que afecten les empreses i organitzacions que configuren el sistema turístic.
- 5.** Identificar el sector turístic a partir de la teoria dels sistemes desenvolupada en aquest mòdul.
- 6.** Conèixer els factors clau d'èxit dels sistemes adaptatius complexos i les implicacions que tenen en el sector turístic.
- 7.** Distingir les estructures de mercat i les seves cadenes de valor, que configuren el sistema turístic.
- 8.** Identificar les opcions de desenvolupament i complementaritat de les diverses tipologies de turisme que configuren el sistema turístic.

# 1. Les particularitats del turisme

## 1.1. El concepte de *servucció*

Si feu el grau de Turisme, el més lògic és que vulgueu desenvolupar la vida professional en aquest sector, potser perquè us apassiona viatjar i en voleu conèixer l'estructura interna. En tot cas, la primera qüestió que hem de considerar és la pertinència del sector turístic al sector serveis. Durant molts anys es va considerar que els productes i serveis es podien analitzar i gestionar de manera semblant. Mirarem de demostrar que els serveis tenen unes característiques que, si no en fem cas, ens portarien a anàlisis errònies.

La diferència que se sol assenyalar més com a particularitat dels serveis és que són **intangibles**. Això vol dir que el producte que en resulta no és una cosa física i, per tant, no es pot tocar. Conseqüentment, no es pot emmagatzemar. El servei d'avui, si no es ven, es perd.

En el sector turístic no emmagatzemem productes (exceptuant els *caterings*, gràcies als avenços de la cuina al buit). Aquesta diferència afecta tota la gestió. Per exemple, mentre que la resta de sectors automatitzen la gestió amb eines com l'ERP (programari de gestió integrada o *enterprise resource planning*), en què la gestió de l'emmagatzemament i la logística tenen una importància vital, en hoteleria s'utilitzen instruments com els PMS (*property management systems*). L'ERP el fan servir les companyies aèries i prou. Per tant, no es pot negar que la intangibilitat és una característica important, però no és la característica fonamental.

### **Revenue management**

Aquest concepte és l'origen de l'eina de gestió coneguda com a *yield management* (gestió de rendiment), la qual darrerament s'ha rebatejat amb el nom de **revenue management** (gestió d'ingressos). L'origen de l'ús d'aquesta eina es troba a les companyies aèries, però en l'actualitat també és una tècnica fonamental de les empreses d'allotjament.

Sia *yield* o *revenue*, un dels objectius més importants d'aquesta eina és optimitzar els preus de venda, considerant sempre que les vendes s'han de fer dins d'un límit temporal. El "mantra" de la gestió d'ingressos és "El que no es ven avui ja no es pot vendre".



En el sector serveis, el que no es ven avui, es perd.

Així, doncs, quina és la diferència principal que hi ha entre el sector serveis i els altres sectors? Per a descobrir-la, ens basarem en el concepte de **servucció** d'Eiglier i Langeard. Tot seguit veurem la necessitat de crear un terme propi per a la producció de serveis i el perquè mereix un concepte nou com el de servucció.

### **Lectura recomanada**

En el llibre següent es conceptualitza el terme *servucció* i els elements que el componen: **Pierre Eiglier; Eric Langeard (1989). *Servucción: El marketing en las empresas de servicios***. Madrid. McGraw-Hill.

## **1.2. Les entrades del procés de servucció**

L'estudi de la producció s'ha centrat generalment en les empreses industrials, on les entrades (*inputs*) que s'han utilitzat són el capital, el treball i els recursos naturals, que, mitjançant el procés de producció, es transformen en la sortida (*output*) producte. Si analitzem, però, les entrades utilitzades en la producció de serveis, veurem que han de ser diferents de les utilitzades en la producció de productes, o com a mínim tenen unes característiques especials que les diferencien. Per mitjà de la concepció d'Eiglier i Langeard, s'arriba a la descripció següent de les entrades que participen en el procés de servucció:

### **1) El personal de contacte**



Són els treballadors que hi ha en contacte amb el client, com ara els agents de viatges que faciliten la informació, els conductors de l'autocar, els guies, etc., i que, per aquesta circumstància, han de tenir unes característiques especials pel que fa a habilitats per a tractar amb éssers humans: dots de persuasió, capacitat de lideratge, amabilitat, empatia. Qualitats que no són necessàries en la producció de productes, ja que els treballadors no estan en contacte amb el client.

## 2) El suport físic

Aquesta segona entrada es pot dividir en dos aspectes:

**a) Instruments necessaris per a portar a terme el servei:** mobiliari, material d'oficina, elements de transport. Com que els ha d'utilitzar el client, han de ser més atractius i fàcils de fer servir. Si bé darrerament es mira de crear un ambient agradable de feina en la producció de productes, perquè augmenta el benestar dels treballadors i, per tant, el seu rendiment, la importància més gran d'aquest ambient agradable està en la servucció, perquè, a diferència del que passa en la producció, en la servucció el client participa en l'elaboració del servei, i òbviament la satisfacció del client és vital.

**b) L'entorn:** localització de l'empresa turística, paisatge de la destinació, situació cèntrica de l'allotjament.

## 3) El client

Aquesta és la clau de la servucció. El client participa en l'execució del servei. El client forma part del procés. Quan es compra un producte, el client no participa en la producció. El producte és bo o no independentment del que fa el client durant la producció d'aquest producte. No passa així en la servucció. Quan el client es desplaça a un hotel, o a una destinació turística, la seva actuació durant la servucció té una importància vital en el resultat final. Per això s'ha de saber a quin tipus de client ens adrecem i hem d'organitzar el servei per a aquest tipus de client, deixant ben clar què n'esperem, d'ell, és a dir, què pot fer i què no pot fer.

### Activitat

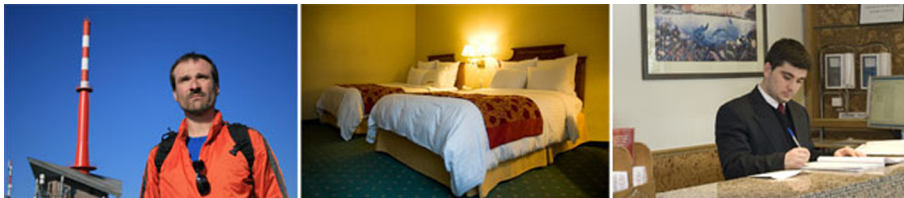
Les vostres accions i les d'altres clients, són rellevants en el resultat final d'un servei? Una estada en un hotel, pot ser més bona o més dolenta segons els altres clients? Quan compreu un ordinador, té importància el que feu mentre el fabriquen?

Per a complir l'objectiu de la personalització del servei, i mantenir alhora la rendibilitat de l'empresa, s'han d'**organitzar els serveis segons el tipus de client objectiu**. Òbviament no és viable desenvolupar un tipus de servei per a cada client, i per això se sol recórrer a la segmentació, a fi d'agrupar clients i assignar-los productes. Alhora, s'ha de personalitzar la cadena de valor que compon una estructura de mercat determinada per a una tipologia de client.

### Exemple

En hoteleria, la sortida o *check-out* (procés pel qual el client torna la clau de l'habitació i liquida el consum que ha fet) es fa a la recepció de l'hotel amb l'assistència d'un recepcionista, però també hi ha molts hotels de gamma alta que ofereixen la possibilitat de fer aquest procés des de l'habitació per mitjà de la televisió interactiva.

El servei és la intersecció d'aquests tres conceptes: client, suport físic i personal de contacte. Això és el que s'ha de gestionar per a millorar la qualitat del servei, és a dir, diferenciar-nos com a destinació o empresa turística, augmentar les vendes i, per tant, incrementar els beneficis.



Els tres conceptes que conformen el servei: client, suport físic i personal de contacte.

Hi ha encara dos elements més:

#### 4) El sistema d'organització interna

Preveu els processos organitzatius de l'empresa en les àrees d'administració, de màrqueting, etc., i interrelaciona els tres elements anteriors.

#### 5) Els altres clients

Les interaccions que es poden produir entre els clients. Aquest element adquireix una rellevància especial a l'hora d'escollir segments, ja que aquesta interacció pot provocar sinergies o incompatibilitats. En efecte, per a desenvolupar productes turístics, s'ha d'intentar personalitzar el servei i, alhora, agrupar les persones en segments, i segments entre ells, perquè ens puguem beneficiar de descomptes per volum.

##### **Exemple**

És útil barrejar segments compatibles. Per exemple, a l'hora d'elaborar un producte propi cap a Egipte, es pot combinar un segment l'objectiu del qual són activitats de busseig amb un segment l'objectiu del qual són excursions en quatre per quatre. D'una banda, s'obtenen sinergies, ja que poden compartir l'element de transport i l'allotjament, de manera que augmenta la capacitat de negociació de l'empresa amb els proveïdors dels serveis esmentats. De l'altra, no hi ha incompatibilitats, ja que els dos segments tendeixen a tenir comportaments semblants pel que fa a costums d'horaris i d'alimentació.

Es pot analitzar un exemple d'incompatibilitats en el cas d'alguns balnearis, on de vegades coincideixen segments d'executius –que hi busquen descansar i relaxar-se– amb segments de la gent gran. Si després de dinar, el segment executiu vol música relaxant, i el segment de la gent gran, música de ball, es produeixen incompatibilitats entre segments, que solen acabar amb la cancel·lació de reserves del segment més afectat.

Amb tots els elements que s'han descrit s'ha de dissenyar la servucció, que és com escriure una obra de teatre, en què el suport físic és l'escenari, i el personal de contacte i els clients són els actors. De la mateixa manera que els actors de teatre canvien el guió depenent del tipus de públic, també s'ha d'adaptar el suport físic i el guió als segments als quals es vol servir.

Resumint, la participació del client en la creació del servei és la diferència més important entre la producció i la servucció.

Les idees d'Eiglier es poden aplicar a tots els serveis? Sí, però podem diferenciar entre serveis bàsics i serveis avançats. Els avançats impliquen una participació important del client.

Per això aquesta tipologia de serveis solen proporcionar moltes experiències, i això comporta la voluntat de compartir-les. El turisme, els serveis sanitaris i la formació són exemples de serveis avançats. Els serveis d'assessorament per a fer la declaració de renda són un exemple de serveis "bàsics". No són bàsics perquè la declaració de la renda sigui una tasca senzilla, sinó perquè, com que la participació del client és limitada, la cadena de valor i les accions de les empreses són més senzilles de gestionar i d'automatitzar.

### 1.3. Altres elements diferenciadors

A més de les aportacions d'Eiglier, podem considerar altres diferències dels serveis avançats d'una importància vital per a entendre una estructura turística de mercats, crear-la o influir-hi:

#### 1) Àmbit espacial

En aquesta assignatura ens proposem definir l'estructura de mercat segons la figura del turista. Per això, de la mateixa manera que la servucció és diferent segons les necessitats i motivacions del turista, l'estructura de mercat i la cadena de valor (empreses i organitzacions que es vertebren dins d'una estructura de mercat) s'analitzen seguint els moviments en l'àmbit espacial del turista: des del seu país d'origen fins a la destinació turística. En efecte, en el cas del turisme, el client s'ha de desplaçar, i això afegeix la **dimensió espacial** a l'estructura del mercat turístic. Què s'ha de fer **aquí i allà** i qui ho ha de fer. Com veurem més endavant, la teoria de sistemes i la teoria de Leiper ens ajuden a identificar, analitzar i millorar aquests components espacials.

#### Exemple

Una dona de negocis visita una ciutat per motiu de negocis. Al matí, surt de l'habitació de l'hotel i de camí a l'oficina veu en una botiga un article que li agradaria comprar. Amb el dispositiu mòbil fotografia l'article, l'envia a la recepció de l'hotel i, quan torna, se'l troba a l'habitació. Les accions del client i la seva integració amb el personal de contacte i el suport físic han configurat un exemple de servucció.

#### Vegeu també

En el mòdul 6 veurem que la possibilitat dels clients d'agrupar-se pot alterar l'operativa de les empreses turístiques, i fomentar així que apareguin empreses noves i amenaçar algunes de les que hi ha. Són els avantatges i inconvenients del que anomenem *Web 2.0*.



El moviment del turista en l'espai és fonamental per a entendre com funciona el turisme.

## 2) Àmbit temporal

S'ha de destacar també la importància de l'àmbit temporal en l'estructura de mercat. És important saber **qui** hi participa abans del viatge, durant el viatge i després del viatge, i **per què**.

## 3) Inestabilitat de la cadena de valor

En els serveis avançats hi ha una marcada tendència dels integrants de l'estructura a controlar-la completament. Com que el client es desplaça i té contacte amb la majoria dels membres de l'estructura, tots miren de fidelitzar-lo i d'eliminar intermediaris. Això no passa, per exemple, en la indústria de l'automòbil. El comprador d'un cotxe s'adreça al distribuïdor, i no sol anar a la fàbrica.

El sector turístic es diferencia dels altres perquè pertany al sector serveis. En concret als serveis avançats, en els quals la participació del client en tota l'estructura de mercat és inevitable i fins i tot desitjable. Això obliga a fer una anàlisi de l'estructura de mercat afegint-hi dos àmbits: l'espacial i el temporal. Finalment, el contacte del client amb la majoria dels participants causa una certa inestabilitat entre les relacions i els acords comercials dins d'aquesta cadena.

### Reflexió

Us heu trobat mai que un proveïdor de serveis turístics us ofereix un descompte si li compràveu a ell directament? Us ha passat mai una cosa semblant amb algun producte?

### Vegeu també

En el mòdul 6 veurem que una participació més gran del client és un dels motors del canvi del sector.

## 2. Caracterització del sistema turístic

### 2.1. La visió de la teoria general dels sistemes

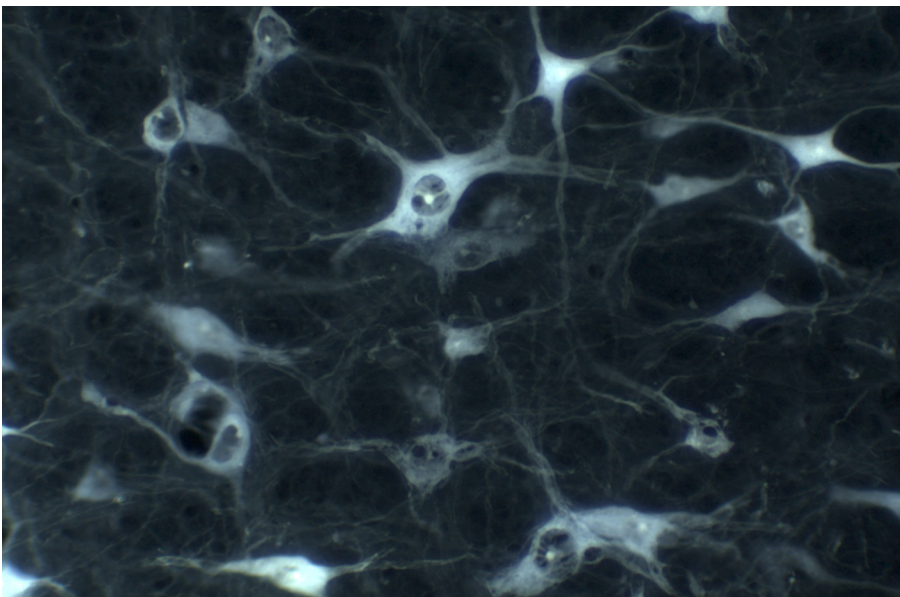
El sistema turístic comprèn totes les empreses, totes les organitzacions (tant del sector públic com privat) i tota la societat civil que fan falta per a atreure turistes, facilitar-los el desplaçament i oferir-los serveis d'estada, alimentació, oferta complementària i altres serveis que necessitin com a residents ocasionals.

Com hem assenyalat al començament d'aquest apartat, l'anàlisi es pot fer com a ens individuals o com a ens que integren un sistema. En primer lloc, optarem per la segona opció i, per a això, adaptarem la teoria de sistemes per aplicar-la al sistema turístic. La teoria general de sistemes la va idear Ludwig von Bertalanffy el 1950 per facilitar l'anàlisi i l'entesa dels sistemes, definits com un conjunt d'elements interrelacionats que tenen un objectiu en particular.

