L'IMPACTE DE LES NOVES TECNOLOGIES EN L'ESTRATÈGIA DE COMERCIALITZACIÓ DE LES EMPRESES HOTELERES CATALANES

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ 3

METODOLOGIA 4

PART I
EL SECTOR TURÍSTIC I HOTELER A CATALUNYA I LA SEVA ADAPTACIÓ A LES TIC

I.1. SITUACIÓ ACTUAL DEL TURISME A CATALUNYA 6

I.2. L'ADAPTACIÓ DE LA INDÚSTRIA HOTELERA CATALANA A LES NOVES TECNOLOGIES 11

I.3. L'ADAPTACIÓ A LES NOVES TECNOLOGIES DEL CLIENT D'HOTELS CATALANS 13

PART II
IMPACTE DEL NOU ENTORN EN EL PROCÉS DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

II.1. LA INFORMACIÓ COM A FACTOR CLAU DEL PROCÉS DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA 18

II.2. PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DEL NOU ENTORN DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA 18

II.3. IMPACTE DE LES TIC EN EL PROCÉS DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA 20

Els intermediaris tradicionals 20

Els nous agents del panorama de comercialització hotelera 22

El procés de venda directa a través de la xarxa 26

PART III
ÀMBITS D'ACTUACIÓ EN EL NOU ENTORN DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

ASPECTES DE CARÀCTER ESTRATÈGIC 30

Estratègies de concentració per facilitar l'accés i la inversió en noves tecnologies 30

Seguiment d'estratègies de *long-tail* 31

Suport per part de la direcció 32

UTILITZACIÓ DE LES NOVES TECNOLOGIES EN LA COMERCIALITZACIÓ HOTELERA 33

Potenciació de la imatge de marca a Internet 33

Enteniment i adaptació a les necessitats dels clients 36

Gestió de preus en els diferents canals 40

Sistemes d'informació suport en els processos de gestió hotelera 42

Desenvolupament de la venda directa 43

BIBLIOGRAFIA 46

AGRAÏMENTS 49

INTRODUCCIÓ

Sense cap mena de dubte, el fet de tenir una estratègia de comercialització efectiva és especialment important en el sector hoteler, atès que el producte d'allotjament és extremadament perible i, per tant, els ingressos d'una habitació no venuda es perden per sempre. En conseqüència, la venda del màxim nombre possible d'habitacions a un preu òptim és un factor imprescindible per obtenir la màxima rendibilitat.

Tradicionalment els hotels han utilitzat de forma simultània una àmplia varietat de canals de distribució i intermediaris, com poden ser les agències de viatges, els operadors turístics, els consorcis, les organitzacions i els canals electrònics, etc. amb l'objectiu de maximitzar-ne les vendes. Els darrers anys, l'aparició de nous agents i canals de comunicació ha implicat un augment de la complexitat en l'estratègia de comercialització, de manera que la identificació, la diferenciació i la gestió d'aquests resulta una tasca cada vegada més complicada.

Aquest nou entorn convida que ens plantegem preguntes com: quins són els canals de distribució més rendibles?; quins guanyaran importància o en perdran en el futur?; tots els agents del sector estan d'acord amb les tendències futures sobre la distribució hotelera?; quin paper tindrà l'augment de continguts generats pels consumidors a la xarxa?

El present estudi neix amb la intenció de donar respostes a les preguntes plantejades: identifica el nou entorn de comercialització hotelera, intenta predir les tendències futures i estableix una sèrie de recomanacions per millorar l'eficàcia de les estratègies de comercialització.

METODOLOGIA

Per elaborar el present estudi s'han emprat diferents tècniques de recerca:

- **Recerca d'estudis de mercat de les principals consultores en turisme** sobre tendències de la comercialització hotelera com Forrester, PhoCusWright, Deloitte, HEDNA, Hosteltur, entre d'altres.
- **Entrevistes amb diversos responsables de comercialització de les principals cadenes hoteleres** del país per tal de conèixer-ne el punt de vista dels canvis en l'estratègia de comercialització, el grau d'adaptació a les TIC i l'estructura de relació amb els intermediaris.
- **Entrevistes amb diversos intermediaris presents en la distribució hotelera** amb l'objectiu d'entendre els serveis que ofereixen als hotelers, la forma d'operar, les necessitats i factors clau de cada canal, el nivell d'adequació a diferents tipus d'empreses hoteleres i possibles tendències de futur del mercat de mediació del turisme.
- **Realització d'enquestes** a hotels petits i mitjans catalans per tal de conèixer-ne l'adaptació a les noves tecnologies, com operen amb els intermediaris, l'evolució experimentada els últims anys, les principals dificultats en la comercialització en línia i l'existència de sistemes de gestió orientats a la comercialització o no.[1]

1 Per dur a terme l'enquesta es van enviar 446 enquestes a hotelers catalans, dels quals es van obtenir 53 respostes (per tant, una taxa de resposta de l'11,88 %).

PART I

EL SECTOR TURÍSTIC I HOTELER A CATALUNYA I LA SEVA ADAPTACIÓ A LES TIC

En aquesta primera part de l'estudi es donen unes pautes sobre la situació actual del sector hoteler a Catalunya, i es fuig intencionadament de la recopilació de xifres i dades, que bé podrien ser objecte d'altres estudis sectorials.

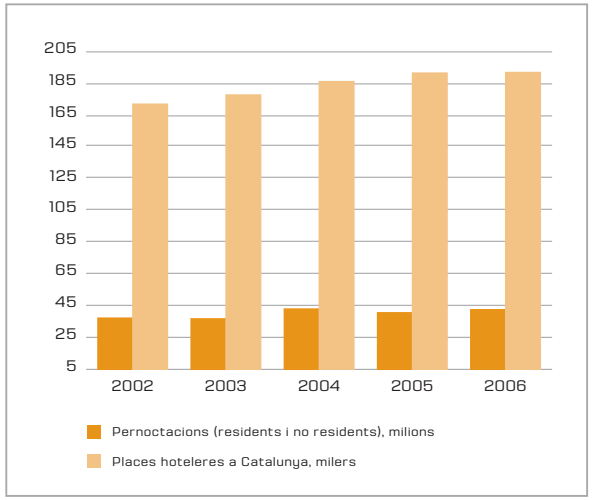
I.1. SITUACIÓ ACTUAL DEL TURISME A CATALUNYA

El *sector turístic* és un dels més dinàmics de l'economia espanyola en general, i de la catalana en particular. Les dades de l'any 2006 en relació amb l'oferta hotelera a Catalunya (més de 191.000 places), clients (14 milions) i pernoctacions (gairebé 42 milions) denoten una clara evolució positiva, en contraposició amb l'entorn de moderació del ritme de creixement de les economies espanyola i europea.[2]

En el gràfic 2 es mostra el volum de pernoctacions (altura) i el volum de clients necessaris per generar aquestes pernoctacions (amplada). Així es pot veure que Catalunya se situa en segona posició quant a clients rebuts, però en canvi, se situa en quart lloc quant al nombre de pernoctacions, ja que destinacions d'estiueig, com ara les illes Balears o les Canàries,tenen una ràtio d'estança mitjana molt superior.[3]

Gràfic 1

Evolució del nombre de places hoteleres i pernoctacions a Catalunya



2 Catalunya: 191.655 places hoteleres, 14.322.791 clients i 41.977.205 pernoctacions. INE: Enquesta d'ocupació hotelera 2006.

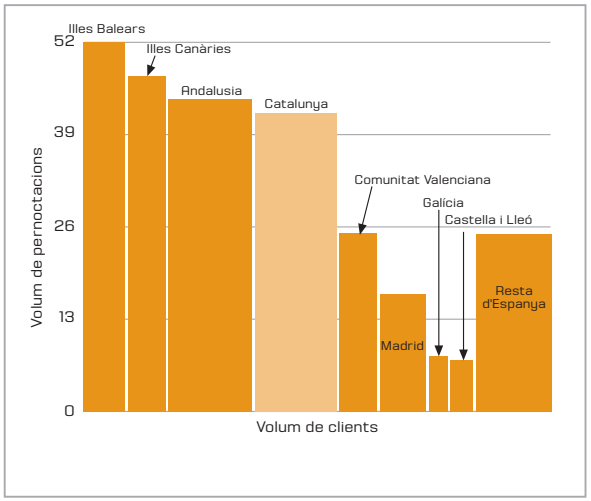
3 Illes Balears: 8.384.251 clients, 51.982.254 pernoctacions i 6,2 dies d'estança mitjana. Illes Canàries: 6.779.109 clients, 47.210.062 pernoctacions i 6,96 dies d'estança mitjana. Catalunya: 14.322.791 clients, 41.977.205 pernoctacions i 2,93 dies d'estança mitjana. INE: Enquesta d'ocupació hotelera 2006".

Els darrers anys han estat marcats per un perceptible augment de la demanda, en què s'ha mantingut constant el nombre de places hoteleres[4] i s'ha superat, d'aquesta manera, els problemes de sobre oferta registrats els darrers anys. En paral·lel s'ha contingut, en certa manera, el temut impacte de la competència dels lloguers de segones residències, tot i que continuen creixent a bon ritme gràcies a l'activitat constructora del litoral. Aquests fets han permès invertir la tendència a la reducció de tarifes dels darrers anys i incrementar les taxes d'ocupació (amb una mitjana del 57,9 %).[5]

Si analitzem la tipologia de turistes no residencials que rep Catalunya observem que els no residents, que representen la principal clientela dels hotels amb un 55,6 %,[6] són majoritàriament francesos, alemanys, italians i anglesos.