#### Lectura recomanada

Bertalanffy va plantejar que aquest sistema s'ha de constituir en un "mecanismo de integración entre las ciencias naturales y las sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos".

Ludwig von Bertalanffy (1991). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica.



Bertalanffy va definir els sistemes com un conjunt d'elements interrelacionats que tenen un objectiu en particular.

Les dues premisses de Bertalanffy encaixen amb l'objectiu d'aquest manual. D'una banda, ens ajuden a analitzar el sector turístic, que es caracteritza pel fet d'estar compost d'elements interrelacionats i amb un objectiu particular: atreure turistes, oferir-los serveis i satisfer-ne les motivacions. De l'altra, ens ajuden a situar els turístòlegs com a científics, amb les seves eines i amb la seva visió integradora de diferents ciències, tant les naturals com les socials.

La teoria de sistemes ens ajuda a observar una realitat i arribar a conclusions. Utilitzant la teoria de sistemes (personalitzada per a usar-la en el sector turístic), la descripció de diferents estructures de mercat (en concret, el genèric i l'especialitzat) i el concepte de *cadena de valor* per a situar les empreses, les organitzacions i la societat civil dins d'aquestes estructures, desenvoluparem un procés mitjançant el qual es pugui adquirir coneixement.

Aquest coneixement, adquirit amb mètodes racionals i empírics (basats en l'observació), és el que qualifica els turístòlegs com a científics. L'objectiu de l'estudi, el turisme, és tan diferent dels altres que reclama una ciència pròpia. Segons Jovicic, considerat el pare de la turismologia,

"el turisme és un fenomen únic i cap dels seus components no es pot estudiar aïlladament, ja que per a estudiar aïlladament qualsevol aspecte del fenomen és indispensable conèixer-ne l'essència, la naturalesa profunda, ja que, altrament, es corre el risc de presentar-lo des d'un angle unilateral o desnaturalitzat (i caure així en l'economicisme, el geografisme, el sociologisme)". No discutirem ara si la nostra ciència és la turistologia o la turismologia. Aquesta vegada és més important el contingut i el continent de la ciència que no pas el nom que la descriu.

La **teoria general de sistemes funciona com una metateoria**. És a dir, a partir d'uns principis fonamentals elabora teories per a casos concrets. Gràcies al concepte d'*isomorfisme* (del grec *iso-* i *-morf*, 'igual' i 'forma'), si som capaços d'elaborar teories generals per a casos abstractes, les podrem aplicar a casos concrets. En el nostre cas el sistema concret és el que forma el sector turístic, i mirarem de donar la base per analitzar, entendre, comprendre, predir, etc. el nostre sector.

Podem començar detallant els **components bàsics de l'oferta turística**. Un dels components més importants són els **recursos turístics**, amb capacitat d'atracció de turistes, per raons o bé naturals (paisatges, flora, fauna) o bé historicomonumentals, culturals, etc. En aquest cas fins i tot es pot arribar a la conclusió que al final la classificació, o no, d'un recurs turístic depèn del punt de vista del turista.

Un altre component són els **serveis turístics pròpiament dits**: allotjament, alimentació, lloguer de cotxe, visites guiades i **altres serveis que en principi no són turístics** però que s'hi converteixen perquè estan íntimament lligats a la motivació del viatge del turista.

#### Vegeu també

Recordeu l'exemple de la central nuclear que hem proposat en el primer mòdul.

#### Nota

Un dojo (sala d'entrenament d'arts marçials) no és un servei turístic, però si anem a Corea per practicar arts marçials, el dojo és un element imprescindible en el viatge.

Un altre component fonamental són les **infraestructures de suport**, que fan falta perquè el turista és físicament a la destinació i, en aquest sentit, ha de cobrir necessitats bàsiques com les sanitàries. Si el turista es posa malalt a la destinació, necessita que l'atenguin. Si necessita diners, ha de poder utilitzar serveis financers. També fan falta perquè el turista es desplaça i, per tant, ha d'accedir i utilitzar aeroports, carreteres, ports, etc.

Tots aquests components estan interrelacionats i evolucionen de manera dinàmica. No podem entendre una estructura del mercat turístic analitzant cada part separatament, però per fer l'anàlisi dinàmica, hem de descriure abans cada component; després farem l'anàlisi dinàmica. Per mitjà de la teoria dels sistemes, podem predir els possibles estats finals dels components. Hi podem influir perquè es produeixi l'estat més favorable per a la nostra destinació. En canvi, costa molt més de predir la situació final d'una empresa determinada. Vegem, doncs, els components del sistema turístic. **Segons l'OMT, el sistema turístic està format per:**

- 1) La demanda.
- 2) L'oferta.
- 3) L'espai geogràfic.
- 4) Els operadors del mercat.

En aquesta anàlisi no es preveu que el sistema turístic comença al país d'origen del turista. Afortunadament, hi ha altres anàlisis que sí que ho fan, com les d'Osorio o de Leiper.

L'anàlisi de Leiper es fonamenta en l'existència de tres zones geogràfiques:

- 1) **Zona d'origen del turista:** d'on surt el turista seguint la seva motivació, tant si aquesta motivació és el viatge mateix com el que hi pretén aconseguir.
- 2) **Zona de destinació:** on s'estarà el turista durant el viatge i, per tant, on trobarà la majoria de recursos turístics, equipaments turístics i infraestructura que necessita.
- 3) **Zona de trànsit:** la que correspon al desplaçament del turista entre la zona d'origen i de destinació.

Per a Leiper, els elements del sistema turístic comencen amb el turista i el segueixen en el desplaçament, de manera que es generen tres espais geogràfics:

#### Lectura recomanada

Maribel Osorio (2009). "La teoria de sistemas aplicada al turismo" [en línia]. *Pensando Turismo* (2005, novembre). [Data de consulta: 22.12.2009] Disponible en el World Wide Web. ISSN: 1688 4280.

#### Lectura recomanada

D'altra banda, una de les variants de la teoria dels sistemes adaptada al sector turístic és l'anàlisi de Neil Leiper (1995), a *Tourism Management* (Collingwood: TAFE Publications).

1) **La regió d'origen:** aquí comença i s'acaba el viatge. Aquí es genera la motivació (per tant, és on comença la nostra missió com a turístòlegs provocant, despertant, incrementant la motivació per un viatge). Normalment, planificar el viatge, aplegar-ne informació i començar-ne a gaudir també té l'origen en aquesta zona. Finalment, aquí també es generen els ingressos per al viatge.

2) **La ruta de trànsit:** les zones per les quals es desplaça el turista fins a arribar a la destinació. Entenem que és el cas d'una ruta internacional, on es visiten diferents destinacions. La diferència entre ruta de trànsit i regió de destinació és clara: si simplement travessem la zona, és una ruta de trànsit; si hi fem activitats turístiques, es converteix en una part de la regió de destinació.

3) **La regió de destinació:** on passa una nit com a mínim i satisfà la seva motivació, abans d'anar a una altra destinació o tornar a la zona d'origen.

Podem utilitzar el concepte de *cadena de valor* que hem vist en el primer mòdul perquè encaixin les diverses empreses i organitzacions en cadascuna de les zones respectives. Així, en la regió d'origen hi ha els llocs de reunió del futur client. Per exemple, si parléssim d'una ruta literària, ens podem adreçar a biblioteques públiques, on sovint es fan tallers de lectura. Hi podem comunicar el nostre producte turístic i fer anar el futur turista a una agència de viatges que el comercialitzi. En la ruta de trànsit hi ha les empreses de transport. Finalment, en la destinació hi ha l'agència de viatges receptiva, els allotjaments hotelers o extrahotelers, les sales per a fer reunions o conferències amb l'autor de l'obra literària, etc.

Si analitzem l'àmbit temporal (abans del viatge, durant el viatge i després del viatge), també es poden identificar les tres zones d'una manera relativament fàcil: abans del viatge, és en la regió d'origen; durant el viatge, les incorpora totes tres (des del moment en què sortim de la residència habitual ens fa l'efecte que ha començat el viatge); després del viatge, tornem a la regió d'origen i comencem el procés d'adaptació a la realitat quotidiana.

Podem complementar la **representació gràfica del sistema turístic** que hem presentat en el primer mòdul amb l'esquema següent:

#### Vegeu també

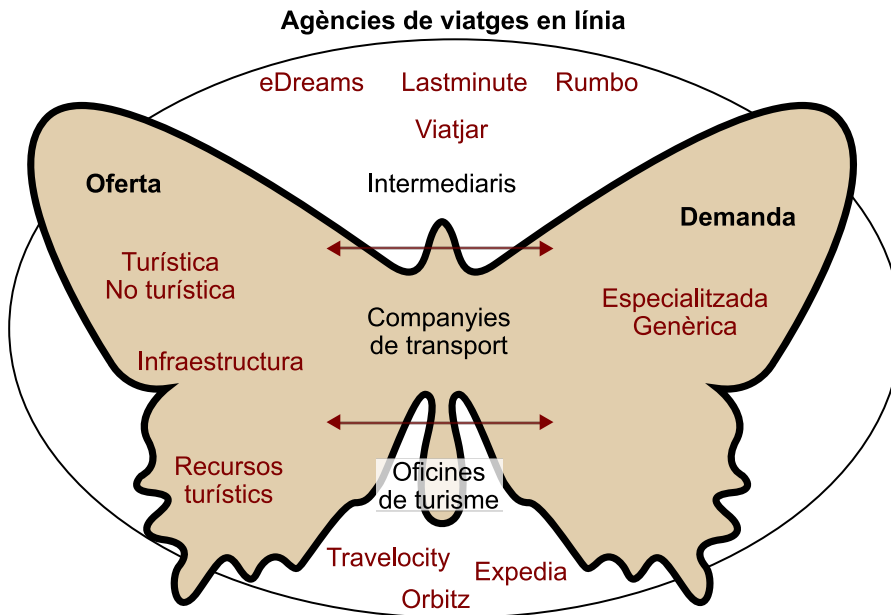
El plantejament en el mòdul 1 era com s'havien d'acoblar en aquestes tres zones les empreses i organitzacions que, per mitjà d'activitats específiques, podien satisfer les necessitats de diferents segments. És a dir, cadenes de valor configurades en diferents estructures de mercat.

#### Vegeu també

Totes aquestes empreses i organitzacions han de funcionar de manera coordinada. Els avenços de les tecnologies de la informació i la comunicació ens hi ajuden, tal com posarem en relleu en l'últim mòdul.



Esquema 1



Com veiem en aquest esquema, s'integra l'esquema del mòdul 1 amb els components del sistema turístic.

En aquest gràfic es representa la demanda (en el país d'origen del turista) amb les dues tipologies bàsiques que té (genèrica i especialitzada), que per mitjà d'unes organitzacions (intermediaris, companyies de transport i oficines de turisme a l'estranger) situades en la ruta de trànsit connecten amb l'oferta en la destinació turística (amb l'oferta turística, la no turística en la seva naturalesa però que s'hi converteix perquè la demana el turista, la infraestructura, els recursos turístics).

En l'actualitat, aquest esquema de sistema turístic és recobert per una capa que són els serveis que hi ha a la Xarxa, bàsicament els que ofereixen les agències de viatges.

## 2.2. La visió del sistema adaptatiu complex

Finalment, hi podem incloure la visió de sistema adaptatiu complex, la nova ciència de la complexitat, que té com a elements més importants els següents: aparició (*emergence*), adaptació i autoorganització.

Aquesta visió, que van establir fonamentalment investigadors de l'Institut de Santa Fe, es basa en simulacions informàtiques i inclou sistemes de multiagent que han arribat a ser una eina important a l'hora d'estudiar els sistemes socials i complexos. Encara és un terreny d'investigació actiu.

**Un sistema adaptatiu complex és una xarxa dinàmica de molts agents** (els quals poden representar cèl·lules, espècies, individus, empreses, nacions) que actuen en paral·lel, constantment i que reaccionen al que fan altres agents. El control d'aquest sistema tendeix a ser molt dispers i descentralitzat. Si hi ha un comportament coherent en el sistema, és el del creixement de competició

### Vegeu també

En el mòdul 6 veurem que apareixen més capes gràcies als avenços tecnològics i a models nous de negoci.

### Web recomanat

Per a tenir-ne més informació, vegeu la referència d'aquest enllaç de la Wikipedia.

i cooperació entre els agents mateixos. El resultat complet del sistema prové d'un gran nombre de decisions preses en algun moment per molts agents individuals.

En les seves *Investigaciones*, Kauffman (2003) inclou aquesta citació d'Immanuel Kant: "Así pues, un ente organizado [...] es algo que alberga en sí mismo una energía formativa autoprogramadora que se transmite a los materiales que lo constituyen y que éstos no poseen por sí solos". Hi podríem canviar perfectament la paraula *materials* per *components* i *ens organitzat* per *cadena de valor*.

En aquest mateix llibre, Kauffman ens recomana potenciar la diversitat dels agents autònoms i les maneres en què es poden guanyar la vida per a optimitzar-ne la propagació. En el mateix sentit, Ormerod (2005) ens recomana la millor manera d'aprendre: per prova i error.

Si volem crear sistemes turístics amb garanties d'èxit, hem de permetre que els components d'aquests sistemes s'equivoquin. És l'única manera d'afavorir que n'hi hagi d'altres que triomfin. Com ens diu Taleb (2007) en el llibre *The Black Swan*, el sistema capitalista funciona perquè permet provar moltes opcions fins que es troba la correcta.

Al començament del segle xx es creia que s'havien tipificat perfectament tots els fenòmens possibles i que es tenia la metodologia d'anàlisi correcta per a cadascun d'aquests fenòmens. D'una banda, hi havia els fenòmens que depenien de poques variables i en què l'anàlisi determinista proposada per Newton era la metodologia que es considerava perfecta. De l'altra, hi havia els fenòmens que depenien de moltes variables. Per a aquests fenòmens, l'estadística oferia instruments d'anàlisi, que normalment no eren vàlids per a saber el resultat d'un dels elements del sistema però sí per a predir els resultats de tot el sistema.

Durant els anys seixanta del segle xx van aparèixer fenòmens nous. D'altra banda, va resultar que hi havia fenòmens que es tenien per tipificats que es comportaven d'una manera diferent. Eren fenòmens en què unes poques variables podien tenir canvis petits i provocar una gran diferència en la sortida. Hi va haver la necessitat del naixement d'instruments nous d'anàlisi. La teoria del caos i la geometria fractal.

Avui dia continuem esperant descobriments nous per a analitzar amb més exactitud fenòmens complexos com el turisme. Al segle XXI continuem perplexos amb la realitat que ens diu que els sistemes adaptatius complexos sembla que obeeixen a regles senzilles que, dutes a terme per éssers, suposadament, menys intel·ligents que els humans, donen com a resultat sistemes que funcionen a la perfecció. Un cas de llibre és el de les formigues, en què cada subjecte té una esperança de vida d'un any, però l'organització que creen (el formiguer) es manté cohesionada durant quinze anys.

#### Lectura recomanada

Stuart Kauffman (2003). *Investigaciones*. Barcelona: Tusquets Editores.

#### Lectura recomanada

Paul Ormerod (2005). *Why Most Things Fall*. Londres: Penguin.

#### Lectura recomanada

Nassim Nicholas Taleb (2007). *The Black Swan*. Londres: Allen Lane.

En el seu llibre *A New Kind of Science*, Wolfram (2002) ens diu que per analitzar aquests fenòmens no ens podem basar en fórmules. Aquests fenòmens incorporen aleatorietat. El que podem fer-hi és observar-los, reproduir-ne el comportament mitjançant programes i, d'aquesta manera, extreure les regles simples que fan que es formin.

A l'asseveració de Galileu "la naturalesa està escrita en el llenguatge de les matemàtiques", Wolfram respon que la naturalesa està escrita en el llenguatge dels programes, i molt senzills! No podem trobar la nota musical que causa l'emoció, o el gen que causa la malaltia, però podem simular programes que reproduïxin la sortida i llavors saber les regles senzilles que causen aquella emoció o aquella malaltia. Podem aplicar aquestes idees a l'estructura del mercat turístic, afavorir l'aleatorietat i veure quines combinacions de regles senzilles porten a l'èxit.