Gràfic 2

Pernoctacions i clients per comunitat



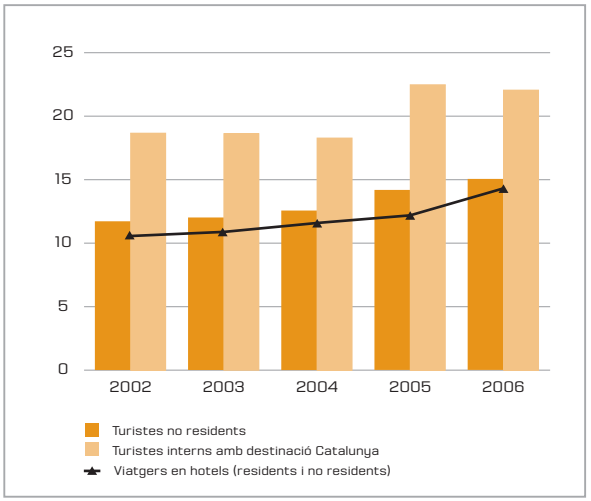
4 Mentre l'increment de la demanda el 2006 (nombre de pernoctacions a hotels) ha estat del 4,62 %, el del nombre de places hoteleres només ha estat del 0,26 %. Institut d'Estudis Turístics: *Familitur i Balance de turismo 2006*. INE: Enquesta d'ocupació hotelera 2002-2006.

5 Ocupació mitjana: 57,87 %. INE: Enquesta d'ocupació hotelera 2006.

6 Clientela hotelera no residencial respecte al total de clientela hotelera: 55,61 %. Observatori de Turisme: *Balanç de Turisme 2006*

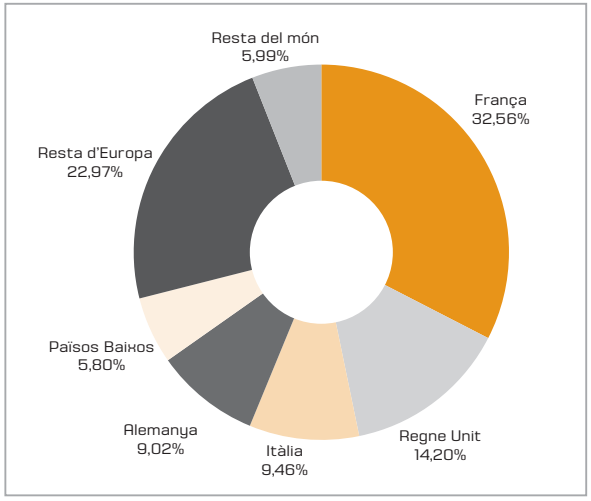
Gràfic 3

Evolució del nombre de turistes a Catalunya



Gràfic 4

Procedència dels turistes estrangers a Catalunya

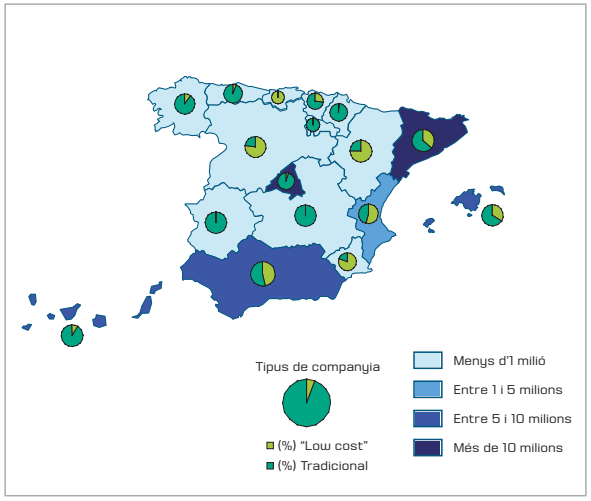


Aquesta demanda internacional ha mostrat un elevat dinamisme durant els últims anys i ha estat impulsada, segons l'estudi d'Exceltur,[7] per:

- Les rendes de seguretat dels productes associats al sol i platja del país; es produeix una redistribució de turisme procedent d'altres destinacions amb entorns geopolítics inestables.
- El boom de les escapades intraeuropees i *short-breaks* a destinacions urbanes causat, en gran part, per una multiplicació de les connexions i de les freqüències de transport aeri als aeroports catalans (Girona, Reus i el Prat) i, especialment, per l'efecte que han tingut les aerolínies de baix cost.
- El dinamisme registrat pel turisme de negocis, congressos i reunions.
- Els esforços municipals per potenciar l'atractiu turístic i millorar les infraestructures potenciadores del turisme.

Gràfic 5

Arribada de passatgers als aeroports espanyols i pes de les arribades de "low cost"



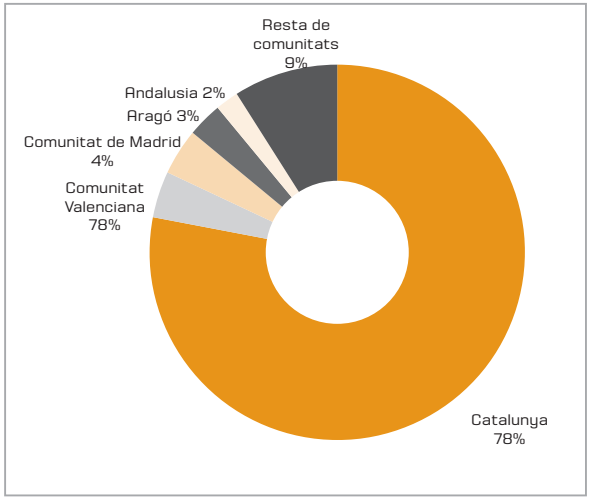
7 Exceltur: *Perspectivas turísticas: Balance de 2006 y tendencias para 2007.*

D'altra banda, la demanda turística interior ha tornat a tenir un paper principal en la dinàmica turística del país, i ha generat un volum de gairebé 22 milions[8] de desplaçaments amb destinació Catalunya.[9] Tot i això, les dades mostren una lleugera disminució en el nombre de desplaçaments interiors respecte als últims anys atesa la contenció del consum de les famílies espanyoles en un context de pujades dels tipus d'interès.