En els sistemes complexos els resultats **emergeixen** a partir dels aspectes següents:

1) **Regles simples:** per exemple, accés a finançament per a pimes. Recerca d'aliances (cadena de valor) formades per les organitzacions més adequades en comptes de potenciar que totes estiguin representades.

2) **Connexió en xarxa:** els sistemes complexos es conceptualitzen i analitzen més bé com un sistema connectat.

3) **Aleatorietat:** són sistemes aleatoris, en què l'excés de variables fa pràcticament impossible (com a mínim amb el desenvolupament actual de la ciència matemàtica) poder-lo modelitzar. És el que els matemàtics anomenen *problemes NP complets*.

**Clarament, el sistema turístic és un sistema complex. Quines són les raons principals que justifiquen aquesta classificació?**

1) **L'èxit d'una destinació o empresa turística depèn de moltes variables.** Hi ha moltes empreses implicades i de diferents sectors. Pensem en l'efecte multiplicador del turisme. Un turista es desplaça a un hotel. Aquest turista s'ha d'alimentar (té efectes en el sector primari de l'economia) i l'hotel ha d'adquirir estris de cuina, mobles, aparells elèctrics (afecta el sector secundari). El sector públic també hi intervé, d'una banda per la necessitat d'una visió general i no subjectiva del sector turístic, i de l'altra per la intervenció en el sector turístic de béns i serveis que ofereix el sector públic (enllumenat, carreteres, ports, etc.). La societat civil també hi té un paper important: el tracte als turistes, la seva capacitat de generar activitats capaces de ser font d'atracció de turistes.

#### Lectura recomanada

Stephen Wolfram (2002).  
*A New kind of science*. Cham-  
paign: Wolfram Media.

2) **Aquestes variables estan interconnectades.** Un sistema turístic no funciona correctament si un dels components no funciona correctament. La percepció del turista és global.

3) **Els sistemes complexos es basen en regles senzilles.** El gran repte dels futurs turístòlegs és descobrir quines són aquestes regles.

4) **Els petits canvis poden derivar en grans diferències** en el resultat final.

5) **Les prediccions exactes són una tasca gairebé impossible de fer.** El que podem fer és afirmar que si seguim les regles bàsiques podem obtenir un resultat global aproximat.

Per tant, **podem concloure que el sector turístic destaca pel següent:**

1) **La pertinença al sector de serveis avançats,** atesa la importància de la participació del client.

#### **Exemple de Friedman**

En el seu llibre *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Friedman (2006) ens ofereix un bon exemple de l'evolució de la participació del client i l'il·lustra amb un exemple de la compra de taquillatge aeri:

- En la globalització 1.0 un empleat donava el tiquet.
- En la globalització 2.0 una màquina donava el tiquet.
- En la globalització 3.0 el client obté el tiquet des d'Internet, l'imprimeix i factura automàticament a l'aeroport.

**Thomas L. Friedman** (2006). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Londres: Penguin.

Les teories que hem descrit en aquest mòdul concorden amb la teoria 1, 2, 3 que hem explicat en el mòdul 1 i la teoria de Leiper. El món ha canviat i, gràcies a la gairebé desaparició de murs en els països desenvolupats i els avenços de les tecnologies de la informació, en podem fer, n'hem de fer, una anàlisi i plantejar accions d'àmbit global. Si hi ha un sector en què això fa més falta és, sens dubte, el sector turístic.

2) **Ser un sistema amb molts elements,** d'estructura complexa i de predicció difícil, en què la prova i l'error de diferents opcions ens portés a l'èxit. La planificació centralitzada és incapaç d'oferir solucions a aquest tipus de sistemes.

3) **La necessitat d'ampliar-ne l'estudi amb dos àmbits: l'àmbit espacial** (de l'origen a la destinació) i **l'àmbit temporal** (abans del viatge, durant del viatge i després del viatge).

Així, doncs, hem proposat eines d'anàlisi del sector turístic com un sistema. Tot seguit analitzarem cadascun dels components (organitzacions, empreses, etc.) del sistema turístic.

### 3. Els components del sistema turístic

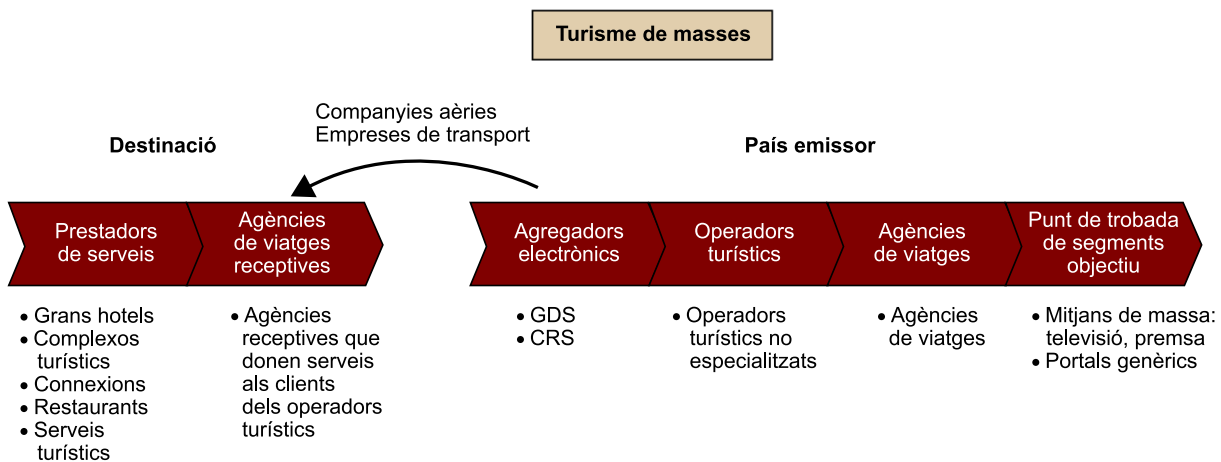
#### 3.1. Introducció

Definides les particularitats del sector turístic i presentada la teoria de sistemes com una eina vàlida per a analitzar-les, és hora d'aprofundir en l'estructura interna del sistema turístic i la caracterització dels components d'aquest sistema.

Dins del sistema turístic hi ha diferents estructures de mercat (turisme genèric, turisme especialitzat, etc.) i organitzacions i empreses del sector públic, del privat i de la societat civil que es vertebraven en cadenes de valor.

A diferència d'altres manuals d'estructura de mercats, en aquest la idea és analitzar cadascun dels components segons l'ordre en què apareixen en aquestes cadenes de valor. Tal com hem vist en el mòdul 1, les cadenes de valor del turisme de masses i turisme especialitzat es poden resumir amb els gràfics següents:

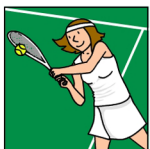
Esquema 2



### Esquema 3. Turisme Especialitzat



**Necessitat de maximitzar el rendiment per habitació**



**Oferta complementària**

- Orientat a qualitat/preu
- Nivell més alt de despesa en la destinació
- Interès pels costums i la cultura local
- A la recerca d'experiències personalitzades

Com es veu en els gràfics adjunts, **la cadena de valor comença amb el turista al seu país d'origen**; per tant, s'ha de començar caracteritzant la demanda.

### 3.2. Caracterització de la demanda

El viatge és l'origen del turisme, i aquest viatge, com a activitat humana bàsica, hi ha estat sempre. Les motivacions bàsiques per a viatjar no han canviat gaire al llarg de la història: saber què hi ha més enllà, fer negoci, trobar realitats noves, allunyar-nos del que és quotidià, buscar entorns més saludables o més amigables amb la condició humana i les seves activitats. Aquestes **motivacions** hi són des del principi de l'existència de l'espècie humana.

Així, doncs, podem parlar del turisme genèric, del turisme especialitzat, del turisme que no vol viatjar però que per mitjà d'un viatge aconsegueix el que vol. Totes aquestes tipologies de demanda es poden analitzar seguint les teories i els models que tractem en aquesta assignatura, en la qual hem optat per definir estructures de mercat que componen oferta, demanda, intermediaris i transport. En parlar d'una estructura, hem de parlar de tots els components. Així, si parlem de turisme genèric o especialitzat, hem de parlar de la demanda, de l'oferta, dels intermediaris i dels mitjans de transport, de si estaven organitzats, o no, en cadenes de valor, de quins eren els components d'aquesta cadena de valor. En aquest apartat coneixerem una mica més la demanda turística a escala general.

La demanda turística (l'arribada de turistes internacionals) no havia parat de créixer fins al 2008. Dels 25 milions del 1950 als 922 del 2008. L'any 2009 s'han notat els efectes de la crisi mundial i l'amenaça de la grip A, la qual cosa ha representat un descens de prop del 4%. En tot cas, les **expectatives són de creixement**.

Passa el mateix amb els **ingressos per turisme**, que el 2008 es van xifrar en 642.000 milions d'euros, segons les dades de l'OMT. Durant el 2008, el 51% dels viatges de turistes internacionals van ser per motius de lleure, el 15% per turisme de negocis i el 27% per visites a amics o parents, per motius religiosos i per tractaments de salut.

Quina és la **destinació d'aquesta demanda**? El 53,1% van optar per Europa, el 20% per la zona Àsia-Pacífic, el 15,9% pel continent americà, el 5,1% per l'Àfrica i el 6% per l'Orient Mitjà.

### Activitat

Entreu a l'enllaç següent; poseu en la vostra agenda d'activitats "Visitar regularment aquesta adreça per a obtenir les últimes dades".

Per a informació sobre la situació turística a Espanya, consulteu l'enllaç següent, de l'Institut d'Estudis Turístics de Turespaña.

### Quins són els canvis fonamentals en la demanda turística?

Bàsicament, els grans canvis que configuren l'estructura de mercat actual són els següents:

1) **La demanda en turisme ha ampliat la seva especialització.** Quan l'ésser humà ha satisfet les necessitats bàsiques, apareixen les necessitats superiors: sentir-se realitzat, ampliar la seva cultura, millorar com a persona, etc. Totes aquestes activitats es poden fer o complementar per mitjà d'un viatge.

En el seu llibre *Globalization Strategy*, Go i Pine ens presenten la matriu "diners / temps lliure", en la qual es representen diferents tipologies de turisme segons dues variables fonamentals.

a) **Temps:** tenir temps lliure o no tenir-ne (o tenir la llibertat d'escollir quan es disposa de temps lliure o no tenir-la).

b) **Diners:** tenir recursos econòmics o no tenir-ne.

La interacció d'aquestes dues variables té com a resultat quatre grups que podem veure en la figura següent.

Figura 1

		Temps lliure	
Diners	1	2	
	3	4	

En el primer quadrant hi ha una demanda amb poc temps lliure i molts diners. Podem incloure en aquest grup els professionals liberals. Empreses com Last-minute miren de satisfer les necessitats d'aquests clients, que no saben quan podran fer una activitat turística, i per això els interessa tenir ofertes d'última hora.

En el segon quadrant hi ha gent amb molt temps lliure i molts diners. A qui no li agradaria ser en aquest quadrant?

En el tercer quadrant la combinació és de pocs diners i poc temps lliure. Sabeu d'algú amb aquestes característiques? En principi, els estudiants (com a mínim els que estudien de debò) solen ser en aquest grup.

Finalment, el quart quadrant combina molt de temps lliure i pocs diners. A aquest grup els poden interessar iniciatives com les de turisme solidari o participatiu.

Amb les dues variables analitzades en aquesta matriu (temps i diners), juntament amb la variable de motivació per a viatjar, tenim una bona base d'anàlisi de la demanda turística.



La demanda turística no para de diversificar-se i plantejar reptes i oportunitats nous per als turístòlegs.

2) L'altre gran canvi de l'estructura de mercat turístic és una conseqüència del primer. Com que hi ha una demanda nova, **forçosament l'oferta i la intermediació han de canviar**. Han de canviar en la tipologia de productes oferts, en la manera com s'organitzen les empreses i les organitzacions turístiques per a oferir-los, en la manera com organitzen el viatge i qui ho fa, com es fa el desplaçament i qui fa el rol d'intermediari o d'intermediari de la informació.

### Activitat

Torneu a entrar a l'adreça electrònica <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism> que us hem recomanat en el mòdul 1 i cerqueu-hi països amb el nombre més alt de turistes rebuts i països amb el nivell més alt d'ingressos. Coincideixen els resultats? A quin fet us sembla que es deuen les diferències? Ho podeu explicar segons l'esquema "sistema turístic / estructura de mercats / cadenes de valor" que hem exposat en aquesta assignatura?

#### Vegeu també

En el mòdul 6 aprofundirem en els motors del canvi de la demanda turística.

#### Lectura recomanada

Frank Go; Ray Pine (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. Nova York: Routledge.



### 3.3. Les empreses i els sistemes d'intermediació

Al seu país o regió d'origen, aquesta demanda disposa de diferents **espais de trobada relacionats amb la seva motivació**, on es poden portar a terme accions de comunicació, de comercialització i fins i tot de servei del producte. De fet, cada vegada és més habitual que abans de visitar una destinació es faci un seminari per a aprendre la seva cultura culinària, les seves obres literàries, la seva oferta museística, etc., o per aprofundir-hi més.

La rellevància d'aquests punts de trobada en el sistema turístic creix, i de la bona gestió d'aquests punts en pot dependre l'èxit d'una destinació o empresa turística.

#### Activitat

Identifiqueu punts de trobada del vostre entorn habitual que poden formar part de cadenes de valor. Recordeu el concepte de *deformació professional*.

Un turístoleg veu la realitat de manera diferent. Els mags no gaudeixen de l'espectacle de màgia perquè sempre tracten de descobrir el truc. Som en un sector que ven il·lusió, somnis, experiència. No està de més una mica de màgia!

Com és lògic, en el cas del turisme genèric els punts de trobada són els que utilitzen la majoria de les persones. Poden ser els mitjans de comunicació de massa, com la televisió i la premsa.

Pel que fa a accions a Internet, s'opta pels grans cercadors (Google, per exemple) o llocs web amb un gran nombre d'usuaris. La situació és completament diferent amb el turisme especialitzat. La motivació i les necessitats del turista són específiques i, per tant, els punts de trobada també ho són. Si volem vendre rutes literàries, ens podem adreçar a universitats on es facin seminaris.

Aquests punts de trobada poden ser el començament de la cadena de valor per a un turisme especialitzat amb aquestes motivacions (aprendre molt bé el tema que els interessa), que troba una via per a satisfer les seves necessitats. En el cas d'un estudiant de doctorat pot ser l'oportunitat de fer un treball de recerca amb fonts primàries a Espanya. En el cas d'un professor universitari pot ser l'oportunitat de crear xarxes de contactes per a crear un grup de recerca.

Hi ha molts clubs socials, associacions, portals especialitzats, etc. Simplement hem de buscar els més convenients per al producte que volem comercialitzar. En aquests punts de trobada podem capacitar l'entitat o un dels seus membres per a promocionar i fins i tot oferir el producte, però el fet més habitual és que

#### Exemple

Les campanyes de Turespaña per a donar a conèixer la destinació espanyola en el mercat internacional apareixen en determinats mitjans de comunicació reconeguts.

#### Exemple

La Universitat de Colorado imparteix doctorats de Literatura Espanyola. La Universitat de Verona fa seminaris sobre la mateixa matèria.

busquem el suport d'una **agència de viatges**. En viatges de mitjana i llarga distància, les agències de viatges són un bon proveïdor de confiança i valor afegit per al turista.

De totes les empreses d'intermediació, les agències de viatges són les més rellevants. En el cas d'una cadena de valor genèrica, segurament les empreses d'intermediació seran un operador turístic o una agència de viatges majorista, amb el suport d'agències de viatges detallistes per a fer la distribució al client final. Per al cas especialitzat, ens farà falta trobar una agència de viatges especialitzada en el tipus de producte que oferim o bé en el nostre segment objectiu.

### Exemples

Si ens adrecem a avis que volen viatjar amb els néts, una bona opció és l'agència de viatges Grandtrvl, especialitzada en aquest tipus de segment i que, per cert, és recomanada en un punt de trobada habitual d'aquest segment, la comunitat virtual grand parents.

Si és un producte amb un component esportiu, podem buscar una aliança amb Marathontours (www.marathontours.com), una agència de viatges que dóna serveis turístics a corredors i els seus familiars que volen participar en esdeveniments esportius arreu del món.

Una pregunta habitual de l'aprenent de turístolleg és aquesta: com podem trobar aquestes agències de viatge especialitzades? Precisament, la dificultat de trobar-les és el que dóna valor a la nostra professió. Hi ha diverses maneres de fer aquesta feina:

- 1) **Cerques a Internet.** La més òbvia, sempre que sapiguem buscar informació a Internet. La pràctica i el sentit comú solen ser els millors aliats.
- 2) **Cerques per mitjà d'associacions d'agències de viatges del país d'origen dels turistes.** Aquestes associacions, generalment, classifiquen en el seu lloc web les empreses a què estan associades segons l'especialització que tenen.
- 3) **Coneixença de ciutadans del país d'origen que viuen a la destinació turística.** Per exemple, els estudiants d'Erasmus, que afortunadament proliferen a les nostres universitats.
- 4) **Cerques per mitjà d'organitzacions governamentals (o publicoprivades) destinades a promocionar la seva destinació.**

### Exemple

A Espanya hi ha les oficines turístiques a l'estranger. En concret, la xarxa Oficines Espanyoles de Turisme (OET) opera a trenta-tres mercats emissors de turistes i ofereix un servei fonamental d'anàlisi i assessorament turístic adreçat a les organitzacions regionals i locals i al sector empresarial en matèria de turisme. D'acord amb les expectatives previstes d'Àsia com a potent zona emissora de turistes, durant els últims anys l'OET ha obert oficines a Singapur, Pequín i Bombai, i el 2009 una a Canton, que es posiciona com la cinquena oficina de turisme al continent asiàtic, si hi sumem l'oficina espanyola de turisme de Tòquio. En el cas de Catalunya tenim les Catalonia Tourist Board, amb el mateix objectiu.

### Consultes recomanades

En el cas de Catalunya tenim l'Associació Catalana d'Agència de Viatges, que en el seu lloc web (www.acav.net) permet fer la cerca d'agències segons si són receptives, emissores, majoristes, detallistes, etc. En el lloc web d'ABTA (Association of British Travel Agents) podem fer la cerca per especialització en destinacions (Espanya, els Estats Units) o per activitat (aventura, creuers, submarinisme). Els mateixos criteris de cerca els trobem a JATA (Japan Association of Travel Agents).

Per tant, sabem que segurament haurem de pactar amb agències de viatges i sabem on les podem trobar. Tot i que més endavant en veurem l'origen històric i l'evolució amb relació a les diverses tipologies turístiques, ara aprofundirem una mica en el coneixement d'aquestes empreses fonamentals per al sector turístic.

A Espanya, l'any 2009, hi ha registrades cap a dues mil sis-centes agències de viatges, que amb les seves sucursals configuren prop de nou mil punts de venda. L'estructura del seu sector manté la tònica del sector turístic, és a dir, que està formada per petites i mitjanes empreses. Malgrat això, i com és habitual als països europeus, el sector d'agències de viatges està molt concentrat i les dotze primeres agències de viatges controlen més del 50% de la facturació del sector. Això no vol dir, però, que siguin les més rendibles. Hi ha agències de viatges amb un grau alt d'especialització que obtenen un marge brut i un benefici superior per la prestació dels serveis. És important remarcar que el benefici mitjà de les agències de viatges representa entre un 0,5% i un 2% de la facturació.

Les agències de viatges es poden classificar de diverses maneres:

- 1) Segons si són emissores o receptores (o receptives). És a dir, si la seva missió és enviar turistes o rebre'ls.
- 2) Segons la seva constitució com a majoristes o detallistes, o una combinació de totes dues.
- 3) Segons la seva especialització, sia en productes, en segments o en destinacions.

Analitzem ara cadascuna d'aquestes classificacions:

1) **Classificació en emissores i receptores.** Amb relació a les **agències emissores**, la seva missió és enviar turistes del país d'origen a una destinació turística i són les que apareixen en primer lloc en la cadena de valor després del punt de trobada al país d'origen dels turistes. Pel que fa a les **agències receptores**, la seva missió és rebre turistes que vénen d'un país emissor. Són les que hi ha a la destinació turística. En el cas d'una cadena de valor orientada a turisme genèric, el seu client és més l'operador turístic que no pas el turista, i per això dissenyen serveis que complementen els que ofereix l'operador turístic. En canvi, en una agència de viatges orientada a turisme específic, aquesta agència de viatges és més proactiva i sol ser l'originària del producte turístic amb capacitat d'atracció de turistes. En conseqüència, els coneixements, les habilitats i les actituds de les persones que treballen en aquestes agències de viatges són marcadament diferents, malgrat que comparteixen una base comuna.

2) **Classificació en majoristes o detallistes.** Una segona classificació de les agències de viatges a Espanya es pot fer segons la seva constitució en majoristes, detallistes o majoristes-detallistes, cadascuna amb les característiques

següents. Les majoristes-detallistes són agències de viatges amb capacitat per a fer la funció de majorista i la de detallista. Les majoristes poden crear producte propi, però no el poden vendre directament al client. S'ha d'assenyalar que això sol passar a Espanya, perquè gairebé a la resta del món les majoristes sí que poden vendre directament al client. Finalment, les detallistes poden distribuir el producte de les majoristes. També poden crear el seu producte propi, però en aquest cas no el poden distribuir per mitjà d'altres minoristes. Vegem-ne la representació gràfica en la figura següent:

Figura 2

	Crear producte	Venda directa al client final	Venda per mitjà d'altres detallistes
Detallistes	✓	✓	
Majoristes	✓		✓

Quadre resum de les funcionalitats de les agències de viatges

### 3.3.1. Les agències majoristes

Les agències de viatges majoristes són les que s'encarreguen d'organitzar els viatges, que detallen en els seus programes com a paquets turístics. Un exemple de paquet turístic és el següent: un bitllet d'avió d'anada i tornada amb una estada de tres nits en un hotel i l'assistència a un sopar espectacle. Com que produeixen viatges per a un nombre alt de persones, poden obtenir unes condicions econòmiques més favorables que no pas si els organitzessin de manera individual.

Com hem vist en el quadre resum, les majoristes poden crear producte, però no el poden vendre directament al client sinó que ho han de fer per mitjà de les agències detallistes.

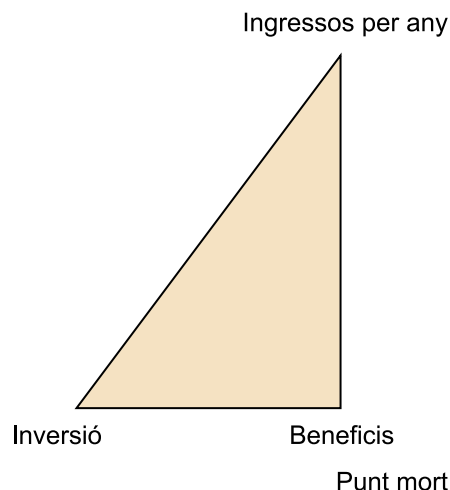
#### Esquema

Ens sembla que és útil introduir la imatge del triangle de les Bermudes, que representem en la figura següent:

#### Web recomanat

És interessant de veure com afecta aquest esquema la directiva Bolkestein.

Figura 3



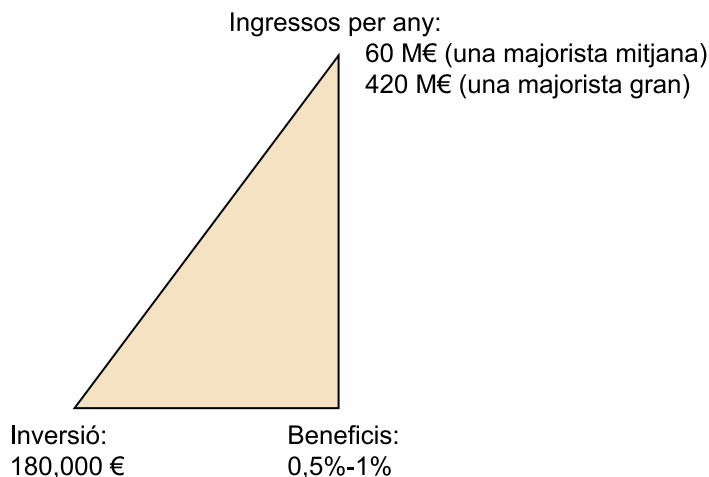
Aquest triangle té en cada vèrtex els conceptes següents:

- 1) Inversió necessària per a emprendre l'activitat de l'empresa.
- 2) Ingressos esperats quan arribarà al cim de la seva activitat (que anomenem *any x*). Normalment, sol ser cap al quart any, però depèn del tipus d'empresa. Un bar a la vora d'una discoteca sense competència al voltant hi pot arribar la primera nit.
- 3) Beneficis esperats.

D'aquesta figura geomètrica i financera en diem *triangle de les Bermudes* perquè, si les previsions no es compleixen, desapareix l'empresa, com passa amb els avions i els vaixells en aquesta zona geogràfica. Fem servir el triangle per a la majoria d'empreses turístiques, començant per les agències de viatges majoristes.

Vegeu-ne la representació gràfica en la figura següent:

Figura 4



Dades sobre el triangle de les Bermudes de les agències de viatges majoristes.

**La diferència entre una agència de viatges majorista i un operador turístic no està definida clarament.** Podem afirmar que la diferència més important és la **mida de les seves operacions i ser propietari o no dels proveïdors** (avions xàrter, hotels, etc.) dels serveis que adjunta en un paquet turístic. En tot cas, les dades del gràfic 6 són per a una agència de viatges de mitjana a gran.

Un gran operador turístic pot multiplicar aquesta facturació per deu, per vint o fins i tot per cinquanta. Com en tots els subsectors turístics, les empreses tenen dos camins: el camí de la innovació o el camí de l'estandardització.

El cas dels grans operadors turístics no és diferent. Els operadors turístics líders a Europa també han entrat en un procés de concentració a la recerca d'economies d'escala. L'any 2000 TUI va consolidar la posició de líder europeu comprant l'operador turístic britànic Thomson. El seu rival Condor & Neckerman (operador turístic nascut amb el suport de Lufthansa per a mirar de col·locar les places de vol no venudes) va comprar el 2002 un altre operador turístic important, Thomas Cook, i més endavant, el 2007, My Travel; va consolidar tot el grup amb el nom de Thomas Cook Group i va avançar en facturació TUI. TUI hi va respondre el mateix any comprant First Choice amb l'objectiu de mantenir el lideratge. En aquests moments els operadors turístics alemanys dominen el mercat europeu de turisme de masses.

Aquestes concentracions de poder a les mans d'uns quants inversors que tenen poc interès o gens per l'activitat de la companyia en què inverteixen sol implicar que de seguida que hi ha un risc retiren la inversió i deixen la companyia amb problemes seriosos.

El setembre del 2008 es va declarar en fallida XL Leisure Group, el tercer operador turístic britànic especialitzat en paquets de vacances en la zona mediterrània, Florida (Disneyworld) i les illes del Carib. Per assenyalar-ne la importància, tan sols s'ha de dir que l'any 2007 va transportar 2,3 milions de clients. Les conseqüències van ser que hi va haver noranta mil turistes que es van quedar sense viatge i mil set-cents persones, sense feina, cosa que encara és més greu.

### **Reflexió**

S'ha de recordar que en turisme o s'innova o es concentren empreses. O s'ofereix el més barat o s'ofereix una cosa única. Les empreses o destinacions situades al mig tindran dificultats.



Com totes les coses que valen la pena, de vegades viatjar causa problemes.

És veritat que l'empresa tenia problemes (bàsicament la devaluació de la lliura i l'increment del preu del petroli). Certament, buscant economies d'escala havia crescut ràpidament en poc temps. I la crisi econòmica és un altre factor fonamental. Per a entendre les causes de la fallida, però, hem d'ampliar l'angle de visió. Una de les causes possibles de la fallida d'una gran empresa té a veure amb el fet que els propietaris dels avions no siguin les empreses mateixes sinó grups d'inversions aliens. Si l'empresa té problemes opten per la solució més fàcil, és a dir, retirar els avions, de manera que és impossible presentar un estudi de viabilitat que tracti de reflotar la companyia.

Una altra de les causes possibles és que l'empresa es va vendre a un grup d'inversors, que tenien l'objectiu de desfer la companyia, vendre-la en trossos petits i obtenir-ne tant benefici com poguessin.

Finalment, una altra de les causes possibles és la dificultat de trobar alternatives de finançament.

Aquestes dues realitats:

- 1) La concentració del poder econòmic en grans fortunes amb plantejaments curterministes i molt adversos al risc.
- 2) La necessitat d'innovar o estandarditzar.

Són dues claus de l'anàlisi del futur de l'estructura de mercat del sector turístic en el turisme genèric.

#### Consulta recomanada

Una pel·lícula que convida a reflexionar en aquest sentit és *Wall Street*, dirigida el 1987 per Oliver Stone.

### 3.3.2. Les agències detallistes

Les agències de viatges detallistes **poden fer dos tipus de funcions**. D'una banda, d'intermediàries, posant a l'abast dels consumidors els productes turístics. Es dediquen a distribuir els paquets turístics elaborats per les majoristes, i altres productes d'altres proveïdors de productes turístics, com companyies aèries, hotels o lloguer de cotxes, i a fer de punts de venda d'aquestes majoristes. D'altra banda, fan de **creadores de serveis turístics**, combinant diferents components per a crear un paquet turístic. En aquest cas, organitzen viatges a títol individual, com viatges de particulars o d'empresa, o viatges d'incentiu, i organitzen congressos. Ara bé, no poden distribuir aquests productes per mitjà d'altres detallistes. Una altra funció en augment és el seu paper d'**intermediàries** de la informació, és a dir, venent informació als clients o utilitzant la informació com a factor de producció que aporta valor afegit i que garanteix el seu lloc en l'estructura productiva i comercialitzadora dels serveis turístics.

#### Lectura recomanada

La definició d'*intermediari de la informació* la va plantejar Hagel en la referència següent: **John Hagel** (1999). *NetWorth: shaping markets when customers make the rules*. Boston: Harvard Business School Press.

El funcionament d'una detallista, si bé té un gran component d'empresa de servei, és el típic d'una empresa comercial, amb dues diferències bàsiques:

- No hi ha existències, per un motiu obvi: venen viatges, il·lusió; no venen elements que es poden emmagatzemar. Aquest fet ha causat que hi hagi un gran nombre d'aquesta mena d'establiments, ja que la inversió que fa falta per a posar-los en marxa es redueix notablement.
- La manera en què obtenen el benefici es porta a terme de dues maneres: la més usual de totes les empreses, que s'anomena *preu net*, i que consisteix en el fet que una empresa comercial habitual compra una mercaderia a un determinat preu de cost, la ven a un preu de venda i el benefici que n'obté és la diferència entre aquests dos conceptes; i la que s'obté per mitjà d'una comissió, que es cobra sobre el preu de venda al proveïdor, tant si és una agència de viatges majorista, un hotel o una empresa de lloguer de cotxes. El més habitual és que la detallista no incrementi el preu del producte que ofereix al públic. Encara més, gràcies a la seva capacitat de negociació de comprar quantitats més grans, és possible que ofereixi serveis més econòmics.