Les expectatives de futur estan marcades per una desacceleració del creixement del consum de les famílies tant espanyoles com de la resta d'Europa i per un redireccionament dels viatges cap a destinacions més properes, de manera que provoca menys volum de despesa turística. Per contrastar aquest efecte es preveu reforçar les campanyes de màrqueting amb l'objectiu d'atraure turistes amb més capacitat de despesa.

Gràfic 6

Procedència del turisme interior a Catalunya



8 22.259.197 turistes interns amb destinació Catalunya. IET: *Movimientos Turísticos de los Españoles 2006 (FAMILITUR).*

9 Procedència del turisme interior que arriba a Catalunya (nombre de viatgers). Catalunya: 17.088.629, Comunitat Valenciana: 869.259, Comunitat de Madrid: 840.254, Aragó: 722.433, Andalusia: 465.253, Resta de comunitats: 1.986.295. INE, 2005.

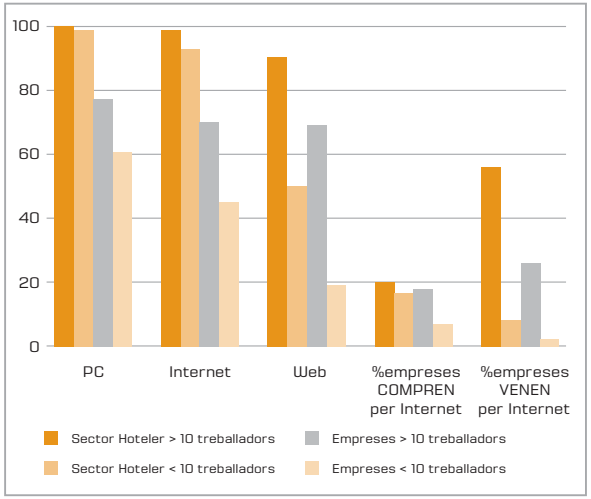
1.2. L'ADAPTACIÓ DE LA INDÚSTRIA HOTELERA CATALANA A LES NOVES TECNOLOGIES

En l'estudi de Red.es *Diagnòstic tecnològic del sector hoteler 2007* es remarca que som davant d'un dels sectors pioners en l'adopció d'infraestructures i comunicacions:

- S'observa que l'ordinador és una eina bàsica per gestionar el negoci hoteler, amb una presència del 100 % en empreses hoteleres de més de 10 empleats i del 77,5 % en microempreses, de manera que se situa molt per damunt de la mitjana d'empreses espanyoles.
- La presència de comunicacions via Internet també reflecteix una plena integració del sector hoteler amb xifres properes al 100 % en empreses de més de 10 empleats i del 70 % en microempreses (davant del 93 % i el 44 % de la mitjana de les empreses espanyoles respectivament).[10]
- Per últim, cal destacar que els webs corporatius estan disponibles en el 90 % de les empreses de més de 10 empleats i en el 70 % de les microempreses[11] (22 i 52 punts percentuals, respectivament, respecte

Gràfic 7

Implantació de les tic a Espanya a les empreses de més de 10 treballadors i a les microempreses



10 Observatori de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació: *Diagnóstico tecnológico del sector hotelero 2007.*

11 Observatori de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació: *Diagnóstico tecnológico del sector hotelero 2007.*

a la resta d'empreses espanyoles). En el marc de les microempreses, destaca la presència de pàgines web d'hotels rurals familiars com a canal de divulgació d'informació de l'oferta hotelera.

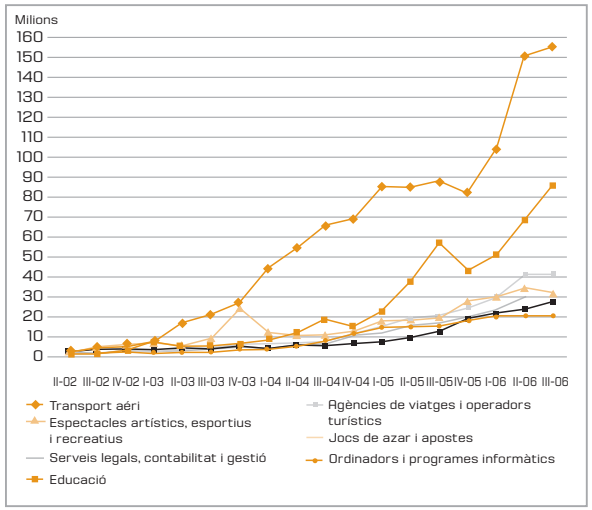
L'adaptació de la indústria hotelera a les noves tecnologies ha provocat que la venda d'articles turístics sigui un dels grans impulsors del comerç electrònic a Espanya, per damunt de la venda de música i de productes electrònics que són els que més èxit havien tingut inicialment.

Quant al comerç electrònic, els diferents estudis consultats coincideixen a destacar que:

- El volum de comerç electrònic a Espanya és escàs en relació amb els països més avançats[12] del seu entorn i està directament relacionat amb el nivell de penetració de la xarxa en la població i amb els costums mediterranis poc propensos a la venda a distància. En aquest sentit, el grau d'implantació d'Internet a Espanya i Catalunya només se situa entorn al 39 %, a més de 25 punts d'Alemanya o el Regne Unit i a gairebé 30 punts dels països escandinaus, que arriben a xifres similars a les

Gràfic 8

Evolució dels sectors generadors de comerç electrònic a Espanya



12 A Espanya l'any 2006 hi havia un volum de comerç electronic de 3.048 MEUR, mentre que a altres països el volum era més elevat: 42.088 MEUR al Regne Unit i 22.892 MEUR a Alemanya. Forrester: *Europe's eCommerce Forecast: 2006 to 2011*

dels Estats Units o el Japó.[13] Cal remarcar l'efecte que la baixa acceptació de la compra a distància (catàleg o telemàrqueting) ha dificultat la ràpida integració de la compra electrònica, a diferència d'altres països veïns.

- El mercat europeu, que és el major receptor de compres des d'Espanya, és el més madur; per tant, això vol dir que hi ha un mercat potencial que no està satisfet amb l'oferta nacional.[14]

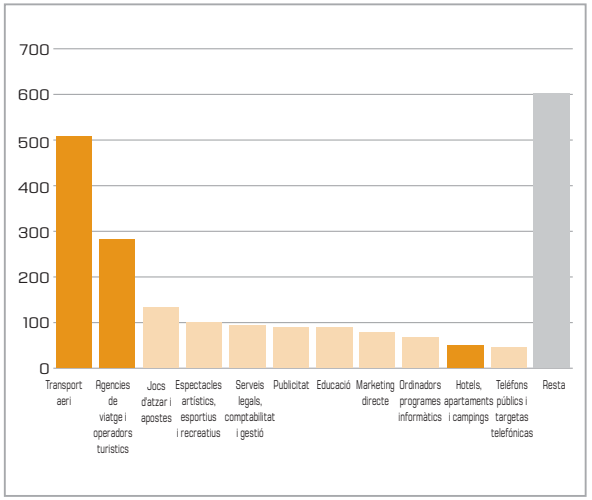
- Tot i això, Espanya ha registrat un gran creixement els darrers anys, amb una tendència a l'alça, tot i que amb una velocitat inferior a la dels primers anys.[15]

I.3. L'ADAPTACIÓ A LES NOVES TECNOLOGIES DEL CLIENT D'HOTELS CATALANS

La immensa majoria dels usuaris que utilitzen Internet de forma regular també ho fa en el procés de cerca d'informació hotelera, tot i això, només la meitat dels turistes residents que busquen informació a la xarxa avancen fins al procés de reserva (75 % en el cas de no residents), i només el 15 % acaba efectuant el pagament a través del web [16] (68 % en el cas dels no residents).

Gràfic 9

Distribució sectorial del comerç electrònic a Espanya 2006



13 Grau d'implantació d'Internet segons l'Eurostat.

14 Red.es. *Comercio electrónico* B2C 2006. CMT: *El comercio electrónico en España.*

15 Creixement del comerç electrònic a Espanya. 2001: 157 %, 2002: 122 %, 2003: 32 %, 2004: 20 %, 2005: 17 %.

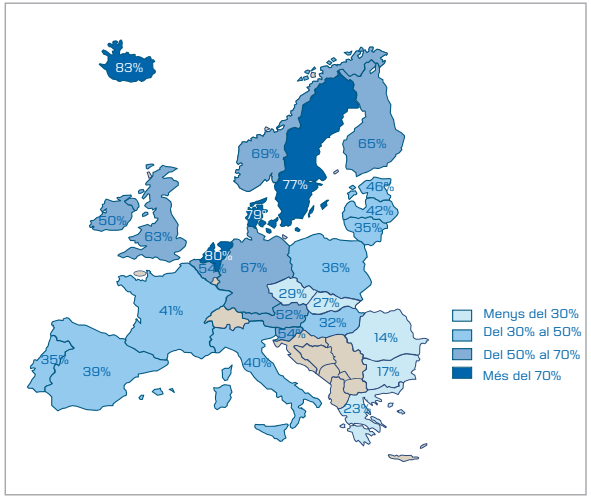
16 Elaboració pròpia. Dades de l'IET: *Movimientos turísticos de los españoles 2006* i *Movimientos en Fronteras 2006*

Per tal d'obtenir una visió aproximada de l'evolució els propers anys del sector a Internet, s'han classificat els països emissors de turisme segons el potencial de comercialització en línia. Per fer-ho s'ha elaborat el gràfic següent, on es mostra, a l'eix vertical, el nivell de penetració d'Internet als diferents països i, a l'eix horitzontal, l'afinitat a la compra en línia. D'altra banda, la grandària del cercle és proporcional al nombre de turistes que cada país emet cap a Catalunya.