Podem resumir aquest concepte de la manera següent:

<b>Preu net</b>	Benefici = preu de venda – preu de cost
<b>Comissionable</b>	Benefici = preu de venda × comissió cobrada



**Una altra classificació possible de les agències de viatges està determinada per la seva especialització**, que es pot analitzar depenent dels departaments en què, segons el seu públic objectiu, es poden dividir les agències de viatges. Aquests departaments són els següents:

**1) Departament de particulars:** s'encarrega de vendre paquets turístics que han confeccionat les majoristes i que s'han donat a conèixer mitjançant fullets. A més, pot organitzar viatges individuals i vendre elements que poden configurar un paquet turístic de manera independent: bitllets d'avió o de tren, estades en hotels.

Aquest departament arriba al màxim de l'activitat en els períodes de vacances de la població (estiu, Nadal, Setmana Santa), cosa que obliga l'agència de viatges a alternar aquest departament amb algun dels altres departaments per a disminuir l'estacionalitat.

**2) Departament d'empreses:** els productes venuts en aquest departament no difereixen gaire dels que ofereix el departament de particulars, però sí que en varia la tipologia del client. El client de negocis, pel tipus d'activitat prevista que ha de fer en el viatge, generalment no està tan preocupat pel preu com per la rapidesa del mitjà de transport utilitzat i per un emplaçament exacte de l'hotel on s'allotjarà.

Els viatges de negocis se solen fer durant la temporada laboral i són un bon complement per a pal·liar l'estacionalitat de les agències de viatges, si bé s'ha de tenir en compte que a diferència dels particulars, que acostumen a pagar al comptat, les empreses solen exigir pagament ajornat, amb els inconvenients financers que això comporta.

Els serveis més usats són bitllets d'avió o de tren, estades en hotel i lloguer d'automòbils.

**3) Departament de viatges d'incentiu:** s'encarrega d'organitzar viatges que les empreses ofereixen com a premi als treballadors, com per exemple als comercials que arriben a un cert volum de facturació.

**4) Departament de congressos:** s'encarrega d'organitzar congressos, convencions, seminaris i tota mena de reunions, que solen tenir associat un desplaçament, unes nits d'allotjament, la necessitat d'un saló per a fer les reunions i la manutenció dels assistents.

**5) Departament de grups especials:** s'encarrega d'organitzar viatges a col·lectius amb un interès comú; en destaquen, per exemple, els viatges de final de curs o l'assistència a un esdeveniment esportiu. És molt habitual que hi hagi agències de viatges especialitzades en algun dels departaments anteriors o que en combinin més d'un.

Finalment, també podem classificar les agències segons la seva especialització en destinacions turístiques.

### 3.3.3. Evolució i tendències

El sector de les agències de viatges passa actualment per un moment de canvis profunds, cosa que implica amenaces però també oportunitats. Fins a principis del segle XXI, les agències de viatges detallistes exercien d'intermediàries dels seus principals proveïdors: companyies aèries, agències de viatges majoristes. D'aquesta activitat obtenien cap a un 10% de comissió, i això, al costat del fet que no hi havia estocs, convertien aquesta mena de negoci en un negoci fàcil de gestionar i rendible. Tanmateix, durant l'última dècada aquesta situació ha canviat, i la situació de les agències de viatges ha empitjorat.

La tendència que hi ha als països europeus, i per tant també a Espanya, és la **concentració per a afrontar l'increment de la competitivitat dels mercats**. Un dels sistemes és la **franquícia**, que després d'uns anys d'expansió ha caigut en desús, bàsicament per la rendibilitat baixa que oferia als franquiciats i per algunes irregularitats que hi havia hagut. A més de les franquícies, alguns altres sistemes de concentració són els següents:

- Grups de gestió o de compra.
- Integració horitzontal: quan diferents agències s'uneixen en una societat conjunta.
- Integració vertical: quan es tracta de controlar tot el procés de producció de productes turístics, i fer inversions en companyies aèries, hotels, agències de viatges majoristes, detallistes, etc.

És interessant de destacar que aquest procés de concentració, i en concret els d'integració, presenta diferències entre el model espanyol i el mercat anglès o l'alemany. Mentre que a Espanya els processos d'integració parteixen d'agències de viatges detallistes, a Anglaterra i a Alemanya el procés parteix dels grans operadors turístics. Anàlitzem, seguidament, el procés amb alguns exemples.

A Anglaterra, el procés d'integració de finals del segle XX el van protagonitzar els cinc grans operadors turístics: Thomson, Thomas Cook, Airtours, Carlson i First Choice. No és estrany, ja que primer es van crear els operadors turístics i després aquests operadors van desenvolupar les seves agències de viatges detallistes. En canvi, a Espanya, en l'origen del negoci turístic es van crear agències de viatges detallistes, que després van crear els seus propis operadors turístics, i per això el procés d'integració l'han liderat aquestes detallistes, alguns exemples significatius de les quals són Grupo Marsans, compost de les agències de viatges detallistes Marsans i VIE (Viajes Internacional Expreso), els operadors turístics Club de Vacaciones, Pullmantur i Trapsatur, la companyia

aèria Spanair, la companyia d'autocars Trapsa, i els hotels i apartaments Hoteur o Halcón Viajes, que incorpora les agències de viatge detallistes del mateix nom, la majorista Travelplan, la companyia aèria Aireuropa i altres inversions. A finals del segle xx, amb l'objectiu d'agrupar totes les empreses, es va constituir la societat Globalia.

En definitiva, la pregunta que ara ens plantegem és si **tenen futur en el sector turístic les agències de viatges**.

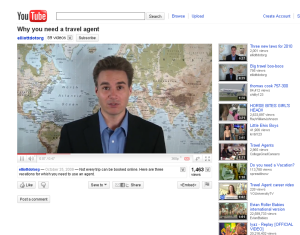
Quan va aparèixer Internet hi havia moltes persones que argumentaven que això era el final de les agències de viatges. Es preguntaven quin sentit tenia, des del punt de vista de la demanda, un intermediari quan la informació està disponible per a tothom. La resposta és evident: com més informació més falta fa l'assessorament d'un expert que ajudi a trobar el servei més adequat als interessos del client final; com més informació més temps fa falta per a trobar el que interessa, i com que el temps és or, més falta fa la figura de l'intermediari per a agilitar i reduir el temps de recerca.

Com més globalització més possibilitat hi ha de viatjar a qualsevol lloc del món, però més risc hi ha també de trobar-se amb fets imprevistos. La contractació per mitjà d'una agència de viatges implica un professional que pot ajudar el client a solucionar-los de la manera més eficaç i eficient. També argumentaven per què, des del punt de vista de l'oferta, les empreses turístiques d'allotjament i de transport, entre d'altres, han d'utilitzar els serveis de les agències de viatges si poden accedir al client directament. Com veurem en l'últim apartat, la segmentació de la demanda recomana de tenir **canals de comunicació i comercialització especialitzats en petites vetes de mercat**. Petits segments la suma de les vendes dels quals poden ser superiors a les de grans segments. Aquests segments són més grans pel que fa al nombre i, normalment, tenen més rendibilitat. Els segments especialitzats no estan tan motivats pel preu com per la qualitat del servei ofert. Si pensem en els segments de mercat orientats al preu, l'intermediari ofereix, en un sol punt de venda (físic o a Internet), tota la informació de totes (o la majoria) de les empreses que poden interessar al client.

En resum, les agències de viatges continuen formant part de l'estructura del mercat turístic, però com passa amb altres integrants del sector evolucionen i reinventen el seu paper, la seva funció i el valor afegit que ofereixen al turista.

En temps de crisi (com pel que passem en el moment d'escriure aquest manual) aquests canvis s'acceleren, però l'essència continua. Tanquen les agències de viatges? Sí, però la majoria que ho fa són punts de venda i no pas les agències mateixes. Podem agrupar la **situació de les agències de viatges en quatre grans grups**:

En el vídeo següent sentireu l'opinió d'un expert amb relació a si val la pena pagar pels serveis d'un agent de viatges o no:



1) Grans grups verticals: Halcón Viajes, Marsans, amb tota l'operativa integrada, des d'allotjament fins a transport, majorista i detallista, amb un gran nombre de punts de venda, que precisament són els que en períodes de crisi es redueixen més.

2) Les empreses anomenades *puntcom*, que es queden amb la part del mercat del taquillatge aeri (perquè poden oferir una comissió més baixa ja que tenen una operativa més econòmica). La venda de nits d'hotel i els paquets turístics del tipus *commodity* (sense valor afegit, en què el més important és el preu). Les més importants a Espanya són eDreams, Lasminute, Viajar i Rumbo, i al món, Expedia i Travelocity.

3) Les especialitzades en empreses, per mitjà d'un acord per a gestionar tots els viatges de les empreses de manera externalitzada, amb la qual cosa l'empresa guanya efectivitat i estalvia costos.

4) Les petites i mitjanes agències de viatges especialitzades, a la recerca de marges més grans i de diferenciació del seu negoci. Especialitzades en segments (professionals del sector, estudiants universitaris, solters, gais i lesbianes, etc.), en productes (religiosos, esportius, culturals, salut, enriquiment personal, etc.) o en destinacions, on es poden especialitzar com a emissores (enviar gent del meu país a una altra destinació) o com a receptores. En tots dos casos, una de les claus de l'èxit és saber escollir la cadena de valor i articular-la dins d'una estructura de mercat. Quina aliança hem de fer?, amb qui hem de col·laborar per arribar al nostre client final?, amb qui hem de col·laborar per donar un bon servei al nostre client quan arribi a la destinació?

### 3.3.4. Els sistemes GDS i CRS

En la cadena de valor per al turisme genèric hi ha, com a elements d'importància, el CRS (**sistema automatitzat de reserva o *computer reservation system***) i el GDS (**sistema de distribució global o *global distribution system***). Aquests sistemes han estat, i continuen essent (si bé és veritat que amb menys pes específic des de l'aparició d'Internet i la millora del potencial amb noves tecnologies i models de negoci), un element bàsic en l'estructura dels mercats tradicionals. En canvi, en les estructures de mercat especialitzat no hi tenen tanta importància. En tots dos casos és el suport d'informació més habitual per als agents de viatges.

Els CRS són sistemes informàtics de reserves que connecten l'agència de viatges amb les companyies aèries, i li permeten emplenar i vendre un bitllet d'avió. En el procés generen un PNR (registre de nom de passatger o *passenger name record*), que és el registre de la reserva on es guarda tota la informació. Els GDS són semblants, però també serveixen per a vendre reserves de nits

d'hotel o de lloguer de cotxes. En l'actualitat tots els CRS s'han convertit en GDS. Darrere dels principals GDS hi ha les companyies aèries, com veiem en el quadre següent:

GDS	Companyies aèries propulsors
Amadeus	Iberia, Lufthansa, Air France
Worldspan	TWA, Delta Airlines
Galileo	KLM, Swissair, TAP
Sabre	American Airlines

En l'actualitat els GDS són empreses independents de les companyies aèries propulsors, i qualsevol d'aquests sistemes dóna l'opció de vendre taquillatge de qualsevol de les companyies aèries. De tots els GDS, el més estès a Europa és Amadeus, si bé s'ha de tenir en compte que el més estès al món és Sabre. D'acord amb la tendència de les grans empreses de fusionar-se per a buscar economies d'escala i incrementar la seva quota de mercat, l'any 2006 el grup d'inversió Travelport, propietari de Galileo, va absorbir Worldspan.

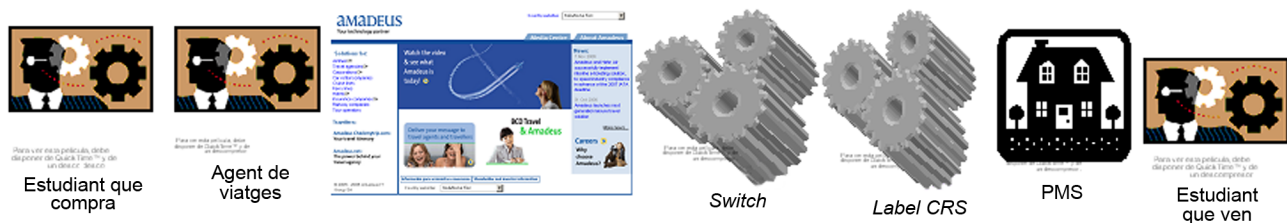
Com hem assenyalat, en les cadenes de valor turístiques hi ha una tendència de mirar de controlar tota la cadena. Els GDS no són una excepció i, en aquest sentit, a més d'oferir els serveis de gestió de reserves a altres agències de viatges, també desenvolupen les seves pròpies estratègies.

Els GDS tenen la seva pròpia cadena de valor paral·lela a la del turisme genèric.

Vegem la integració usual dels GDS dins d'una cadena de valor que pertany a l'estructura de mercats del turisme de masses. Ho analitzarem des de tres punts de vista. El primer, el d'una persona de fora del sector. El segon, el d'un usuari més o menys expert. I el tercer, el d'un turista que no solament comprèn a la perfecció els mecanismes de connexió sinó que, a més, és capaç de plantejar millores en el sistema!

L'esquema és el del gràfic següent:

Esquema 4



Punt de vista no professional

#### Exemple

Podem parlar de Rumbo, en què Savia Amadeus és una de les empreses fundadores, o del cas de Travelocity, amb Sabre dins de l'accionariat.

Posem el cas de dos estudiants de la UOC de primer any del grau de Turisme. L'un fa pràctiques en un hotel petit; l'altre vol reservar una habitació. Per vendre els seus serveis, aquell podria utilitzar els serveis d'una agència de viatges, i aquest podria fer el mateix per a adquirir-los.

Si els demanem si faran servir els serveis d'un GDS, que gràcies a un *switch* accediran als serveis de l'hotel amb un *label* o CRS o amb un PMS, segurament els semblarà que parlem una altra llengua, i ens diran:

- Primer estudiant: "Però si l'única cosa que vull fer és vendre una habitació".
- Segon estudiant: "Però si l'única cosa que vull fer és comprar una habitació".

### Punt de vista professional

Aquests mateixos estudiants, a la meitat del grau, han de ser capaços d'ampliar-nos la informació i d'explicar-nos el funcionament dels integrants d'aquesta cadena de valor. Els PMS (sistemes de gestió de la propietat o *property management systems*) són eines de programari per a gestionar hotels. Entre les funcionalitats més usuals que ofereixen aquests sistemes de gestió hi ha les següents:

- Saber la disponibilitat que tenen les habitacions de l'hotel.
- Saber l'estat de les habitacions de l'hotel (pendents de netejar o no).
- Permetre a un client fer una reserva (utilitzant les eines de gestió de rendiment o de gestió d'ingressos, que definirem en la caracterització dels hotels).
- Generar documentació per a l'entrada (*check-in*) i la sortida (*check-out*) del client.
- Crear i analitzar estadístiques d'ocupació i de dades de clients per gustos i àrees geogràfiques de procedència.
- Generar informes d'ingressos per habitació i per serveis complementaris (restauració, telèfon, etc.).
- Saber les despeses associades que hi ha en la venda de l'habitació (comissions a agències de viatges, a GDS, a agències de viatges en línia, etc.).

Amb un PMS un client pot fer una reserva en línia, però s'ha de connectar al nostre lloc web. Com podem connectar la nostra oferta d'habitacions a un GDS perquè aparegui a la pantalla de l'ordinador d'una agència de viatges? O perquè aparegui en les agències de viatges en línia (OTA, *online travel agencies*) que són propietat dels GDS? Actualment la majoria dels GDS es basen en una tecnologia que no és compatible amb la majoria dels PMS (s'avança per a eliminar totes les barreres), i per tant necessiten un *switch* (té una funció semblant a la d'un transformador, que ens ajuda a compatibilitzar el corrent de 220 V per a carregar una bateria de 6 V) que permeti captar la informació d'un PMS en el sistema del GDS. Perquè això es pugui fer s'han de seguir els passos següents:

1) Adquirir un PMS amb *switch* incorporat que sigui compatible amb els GDS (són els més cars del mercat i no solen ser la millor opció per a un establiment petit o mitjà). En aquest cas, no s'ha d'introduir la informació dues vegades. S'introdueix la informació en el PMS, i el GDS la capta directament.

2) Situar l'oferta d'habitacions en un *label* o CRS (central de reserves especialitzada en serveis hotelers), com el que ofereix Hotusa amb Keytel, que hi incorpora un *switch*. En aquest model, hem d'introduir les dades en el nostre PMS i després assignar la quota (nombre d'habitacions) que volem comercialitzar per mitjà del CRS.

3) Pactar directament amb el *switch*. Aquesta opció solament és possible per a un grup d'hotels o una cadena. Ara mateix Pegasus és l'únic *switch* operatiu després de la compra de Wizccom el maig del 2007.

### Punt de vista del turístol·leg

Finalment, aquests estudiants, quan acabaran el grau i estaran graduats en Turisme, no solament han de ser capaços d'analitzar i entendre la realitat sinó també de proposar una manera de millorar-la.



La inspiració ve, però tan sols es queda si veu que treballa.

#### Vegeu també

Les tecnologies d'Internet són cada vegada més compatibles i més accessibles. Això obre moltes possibilitats de millora d'aquest sistema i, sobretot, de fer-lo més flexible facilitant la connexió entre diferents empreses adreçades a segments específics, de manera que es creen cadenes de valor noves per a diferents estructures de mercat, tal com veurem en l'últim mòdul.

### 3.4. Elements de transport

Per a anar del país d'origen a la destinació turística, ens fan falta els elements de transport. El transport és un element gairebé imprescindible en el desplaçament turístic. L'abaratiment en el preu del transport, gràcies a la reducció del preu del combustible de finals del segle XX i a l'alliberament del transport aeri, ha facilitat el desenvolupament del turisme. A més, la utilització massiva del

transport aeri ha potenciat que s'entengui per *destinació competidora* qualsevol lloc que atregui el segment al qual s'adreça una destinació, independentment de la situació geogràfica que tingui.

Dins del **transport aeri**, el més important actualment per al turisme internacional, es distingeix entre els **vols regulars**, que segueixen una determinada programació i horari, i els **xàrters**, que normalment organitzen els grans operadors turístics per fer els seus viatges. Això no obstant, s'ha d'assenyalar que, quan es parla de transport, no solament es fa referència al transport aeri, sinó que també s'hi inclou el **transport marítim** i la importància que adquireixen actualment dins d'aquest transport els creuers.



El viatge de plaer en creuer: una fórmula d'èxit en el sector turístic.

Els avenços en el transport aeri (més velocitat, més seguretat) de finals dels anys cinquanta van originar una crisi en el transport marítim, especialment en els trajectes de llarga distància. Com és habitual, en totes les crisis apareixen oportunitats noves. Si el viatge amb vaixell com a mitjà de transport no era competitiu, la transformació a viatge de plaer va donar naixement a una tipologia important de turisme.

També hi ha el **transport terrestre**, amb el ferrocarril, els autocars (tan utilitzats per a configurar paquets turístics a escala continental) i, és clar, les companyies de lloguer d'automòbils. Com es veu, només en el transport, trobem un bon nombre de subsectors, que nodreixen el sector turístic i que també se'n nodreixen.

Tornant al transport aeri, s'ha de dir que darrere de les companyies aèries hi ha els **fabricants d'avions**, en un mercat d'oligopoli en què la nord-americana Boeing i l'europea Airbus es reparteixen el mercat. Totes dues empreses solen seguir estratègies diferenciades. Per exemple, l'any 2009 Boeing va estrenar el Dreamlines 787, un avió relativament petit (de dues-centes quaranta-dues places). Airbus, llavors, ofería l'A-380, d'una capacitat superior (cinc-centes cinquanta-cinc places). El punt de vista de Boeing és que el futur de l'aviació passa perquè els viatgers voldran un augment dels vols directes, mentre que el d'Airbus és que hi haurà viatgers que volaran a grans aeroports (que en l'argot es coneixen com a *aeroports de connexió* o *hubs*) i des d'aquests aeroports faran transbord fins a la destinació final. Qui acabarà triomfant? Fa de mal dir.

#### Vegeu també

En el mòdul 5 tractarem específicament del turisme de creuers.

#### Reflexió

Qui no recorda, oi, la mítica sèrie *The Love Boat* (*Vacaciones en el mar*)? L'objectiu del viatge no era desplaçar-se, sinó trobar l'amor!

#### Reflexió

En l'actualitat el tren d'alta velocitat, amb velocitats que poden arribar a 300 quilòmetres per hora, i fins i tot superarlos, es presenta com un producte substitutiu del transport aeri de recorregut curt.

Així mateix, dins del sector aeri, durant els últims anys s'ha produït un dels grans motors del canvi en el sector turístic: l'aparició i la consolidació dels vols de baix cost. Quantes persones coneixeu que els fan servir?



És veritat que les grans companyies aèries redueixen rutes (especialment en temps de crisi econòmica), però quin serà el comportament del mercat aeri dels països asiàtics?

### Exemple d'aeroport de connexió

Un exemple d'aeroport de connexió és el de Songdo, a Corea del Sud, una ciutat a la vora de Seül que ha estat creada gairebé del no res, amb l'ambició de convertir-se en un punt de reunió des del qual es pugui accedir, ràpidament, als punts principals de la zona.



Per a més informació, entreu al lloc web següent: [www.songdo.com](http://www.songdo.com).

## 3.5. L'oferta bàsica i complementària

### 3.5.1. L'allotjament

Un altre gran component del sistema turístic és l'allotjament, que inclou els hotels, amb totes les categories i especialitats, els càmpings i l'aprofitament per torns (*time-sharing*), en què el producte que es ven és una setmana de vacances, o més d'una, a qualsevol dels apartaments que hi ha disponibles en aquesta opció d'allotjament.



Els apartaments d'aprofitament per torns o *time-sharing* estan integrats en complexos turístics.

### Reflexió

Quina gran diferència respecte al projecte creat a Dubai –centrat més en la venda d'immobles–, que, després de la bombolla immobiliària del 2007, causa tants problemes!

### Consulta recomanada

La Wikipedia és una font d'informació excel·lent sobre les principals companyies aèries del món, ordenades per nombre de viatgers, per nombre de viatgers internacionals, per nombre de viatgers estatals, per nombre de rutes.

### Megaconstruccions: l'aeroport de Hong Kong

Us recomanem el vídeo següent. Com es diu al final, l'aeroport de Hong Kong és la millor imatge del transport aeri del futur: terra guanyada al mar, tren d'alta velocitat, etc. Els enginyers i els arquitectes hi han fet una feina excel·lent. Ara ha arribat el moment dels turístollegs!



L'**aprofitament per tornos** o *time-sharing* és un dels fenòmens de més creixement (ara mateix en estancament, com gairebé tot el que està relacionat amb la propietat immobiliària). El turista compra el dret de fer servir un apartament per un temps (per exemple, una setmana). No es compra, però, el dret d'utilitzar un apartament en concret, i per tant es poden fer servir molts apartaments que pertanyen a una mateixa xarxa d'intercanvi situats en moltes destinacions. Per això les empreses d'intercanvi exigeixen que els apartaments ofereixin nivells de serveis i qualitat d'equipaments semblants. Les xarxes d'intercanvi més importants són RCI (Resort Condominiums International) i II (Interval International).

Una altra opció d'allotjament són els **apartaments turístics**. N'hi ha un percentatge alt que operen sense complir els requisits legals. En moltes destinacions, entre les quals hi ha Catalunya, s'ha mirat de regular aquesta activitat, i en l'actualitat es distingeixen:

- Apartaments turístics (han de ser edificis d'apartaments o conjunts continus formats per unitats d'allotjament).
- Habitatges d'ús turístic, els quals, amb una autorització prèvia de l'administració competent, es poden cedir a tercers per una temporada a canvi d'una contraprestació econòmica.

Per a alguns turistes, els apartaments turístics són un producte substitutiu dels establiments hotelers. Per a d'altres, els apartaments turístics garanteixen una llibertat d'horaris i d'autoorganització que els fa sentir com a casa. De fet, un dels eslògans més utilitzats en el lloguer d'apartaments és "Una casa lluny de casa".

Una de les tàctiques que fan servir les multinacionals quan envien executius a altres destinacions, en espera de tenir casa pròpia, és allotjar-los en apartaments turístics en comptes d'establiments hotelers. Pel que sembla, el procés d'adaptació és més ràpid. Com hem remarcat en aquesta assignatura, l'anàlisi correcta, tant de l'aprofitament per tornos com dels apartaments, implica l'anàlisi de la demanda, l'oferta i els intermediaris utilitzats.

## **Hotels**

Ara analitzarem a fons l'opció d'allotjament més important: els establiments hotelers. Bàsicament hi ha dos tipus d'establiments hotelers: **hotels i pensions**.

Els hotels estan dividits en hotels pròpiament dits i hotels apartaments. La classificació és d'una estrella a cinc estrelles. Dins del mateix grup, hi ha els motels, que tenen una categoria de dues estrelles. D'altra banda, les pensions es classifiquen d'una estrella a dues estrelles.

Els hotels com a empreses es poden agrupar en tres categories:

### 1) Hotels independents.

2) **Hotels que pertanyen a una associació.** Mantenen la independència, però a fi d'obtenir economies d'escala creant centrals de compra o a fi de millorar la seva comunicació i comercialització, decideixen unir-se per a fer activitats plegats.

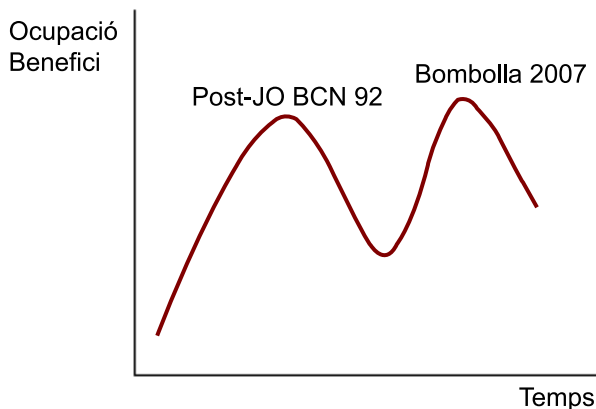
3) **Les cadenes hoteleres.** Estan formades per hotels que funcionen sota una mateixa direcció. Tenen serveis centralitzats i criteris de gestió comuns. A Espanya, la més important és Sol Meliá, que té tres-cents cinquanta hotels repartits en quatre continents.

### Activitat

La pròxima vegada que entreu en un establiment hotelier mireu de classificar-lo en una d'aquestes categories. Us recomanem que tingueu un arxiu de les principals empreses turístiques d'arreu del món i que l'aneu actualitzant. D'aquí a anys tindreu un arxiu digne d'un turístoleg!

El paper dels serveis hotelers es caracteritza per moments d'eufòria i moments de crisi. En la representació gràfica següent es representen els nivells d'ocupació i de rendibilitat dels hotels a Barcelona.

Figura 5



En el gràfic veiem dos moments d'eufòria importants: el de després dels Jocs Olímpics del 1992 i el del 2007. En tots dos casos després hi ha hagut baixades considerables.

Com deia Schumpeter, els cicles econòmics són una cosa inherent al sistema econòmic capitalista, i com diuen els turístolegs, en hoteleria encara més! En els moments d'eufòria, les empreses turístiques i els inversors volen ser a dins del sector, que és una de les causes del declivi posterior (l'increment de l'oferta fa abaixar preus i perdre rendibilitat). En els moments de declivi, la categoria d'hotel refugi la tenen els de baix cost i els de gran luxe.

### Associacions hoteleres

A Espanya, una de les associacions més conegudes és Hotusa. El 1977, quan es va constituir Hoteles Turísticos Unidos, SA (Hotusa), eren tres hotelers independents a la recerca de sinergies, però que mantenen la seva pròpia identitat. En l'actualitat, a més de mantenir les tasques com a associació, és un grup amb moltes activitats relacionades amb el sector turístic. Des de la central de reserves Keytel fins a l'operador turístic Restel. El 2004 entra en el sector de reserves hoteleres comprant el lloc web [www.hotelius.com](http://www.hotelius.com) i en el de les agències de viatges amb Viajes Baixas. El 2005 comercialitza la seva pròpia cadena hotelera especialitzada en turisme urbà: Eurostars Hotels.

### Vegeu també

Com hem assenyalat en el mòdul 1, o s'és el més barat o s'ofereix una cosa única.

Una altra de les accions més habituals és **diversificar en països amb un creixement econòmic alt**. Per a això se solen basar en **tres estratègies de creixement**:

1) **Construir hotels propis i gestionar-los**. Aquest model d'expansió era el més habitual a Europa. Actualment, s'opta més per models importats dels Estats Units: franquícies i contractes de gestió, que descrivim tot seguit.

2) **Franquícies**. Una empresa (la franquiciadora) comparteix amb una altra (la franquiciada) el dret d'usar la seva marca comercial i el seu saber fer a canvi d'una remuneració econòmica, que se sol materialitzar en un cànon d'entrada i en una retribució segons els ingressos o els beneficis, normalment amb una limitació de temps.

3) **Contractes de gestió**. Una empresa de gestió hotelera pacta una relació contractual amb el propietari de l'hotel per gestionar-lo. Aquesta fórmula, molt popular en els mercats internacionals, guanya adeptes a Espanya, on fins ara el més habitual era un contracte de lloguer.

Els contractes de gestió solen incorporar una part fixa i una altra de variable segons els resultats. Una vegada escollida la fórmula (o la combinació de fórmules) de creixement, se selecciona el país (o països) on es vol fer l'expansió. Actualment, una de les opcions interessants és l'Índia o la Xina. Vegem alguns exemples de l'Índia.

El gran desenvolupament experimentat per aquest país ha posat de manifest la necessitat que tenia de places hoteleres. S'estima que l'any 2010 hi ha unes cent mil habitacions i que durant els anys vinents aquesta oferta s'ha de doblar per a arribar a la demanda. Una de les raons d'aquest augment són els esdeveniments esportius (els Jocs de la Commonwealth el 2010 i la Copa del Món de Criquet el 2011) i una altra és el turisme de negocis, a Nova Delhi, Bombai, Bengaluru (el Silicon Valley de l'Índia).

Aquesta discrepància entre oferta i demanda ha fet enfilar els preus i això ha atret inversors internacionals a la recerca d'oportunitats. Des de la cadena Four Seasons, que es va introduir en el mercat hotelier indi per mitjà d'una companyia hotelera d'aquest país, Magnus Hotel Group, fins al grup Sheraton, que va fer el mateix amb The Indian Tobacco, Co, passant per la cadena hotelera Hilton, per mitjà d'una aliança d'empreses amb la immobiliària índia DLF, o per grups d'hotels de baix cost com EasyHotels.

Fins fa uns quants anys era obligatòria l'entrada de capital indi, però ara mateix és opcional. Un dels inversors espanyols que ha entrat en aquest mercat és el fons d'inversió Meridia, conegut en el sector hotelier per haver comprat l'Hotels Arts el 2001 per 290 milions d'euros i haver-lo venut el 2006 per 417

#### Exemple

Cendant, un grup d'inversions que va desaparèixer l'any 2006, va arribar a ser una de les cadenes hoteleres més importants del món sense tenir cap hotel en propietat.

#### Exemple

Contracte per cinc anys i territori (a Andalusia).

#### Holiday Inn

Holiday Inn, al començament, va ser un hotel independent, creat per Kemmons Wilson. Wilson era el pare d'una família nombrosa i, quan es va adonar dels preus abusius que els hotels cobraven a les famílies, va pensar que un hotel on els fills no paguessin podia ser un bon reclam per a les moltes famílies dels Estats Units dels anys del *baby boom*. El 1952 va crear el seu primer hotel. Més endavant, en la fase d'expansió, la cadena va optar pel model de les franquícies.

milions d'euros. En les grans cadenes hoteleres, com hem vist amb els operadors turístics, s'han de tenir en compte els moviments de les grans fortunes per mitjà dels supermercats financers, que poden alterar la situació d'un mercat.