D'aquesta manera es destaca la importància que té en termes turístics i el nivell d'adaptació al comerç electrònic del mercat alemany i anglès, i la manca de maduresa del català, espanyol i italià. També destaca el mercat francès, que, tot i tenir una penetració a Internet similar a la catalana, té més afinitat a la compra en línia.

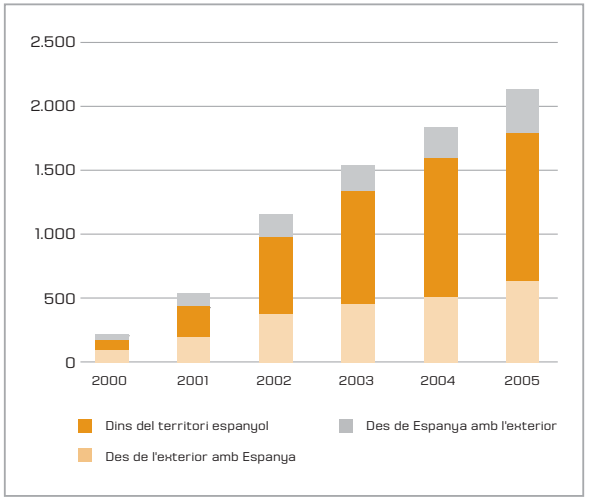
Gràfic 10

Grau d'utilització d'internet a Europa



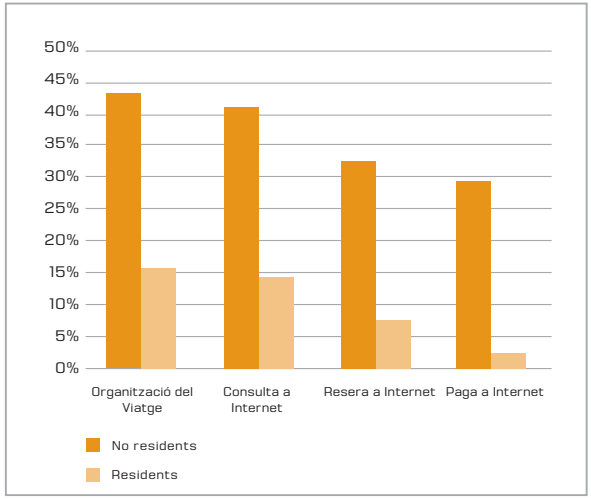
Gràfic 11

Evolució del comerç electrònic a espanya



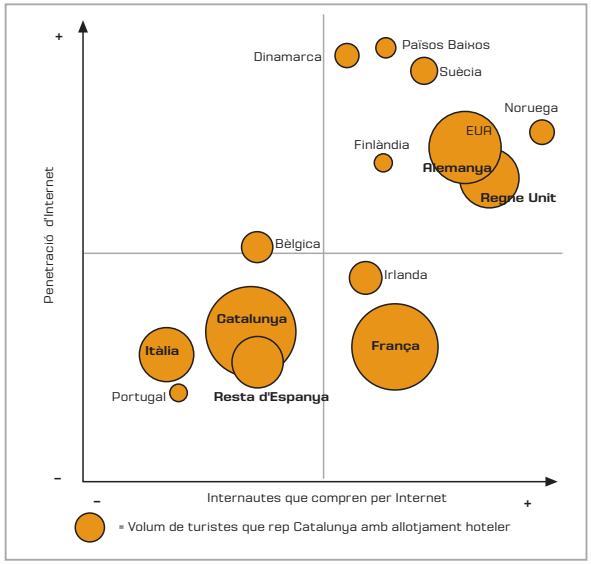
Gràfic 12

Utilització d'internet en el procés de compra hotelera segons origen



Gràfic 13

Adopció de les tic per part dels mercats emissors de turisme a Catalunya



PART II

IMPACTE DEL NOU ENTORN EN EL PROCÉS DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

II.1. LA INFORMACIÓ COM A FACTOR CLAU DEL PROCÉS DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

La manera en què les empreses fan arribar els productes al mercat i, concretament, als seus clients és un component clau de l'estratègia competitiva. En el cas dels hotels, i amb la finalitat d'apropar el producte al consumidor, els intermediaris disposen de la informació (sobre els preus de les habitacions, la disponibilitat, la qualitat i la conveniència), que és transferida, comunicada i manipulada pels diferents agents del canal.[17]

Per aquest motiu la informació és coneguda com l'essència de la distribució hotelera, ja que la seva mancança limita la motivació i la capacitat de reserva del consumidor final. A més, el temps lliure s'ha convertit en un bé escàs, de manera que el consumidor percep com un major risc el fet que unes vacances anuals o, fins i tot, un viatge de cap de setmana, no surtin com ell esperava. Per això, tal com comenta Buhalis,[18] «com més elevat és el risc percebut en el procés de precompra, més propensió hi ha a cercar informació del producte». Aquesta percepció de risc provoca que els consumidors cerquin informació per tal de minimitzar la diferència entre les seves expectatives i les seves experiències finals, de manera que l'eficient intercanvi d'informació resulta essencial en el procés de comercialització.