### Exemple

Analitzem l'OPA (oferta pública d'adquisició) que va deixar Rocco Forte sense la cadena hotelera que va fundar el seu pare. Granada, una empresa de telecomunicacions amb un interès parcial en el sector de l'hoteleria i la restauració, va anunciar una OPA contra Forte el 22 de novembre del 1995. Oferia als accionistes un preu més alt al de cotització i canviar les seves accions de Forte per les de Granada, que havien de repartir més dividendes. Els accionistes de Forte tenien una elecció difícil: guanyar més diners o treure l'empresa que va fundar el seu pare a l'actual president de la companyia. El resultat va ser que el 2 de gener del 1996 Granada va guanyar la batalla i es va quedar amb les seixanta mil habitacions de la cadena Forte. El seu objectiu era vendre de seguida trossos de l'empresa i quedar-se amb el que fos més rendible i prou. Actualment, la cadena torna a ser propietat de Rocco Forte. Recordem que els grans capitals entren i surten del sector turístic, qüestió que hem de preveure quan analitzem el nostre sector.

La categoria d'hotels de més creixement són els de gran luxe i els de baix cost. En els de baix cost, la idea és oferir a un preu baix, cosa que es considera un luxe.

D'aquesta manera, es miren d'**obtenir beneficis de dos conceptes fonamentals de la ciència econòmica:**

1) **L'elasticitat del preu.** S'ha de concretar que la idea principal d'elasticitat és que, en baixar els preus en un percentatge, la quantitat venuda s'incrementa en un percentatge més gran, de manera que s'incrementen els ingressos. Això ha estat veritat en el cas de les companyies aèries de baix cost, bàsicament perquè s'han captat clients que abans no utilitzaven els serveis aeris. Aquest principi no es compleix, però, en les empreses d'allotjament, en què la reducció de preus no es tradueix en un augment significatiu de la quantitat venuda, senzillament els clients obtenen preus més bons en perjudici de la rendibilitat de les empreses d'allotjament.

### Ràtios

Per a avaluar la rendibilitat de les empreses hoteleres, és important saber les ràtios següents:

1) **RevPar** (ingressos per habitació disponible o *revenue per available room*) és la multiplicació del grau d'ocupació pel preu mitjà (ADR: preu mitjà diari o *average daily rate*). Podeu obtenir els resultats del RevPar dels països principals entrant en el lloc web [www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org).

2) Una millora del RevPar és el **GopPar**. El GOP (benefici brut d'explotació o *gross operating profit*) és el resultat d'aplicar les normes de càlcul de l'USAH (sistema uniforme de comptabilitat per a hotels, o *uniform system of accounting for hotels*) o l'USALI (sistema uniforme de comptabilitat per a la presentació de la indústria o *uniform system of accounting for lodging industry*). Consisteix a restar als ingressos de l'hotel els costos assignables i els costos no assignables controlables pel director.

El GopPar surt de dividir el GOP per les habitacions disponibles.

Un dels reptes i una de les oportunitats dels futurs turístòlegs és utilitzar molt bé la gestió de rendiment o la gestió d'ingressos. Calen coneixements de l'oferta d'allotjament, com s'ha de complementar per a afegir valor significatiu

### Entrevista

Un cas interessant és el de Yotel i l'entrevista que es va fer al seu propietari.



### Lectura recomanada

En podem tenir una informació més detallada emprant la metodologia de la comptabilitat per segments, que ens ofereix una eina important per a seleccionar a quins segments ens adrecem. Per a més informació, vegeu aquesta referència: **Jordi Oller** (1997). *La creación y mejora de empresas turísticas* (pàg. 130-136). Bilbao: Deusto.

per a diferents segments, com s'ha de comunicar i comercialitzar mitjançant diferents cadenes de valor, etc. En resum, fan falta experts en turisme amb una visió de tota l'estructura de mercat!

### Director d'ingressos

Un director d'ingressos (*revenue manager*) ha de tenir tres actituds fonamentals:

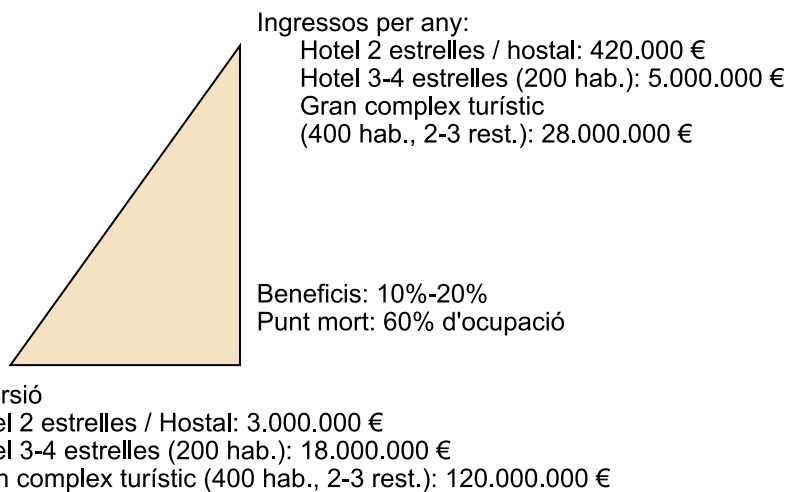
- 1) **Cintura:** capacitat de reaccionar davant de canvis en el mercat.
- 2) **Seguretat:** mantenir-se ferm en les seves decisions.
- 3) **Tolerància al risc:** els resultats de les seves accions sovint són difícils de predir i la seva responsabilitat és alta.

En la majoria de les seves decisions no hi ha una resposta correcta. Per això ha de treballar aquestes actituds i adornar-les amb coneixements i habilitats que aprendreu durant aquest grau de Turisme. Coneixements de macroeconomia i microeconomia, d'estadística, de control de costos, de màrqueting, etc.

Aquesta tècnica engloba, entre d'altres, els elements següents: cercar segments nous, oferir productes nous o usar eines noves de comunicació i distribució.

2) **Les economies d'escala:** un volum més gran de negoci comporta una reducció dels costos fixos unitaris, de manera que podem incrementar el benefici o bé oferir serveis més econòmics. Examinem ara el triangle de les Bermudes per a una tipologia diferent d'hotels en el gràfic següent. Fixeu-vos que s'hi donen dades d'inversió, d'ingressos i de beneficis d'un hotel de dimensions petites, d'un hotel mitjà gran i d'un gran complex turístic.

Figura 6



**Nota: Un mètode de càlcul és assignar un valor a cada habitació.**

**Per exemple: 120,000 € × nombre d'habitacions.**

Triangle de les Bermudes per a hotels.

## Càmpings

Una alternativa d'allotjament són els càmpings. Aquests establiments no se solen considerar competència dels hotels, ja que en realitat ni tan sols en són un producte substitutiu.

Els càmpings permeten el contacte amb la natura i amb la resta d'usuaris d'una manera que és impensable (o com a mínim poc habitual) en un hotel o apartament. Podríem dir que els acampadors comparteixen una "filosofia" de vida i que, per a ells, un hotel no és una alternativa. A més, el baix cost que té i la mobilitat que dóna a l'usuari mereixen que sigui considerat no com un establiment sinó com una manera de viatjar. No fa gaire ha aparegut una tendència nova que té una gran popularitat. Se'n diu *glàmping* i la idea és barrejar el glamur amb els avantatges del càmping que hem assenyalat, és a dir, contacte amb la natura i la resta d'usuaris.

## Restauració i oferta complementària

No podem passar per alt la restauració, tampoc, en totes les categories que hi ha (restaurants, cafeteries, bars), que són un bon complement a l'activitat turística i que sovint són la motivació d'un viatge turístic, cosa que dóna lloc al que s'anomena *turisme gastronòmic*. Hi ha força paquets turístics que s'ofereixen actualment en què la motivació principal és anar a destinacions a gaudir de la seva cuina típica.

El protagonisme de la restauració en la nostra societat, tant en l'aspecte lúdic, amb la idea d'un restaurant com a parc temàtic, en què es produeix una explosió per als sentits (sabors, aromes, etc.), com en l'aspecte de salut, amb la idea que som el que mengem, obre les portes a la restauració com a recurs turístic i a la possibilitat de transformar-la com a producte.

Dins de l'oferta complementària hi ha tota l'oferta de serveis relacionats amb el lleure, és a dir, els espectacles, les sales de festes i darrerament els parcs temàtics, que destaquen força. També hi ha el casinisme, des del casino de Montecarlo, que en va ser el precursor el 1860, fins a l'èxit de Las Vegas i la propagació que se n'ha fet al sud-est asiàtic amb grans casinos i complexos turístics que repeteixen la fórmula d'èxit de The Venetian a Las Vegas (inaugurat el 1999). Així, tenim un The Venetian a Macao i ben aviat s'inaugurarà el Marina Bay Sands a Singapur.

### Producte substitutiu

Recordem que un producte substitutiu és el producte que satisfà la mateixa necessitat per a la mateixa tipologia de client.

### Consultes recomanades

En aquest lloc web veiem exemples d'aquesta activitat i com s'adrecen als segments habituals del càmping, però ampliant els clients a aquelles persones que volen els avantatges però no els inconvenients. Per això, ofereixen serveis especialitzats d'atenció i de comoditat. I en aquest article en podem ampliar la informació.

### Web recomanat

En aquest lloc web veureu un dels casinos i complexos turístics més impressionants del món.



Els casinos, on els turistes s'entossudeixen a qüestionar l'estadística de probabilitats.

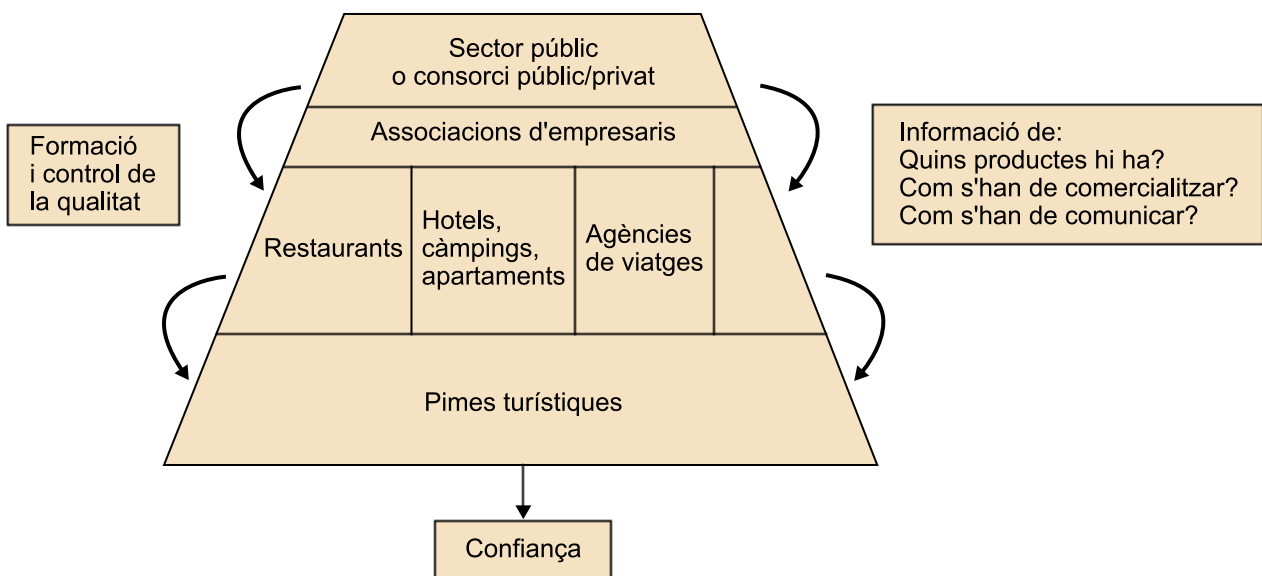
El gran nombre d'opcions que es presenten a un turista quan es desplaça a una destinació ha fet necessària l'aparició de les **oficines d'informació turística** i dels **guies**, personal de contacte en la destinació amb un grau alt de coneixement del que pot oferir als turistes aquella destinació i accés a fonts d'informació que permet a aquest personal respondre a gairebé qualsevol pregunta que els facin.



## 4. El paper del sector públic

D'aquest apartat també en podríem dir "L'art de liderar i saber crear estructures autònomes i replicables". De fet, s'ha de considerar que, quan un turista viatja a una destinació turística, si rep un mal servei, no sol separar la impressió de l'empresa de la de la destinació. Per això és important que les destinacions turístiques mirin de fer que totes les empreses ofereixin productes de qualitat, que compleixin les condicions del producte i els preus. Això és possible seguint diferents models, un dels quals és el que es proposa en la figura següent:

Figura 7



Accions possibles del sector públic.

Com es veu, es presenta una estructura jeràrquica que garanteix que tots els elements d'aquesta estructura ofereixin serveis de qualitat i que, per tant, generin confiança, cosa que és important per a tots els integrants d'una destinació turística. Fan falta a les petites i mitjanes empreses perquè generin valor afegit en els serveis que ofereixen als turistes perquè, segons quins siguin els models d'organització i de comercialització, siguin elles mateixes les qui portin els turistes. El model que s'ha exposat en el gràfic anterior garanteix que totes les empreses d'una destinació donen un servei de qualitat, perquè controlen les condicions que ho permeten.

1) Des del sector públic (o un consorci públic i privat) i des de les associacions d'empresaris es genera la informació que permet decidir a les pimes quin tipus d'empresa volen crear i quins productes volen oferir, a banda de la manera que s'han de comercialitzar i comunicar. En definitiva, com s'han de crear empreses basades en processos orientats al mercat.

2) També s'ha de proporcionar als emprenedors la formació necessària perquè siguin capaços de crear aquestes empreses. Més endavant, si aquestes empreses tenen èxit, s'haurà de mantenir la formació, però en aquest cas és formació de reciclatge. A més, aquesta formació pot ser bidireccional: els emprenedors poden compartir les experiències amb altres empresaris.

3) Finalment, s'ha d'establir un control de la qualitat dels productes que s'ofereixen amb l'objectiu d'evitar que els clients perdin confiança, que s'incompleixin contractes, que hi hagi irregularitats en la prestació del servei, etc.

Una de les accions més importants és coordinar l'assistència a fires de turisme, les més importants de les quals són les següents:

La ITB de Berlín, que es fa a començaments de març de cada any. És la fira de turisme més important del món. Des del 2008 també es fa la ITB d'Àsia (el mes d'octubre del 2008 es va fer a Singapur). La WTM, de Londres, que es fa a començaments de novembre. A finals de gener i principis de febrer és fa Fitur, a Madrid. Al febrer hi ha la BIT, a Milà.

#### **Fira del Llibre de Frankfurt**

Una de les oportunitats per al turisme especialitzat és assistir a fires que no estan relacionades amb el turisme però que sí que ho estan amb la motivació o les necessitats del turista. Per exemple, per a promoure rutes literàries, es poden impulsar accions a les fires de llibres. La fira més important és la Fira del Llibre de Frankfurt, que es fa cada any a mitjan mes d'octubre. És una bona ocasió per a trobar aliances per a una cadena de valor.

## 5. Desenvolupament i complementarietat del sistema turístic

L'estructura del mercat turístic, segons la definició de Montaner (2008), és "la parte de la economía que estudia y analiza la realidad económica del turismo basada en un mercado donde confluyen la oferta de productos y servicios turísticos y la demanda que esta interesada y motivada en el consumo y/o uso de esos productos y servicios turísticos".

En aquest mòdul hem mirat d'oferir eines d'anàlisi d'aquesta estructura. En l'actualitat, les cadenes de valor estan en procés d'integració, excepte en el cas de l'estructura de mercats genèrics de turisme articulada en cadenes de valor controlades per un operador turístic, en què és evident la coordinació dels integrants i que s'ha de discernir clarament la funció de cadascun d'aquests integrants.

En aquestes línies tractarem de veure com s'hi integren els diversos elements que hem descrit (oferta, transport, intermediaris, demanda) i d'analitzar les diferències i semblances que tenen. L'objectiu és capacitar el futur turístolleg per a identificar les diverses estructures de mercat i, si escau, per a ser capaç d'escollir i fins i tot construir allò que és més adequat (o la combinació millor) per a una destinació o empresa turística.