II.2. PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES DEL NOU ENTORN DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

Les noves tecnologies han propiciat un gran canvi al model de distribució hotelera, i han ampliat les possibilitats de comunicació i les relacions amb els intermediaris. Aquest fet ha propiciat que sorgeixi un nou entorn caracteritzat pels aspectes següents:

- **Millora de les possibilitats de comunicació directa amb el consumidor** per part de tots els agents del mercat, que possibilita dur a terme transaccions a través d'Internet de manera còmoda i àgil. S'estima que el 2009 les reserves de viatges a través d'Internet comportaran el 33 % del total.[19]

---

17 Poon, A., 1993. *Technology and Competitive Advantage*. Londres, CA International.

18 Buhalis D., 2003. *E-tourism Information Technology for strategic tourism management*. Prentice Hall, Harrow.

19 Forrester: *Spanish eCommerce Forecast: 2006 to 2011*

- **Aparició d'efectes de desmediació i remediació de forma paral·lela:**
  - Desmediació: motivat per les possibilitats de contactedirecte amb el proveïdor; això evita els intermediaris i les comissions associades. Tot i així, s'ha pogut comprovar que la venda a través d'Internet no necessàriament redueix els costos de comercialització.
  - Remediació: aparició de nous intermediaris que utilitzen Internet com a plataforma exclusiva de comercialització.[20]

- **Competència directa entre els intermediaris** que anteriorment podien ser col·laboradors (agències de viatges i operadors turístics), propiciat per l'augment de la transparència de l'oferta.

- **Millora de les comunicacions** mitjançant el desenvolupament de protocols de comunicació basats en un vocabulari electrònic comú (exemple: OTA)[21] que permet automatitzar la gestió de disponibilitats i tarifes, i fer reserves entre canals. Darrerament els principals proveïdors de productes turístics s'estan començant a adherir a aquests estàndards de comunicació, de manera que, molt probablement, tot el sector hoteler s'hi haurà d'adaptar de forma gradual.

- **Ampliació dels canals de venda del producte hoteler** mitjançant l'aparició de nous intermediaris i més facilitat del turista de cercar informació. Això permet a l'hoteler millorar la visibilitat del seu producte a través de diferents agents simultàniament.

- **Aparició de nous productes** com:
  - Generació de paquets de forma independent i dinàmica: *dynamic packaging*.
  - Venda de productes peribles en mercats secundaris especialitzats: producte *lastminute*.
  - Major segmentació del mercat i especialització de l'oferta: *Golfspain*.

En aquest nou entorn propiciat per les noves tecnologies sorgeix la necessitat d'analitzar l'impacte en els diferents agents de distribució hotelera.

---

20 Deloitte: *Hospitality 2010*. KPMG International: *Global Hotel Distribution Survey 2005*

21 OpenTravel Alliance: organització no lucrativa que dissenya un llenguatge comú de comunicacions entre agents principalment de viatges basat en estàndards XML.

II.3. IMPACTE DE LES TIC EN EL PROCÉS DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

Els intermediaris tradicionals

- **Agències de viatges**: Tradicionalment eren les que tenien el contacte més directe amb el client final i l'avantatge competitiu residia en la realització de consultes i reserves de multitud d'hotels i vols en temps real mitjançant les connexions als GDS (Global Distribution Systems). Per això les agències de viatges depenien en gran part dels GDS per poder oferir els seus serveis amb una flexibilitat d'oferta força limitada. Amb la introducció del comerç electrònic s'han incrementat les possibilitats amb reserves de viatges que inclouen diversos serveis (hotel, avió, cotxe, etc.) i se n'ha reduït la dependència dels GDS.

  Podríem dir que avui les agències de viatges desenvolupen múltiples rols: revenedors d'informació entre els productors i els consumidors, processadors de transaccions (impressió de tiquets o tramesa de diners) i assessors en la selecció de productes i destinacions.

En el nou panorama de mediació les agències de viatges han de competir amb una multitud de nous agents que poden oferir els mateixos serveis a través d'Internet. Probablement, per això són les organitzacions que s'han vist més perjudicades per les noves tecnologies amb una pressió per la disminució de les comissions cobrades.

D'aquesta manera es denota una tendència al canvi en el model de negoci de les agències de viatge, que en modifica les polítiques de preus i estratègies comercials per tal de ser més competitives. En aquest sentit hi ha una tendència a desenvolupar el rol d'assessor oferint un servei personalitzat i una millor experiència en la compra.[22]

Les tendències assenyalen que, entre d'altres, les empreses passaran a ser un dels mercats objectiu de molts proveïdors de viatges i centrals de reserves, com ho demostra el creixement de les agències de viatges corporatives[23] que

22 J. G. M. van der Heijden. *The changing value of travel agents in tourism networks towards a network design perspective.*

23 M. Bloch i A. Sergev: The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry.

desenvolupen un rol d'assessor, ja no només en la gestió de viatges complexos, sinó també assessorant sobre les tecnologies que s'han d'implementar per gestionar viatges, redissenyar els processos interns de gestió de les empreses, etc.