En definitiva, hem de ser capaços de respondre davant d'un cas pràctic quines estructures de mercat turístic (EMT) podem identificar, o davant d'una destinació turística quina EMT escolliríem i per què, o davant d'una empresa turística quines són les alternatives d'EMT que tenim, quins són els criteris de selecció de la més adequada o com podem crear les nostres pròpies EMT. Per a això, però, abans hem de respondre la pregunta següent: **com s'integren tots aquests elements en una estructura?**

La capacitat d'integració depèn de les organitzacions o empreses que liderin aquesta estructura. Per exemple, durant els anys seixanta i setanta, els grans operadors turístics dels grans països emissors (Alemanya, la Gran Bretanya) venien a Espanya i facilitaven a empreses o a persones espanyoles la creació d'allotjaments hotelers. Aquests establiments hotelers no s'havien de preocupar d'atreure turistes, sinó de gestionar l'hotel i prou. L'estructura d'aquest mercat turístic l'orquestrava l'operador turístic. Paral·lelament, creava agències de viatges receptives per a atendre els seus clients i oferir-los una oferta complementària. Això és una estructura i no pas l'estructura. L'objectiu d'aquest manual no és descriure la realitat i prou, sinó que volem descriure la realitat i oferir les diverses possibilitats de desenvolupament que es poden materialitzar (de fet, ja ho fan) en un món globalitzat i tecnològicament connectat.

### Lectura recomanada

Jordi Montaner (2008). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Síntesis.

### Vegeu també

En el mòdul 6 veurem com les noves tecnologies i els models de negoci completen aquesta integració. Estem de sort, companys turístollegs: el millor encara ha d'arribar!

Una possibilitat d'integració són les empreses d'allotjament que "pengen" d'una estructura de mercat que ja està elaborat. N'hi ha, però, que prefereixen ser més proactius i crear la seva pròpia cadena de valor, partint de diferents models organitzatius.

Tot seguit analitzem els **models principals d'organització empresarial** que hem trobat en el sector que tracten amb més o menys força de controlar o d'oferir més d'un servei a la cadena de valor per a incrementar marges de benefici i fidelitzar el client.

1) Un **departament dins d'un allotjament turístic**. És el model més bàsic, ja que per a funcionar necessita una empresa i prou. Normalment aquesta empresa és un hotel que desenvolupa un departament fix per atendre un segment determinat. Amb aquest model d'organització s'obté l'avantatge de controlar tot el procés de servei, però en canvi hi ha un increment dels costos fixos. Perquè aquest model d'organització sigui efectiu, hi ha d'haver les circumstàncies següents: d'una banda, que els clients siguin estables, que no faci falta establir gaires accions de comercialització ni de comunicació; de l'altra, que el servei ofert tingui molta relació amb l'activitat habitual de l'allotjament turístic. Normalment són serveis de restauració o de reunions. Es poden trobar exemples d'aquest model d'organització en moltes empreses turístiques, entre les quals hi ha hotels que desenvolupen un departament de congressos o de banquets, o serveis de *catering*.

2) Un **allotjament turístic amb empreses col·laboradores**. Es parteix d'un allotjament turístic que col·labora amb altres empreses que aporten valor afegit als seus serveis. Aquestes empreses poden ser de lloguer de cavalls, d'organització d'excursions o d'activitats d'animació. D'aquesta manera aconseguen transformar un cost fix en variable, si bé el control en el procés de servei queda reduït. És el típic model d'organització utilitzat a Lleida per a organitzar molts dels seus productes. Així, hi ha hotels que faciliten als clients que puguin portar a terme activitats complementàries com les esmen-tades més amunt (passejades amb cavalls, excursions, etc.). Habitualment les empreses fan un preu especial als clients de l'hotel i, a més, paguen una comissió a l'hotel pel fet de proporcionar-los clients. Per exemple, si una hora de cavall té un preu de venda de 20 euros, als clients de l'hotel els en cobren 15 i paguen a l'hotel, en concepte de comissió, 5 euros. Tant en aquest model com en l'anterior la motivació principal del viatge són els recursos i els atractius turístics de la destinació. És el cas de la ciutat de Cuzco amb el Machu Picchu o de les platges i el bon temps de la Costa Brava a Catalunya.



Les empreses d'allotjament i d'altres serveis creen sinergies per al turista.

3) Les **empreses que col·laboren amb allotjaments turístics**. Si bé en els altres dos casos també és possible que l'allotjament turístic faci accions de comunicació i de comercialització en altres països, el més habitual és que el model més actiu sigui el que analitzem tot seguit, en què hi ha unes empreses que es dediquen bàsicament a captar turistes per a fer determinades activitats en una destinació concreta. En referim a agències de viatges receptives. El fet d'utilitzar-les té un seguit d'avantatges per a la destinació:

a) S'incrementa la rendibilitat per a les empreses de la destinació: si qui es dedica a comercialitzar productes és una empresa del país, és obvi que els ingressos d'aquesta comercialització revertiran en el país mateix.

b) S'incrementa el control de la informació dels clients i el contacte amb aquests clients, cosa que permet més independència i una capacitat d'adaptar-se més bé als canvis que es produeixen en el mercat.

Amb aquest model, la motivació del viatge pot ser els recursos i atractius de la destinació turística, però també les activitats que siguin capaces d'organitzar aquestes empreses: seminaris, esports, conferències, rutes culturals, rutes gastronòmiques i un gran nombre de possibilitats. Es pot destacar que una motivació per a visitar un país no és la que considera que és l'empresari o el país mateix, sinó que s'ha de plantejar què és el que consideren un recurs o atractiu els clients.

Es tracta de fer servir la imaginació a l'hora d'establir alternatives interessants per a portar a terme en el temps de lleure. Les empreses de turisme d'aventura del Pallars són un exemple d'aquest model. Passa sovint que hi ha allotjaments turístics que prorroguen la temporada amb l'objectiu d'atendre els clients que els proporcionen aquestes empreses d'aventura.

4) La **combinació de models organitzacionals**. El més habitual a les destinacions turístiques és que hi hagi una combinació dels tres models que hem analitzat fins ara, però darrerament, amb el desenvolupament del turisme especialitzat, es desenvolupen més estructures de producció semblants al tercer model, per a mirar d'incrementar els conceptes següents:

#### Exemple

S'estableixen desplaçaments per a visitar cementiris (dins del que es coneix com a *dark tourism*) o per a visitar les clauvegues de les ciutats.

- a) Els ingressos que percep la destinació.
- b) La despesa per turista.
- c) La independència dels grans operadors turístics.
- d) El control del procés.
- e) La informació del mercat que permeti adaptar-se amb rapidesa als canvis que té.
- f) La qualitat mediambiental de la destinació, per dues raons: d'una banda, els turistes individuals no són tants i normalment són més curosos amb el medi natural; de l'altra, com que estan interessats en destinacions sense deteriorament mediambiental, obliguen a dur a terme polítiques mediambientals actives i efectives.
- g) La conservació de la cultura de la destinació, per la mateixa raó que en el cas anterior. Si la cultura de la destinació, sia la gastronomia, l'arqueologia o la medicina alternativa, és un motiu de visita, òbviament s'ha de preservar i d'incrementar aquest atractiu.

Els models organitzatius que hem descrit es complementen amb **models de comercialització**. No serveix de gaire crear productes, encara que siguin en un model d'organització idoni, si després no es comuniquen ni comercialitzen de manera efectiva. Per això tot seguit exposem algunes **alternatives en la comercialització de productes turístics**.

1) **Associació de petites i mitjanes empreses**. En aquest model es poden donar dos submodels. En el primer hi ha associacions d'empreses que es dediquen a *servuir* el mateix servei, i en el segon hi ha empreses que comercialitzen productes diferents però que són complementaris.

2) **Consorti públic i privat**. És el model anterior però amb una diferència important: la participació del sector públic i d'associacions d'empresaris, que proporcionen al model la confiança que la informació que es comunica i la comercialització dels serveis es fa en les condicions que s'han pactat realment. També es proporciona més eficiència al model, ja que el sector públic i les associacions empresarials poden aportar informació dels segments de mercats que serveixi per a explotar oportunitats noves i també poden aportar la formació necessària perquè les empreses que componen el model siguin capaces d'aprofitar-la.

3) **Empreses comercialitzadores**. Tenen la funció de comercialitzar els serveis turístics que elaboren altres empreses. D'aquesta manera, les empreses que es dediquen a elaborar els serveis i a oferir-los no han de tenir llocs web gaire complicats i poden delegar la funció de comercialització i comunicació a altres

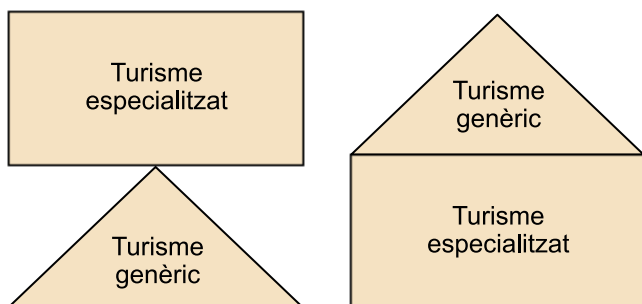
#### Submarinisme

En aquest segon cas hi ha empreses que ofereixen submarinisme, que es comercialitza juntament amb empreses que ofereixen la possibilitat de llogar un cotxe.

empreses preparades exclusivament per a aquesta finalitat. Hi ha moltes empreses que es dediquen a comercialitzar productes turístics. Òbviament, dins d'aquesta classificació, hem d'incloure les agències de viatges per la funció que fan d'intermediàries, tractant de comercialitzar els productes que organitzen altres empreses, amb independència que les agències de viatges, en el seu paper d'organitzadores de serveis turístics, organitzin primer els paquets turístics i els comercialitzin després. També hi hem d'incloure els portals d'Internet que actuen com a centrals de reserves, com ara Toprural per al turisme rural a Espanya i a Europa.

Finalment, desafiant el sentit comú, ens agradaria acabar aquest mòdul argumentant que és més senzill crear una estructura de mercat de turisme especialitzat i, posteriorment, basant-se en aquesta estructura, edificar una estructura de mercat de turisme que no pas fer-ho al revés.

Figura 4



El turisme específic comporta una base millor de desenvolupament.

### Per què és una base millor, el turisme especialitzat?

Perquè per a crear cadenes de valor vertebrades en aquesta estructura de mercats ens fa falta gent experta en la teoria 1, 2, 3, experta a identificar segments, experta a identificar-ne les motivacions i les necessitats, experta a crear productes que satisfacin aquestes necessitats, experta a provocar el viatge des d'allà fins aquí, etc.

Coneixeu algú que tingui aquestes característiques? No és que el turisme especialitzat sigui més bo que el turisme genèric, sinó que senzillament és una base millor de desenvolupament. Quan s'ha configurat el turisme especialitzat, s'aconsegueix una destinació que ofereix una cosa única i reconeguda pel mercat i, per tant, és més fàcil de comunicar i comercialitzar a fi d'atreure el turisme genèric. Alhora, ens convertim en un imant per al turisme de proximitat i el turisme que hi ha per la nostra destinació. Com és habitual en tots els serveis avançats, el fonament són els experts en el sector. Els metges en el sector sanitari, els professors en el sistema educatiu i els turístòlegs en el sector turístic.





## Activitats

1. Analitzeu les empreses turístiques que vegeu al vostre voltant. Pertanyen a alguna cadena de valor? Us sembla que les podríeu ajudar a integrar-se a alguna cadena de valor?
2. En el sector turístic hi ha grups econòmics que engloben moltes de les empreses que hem descrit en aquest mòdul. Busqueu aquests grups i identifiqueu-ne els components.
3. Quan feu un viatge reflexioneu sobre els àmbits temporal i espacial. Fins a quin punt us fan falta diferents empreses i organitzacions en els diversos àmbits?
4. Busqueu informació sobre les agències de viatges en línia més importants. Entreu als seus llocs web. Reflexioneu sobre els serveis que ofereixen i les diferències que tenen respecte a una agència de viatges tradicional.
5. Busqueu el pes que tenen les companyies aèries de baix cost a l'aeroport més proper al vostre entorn habitual. Esbrineu com han canviat els hàbits de vacances i de transport en el vostre entorn.
6. Pregunta als vostres companys i amics quin tipus d'allotjament s'estimen més quan van de viatge (càmpings, apartaments, hotels, etc.) i mireu de vincular la tipologia de persones amb els serveis oferts. Vés a saber si més endavant aquesta informació us farà servei.
7. Analitzeu les accions del sector públic de la població on viviu. Són semblants a les que hem assenyalat en aquest mòdul? Es poden millorar? Podeu fer una proposta de millora?
8. Quan acabeu el grau de Turisme (o durant el grau mateix) és convenient que envieu el currículum a empreses i organitzacions, però és **millor** que analitzeu què necessiten aquestes empreses i organitzacions, que elaboreu un document d'accions que s'hi poden fer i que demaneu una entrevista per a compartir les vostres idees. Endavant turistòlegs, hem de ser proactius!

## Glossari

**computer reservation system** *m* Central de reserves que connecta de manera informàtica l'agència de viatges amb les companyies aèries, de manera que permeten emplenar i vendre un bitllet d'avió.  
sigla **CRS**

**empresa d'intermediació** *f* Empresa que posa en contacte l'oferta amb la demanda, normalment a canvi d'una comissió o d'un increment del preu de venda.

**gestió d'ingressos / gestió del rendiment** *f* Conjunt de les eines de gestió que pretenen optimitzar la rendibilitat obtinguda per la comercialització de serveis intangibles (no emmagatzemables).  
*en* revenue management / yield management

**global distribution system** *m* CRS ampliat amb l'oferta d'altres serveis turístics (reserves de nits d'hotel, lloguer de cotxes, etc.).  
sigla **GDS**

**infomediari -ària de la informació** *adj* Dit de l'empresa en què la matèria primera i el servei final és la informació. Informació transformada en coneixement i aportada en el moment precís, al lloc necessari i per mitjà del dispositiu adequat.

**passenger name record** *m* Registre de la reserva que s'ha fet per mitjà d'un CRS en què es guarda tota la informació.  
sigla **PNR**

**property management system** *m* Eines de programari per a gestionar hotels.  
sigla **PMS**

**revenue management / yield management** *f* Vegeu **gestió d'ingressos / gestió del rendiment**.

**servuació** *f* Teoria que argumenta que per a "fabricar" serveis s'utilitzen entrades diferents de les dels productes i, per tant, no podem parlar de fabricació, sinó de servuació. La diferència principal és la participació del client en el procés de fabricació.

**sistema adaptiu complex** *m* Sistema autònom i replicable. En aquest mòdul s'utilitzen com a referent per a les cadenes de valor.

**teoria de sistemes** *f* Teoria que possibilita l'anàlisi de manera holística, com un tot, i evita així les anàlisis reduccionistes que per a determinades realitats no són operatives.

**triangle de les Bermudes** *m* Figura geomètrica i financera que representa la relació entre la inversió, els ingressos i els beneficis d'una empresa. Si aquests tres elements no estan correlacionats, desapareix l'empresa.

## Bibliografia

**Eiglier, P.; Langeard, E.** (1989). *Servucción: El marketing en las empresas de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.

**Friedman, T.** (2006). *The World is Flat*. Londres: Penguin.

**Go, E.; Pine, P.** (1995). *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. Nova York: Routledge.

**Kauffman, S.** (2003). *Investigaciones*. Barcelona: Tusquets Editores.

**Leiper, N.** (1995). *Tourism Management*. Collingwood: TAFE Publications.

**Martorell, O.** (2002). *Cadenas hoteleras. Análisis del top 10*. Madrid: Ariel.

**Montaner, J.** (2008). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Síntesis.

**Oller, J.** (1994). *Contabilidad de costes: agencias de viajes, hoteles y cámpings*. Madrid: Síntesis.

**Ormerod, P.** (2005). *Why Most Things Fail: Evolution, Extinction and Economics*. Londres: Penguin.

**Taleb, N.** (2007). *The Black Swan*. Londres: Ed. Allen Lane.

**Valls, J. F.** (2003). *Las claves del mercado turístico: Cómo competir en el nuevo entorno*. Bilbao: Deusto.