- **GDS** (sistemes de distribució electrònics) i els *switches*: els GDS (p. ex. Amadeus, Galileo) vansorgir per cobrir la necessitat de gestionar entemps real informació sobre disponibilitats i tarifes, i efectuar de manera immediata les reserves. Tradicionalment els sistemes de distribucióelectrònics eren sistemes de cooperació més queno pas de competència, ja que les relacions erenforça lineals entre les parts i els agents tenien unpaper mútuament beneficiós, de la mateixa manera que les dades estaven disponibles només en xarxes, l'accés a les quals es restringia als seus membres.

  D'altra banda, els *switches* (p. ex. Pegasus) eren els encarregats de facilitar les comunicacions entre els GDS i els proveïdors. Com a conseqüència de la introducció del comerç electrònic, els proveïdors han decidit vendre directament al consumidor final, i disminuir el nivell de dependència dels GDS i provocar una forta pressió en la reducció de comissions.

  D'aquesta manera, l'augment del pes dels proveïdors de productes alternatius, com poden ser la distribució d'esdeveniments i convencions, una focalització més elevada en clients corporatius i el desenvolupament d'eines complementàries que aprofitin les sinergies amb els seus programes de distribució (eines de gestió com el *revenue management* o el *channel management*, etc.), marcaran el futur dels GDS i els *switches*.

- **Operadors turístics**, majoristes i agrupadors d'oferta, tradicionalment afavorits per les limitacions en les comunicacions entre els proveïdors i el client, actualment tenen com a principal repte, més enllà de la reducció de costos de mediació, competir contra els serveis de *dynamic packaging* (o creació de paquets a mida a través d'Internet), oferts pels grans operadors turístics d'Internet.

- Els **CRS** (*Central Reservation System*) (p. ex. Hotelsearch) proporcionen el sistema de reserves i control de disponibilitats, i les diferents tarifes aplicades als agents per vendre de forma directa al client (B2C) o a un intermediari (B2B). En termes generals poden proporcionar el servei de dues maneres: a través de la venda d'aplicacions per gestionar reserves o bé a través de la utilització d'una aplicació per la qual cobren una comissió per reserva efectuada.

  Per als CRS, l'impacte del nou entorn és positiu, ja que han desenvolupat les infraestructures necessàries i les connexions adients entre els seus clients finals i els seus proveïdors i d'aquesta manera veuen incrementada la demanda dels seus serveis i/o aplicacions per part dels agents que volen vendre de forma directa a través d'Internet.

Els nous agents del panorama de comercialització hotelera

- **Agències de viatges en línia**: presten serveis similars a les agències de viatges tradicionals, però compten amb una oferta més variada de productes (reserva de restaurants, venda d'entrades d'activitats d'oci, etc.) i poden comercialitzar productes de majoristes en línia o directament de proveïdors (p. ex. Atrapalo.com).

  El posicionament de l'oferta hotelera de l'agència en línia es fa en funció de diferents criteris de valoració com el preu, la qualitat, la valoració dels usuaris o, com tradicionalment, en funció de la comissió percebuda per l'intermediari. En aquest sentit, les agències de viatges en línia continuen sent comissionistes tot i que s'espera un canvi cap a la venda de quotes fixes i l'adopció d'un model variable de preus de venda en funció de l'antelació i l'ocupació de l'hotel (tarifació per demanda).

- Els **majoristes en línia** (hotelbeds.com, bedsonline.com) són agregadors d'oferta hotelera i revenedors entres agents sense contacte amb el consumidor final, a diferència dels GDS tradicionals, que han apostat per la venda directa al públic mitjançant els seus propis portals i que poden oferir, addicionalment, la generació de paquets dinàmics (o. ex. Expedia.com).

- **Sistemes de gestió de destinacions** (SGD o DMS en anglès): impulsats principalment per organitzacions turístiques públiques que tradicionalment s'encarregaven del màrqueting i de la informació de destinacions turístiques (p. ex. spain.info, turismeacatalunya.com), s'ocupen, addicionalment, de prestar serveis d'allotjament hoteler. Aquests són els agents que es preveu que tindran més recorregut a Espanya i Catalunya; es pot prendre com a exemple el web de turisme de Suïssa,[24] on és possible conèixer disponibilitats, fer reserves i avaluar la majoria d'hotels suïssos (a més que està disponible en 13 idiomes).

- **Travel Search Engines** (p. ex. Kayak.com): són portals especialitzats en cerca de viatges, amb la principal diferència que, quan un viatger cerca l'hotel a través d'aquest canal, es redirigeix directament a la central de reserves de l'hotel en qüestió, de manera que el client compra directament a l'hotel i no a cap altre agent. Cal destacar que un dels avantatges principals d'aquests portals és el fet que els usuaris busquen específicament productes turístics.

- **Metacercadors** o comparadors de preus (p. ex. hotelscomparison.com). Es tracta de webs especialitzats des d'on es pot trobar la millor oferta publicada pel mateix hotel entre tots els intermediaris en línia que ho estan comercialitzant simultàniament. D'aquesta manera es tendeix a una paritat de preus per canal, encara que mitjançant l'aplicació de diferents models tarifaris (amb IVA, SA, AD, estratègies de tarifació per demanda, etc. o sense), minven els esforços dels hotelers per reduir la incertesa d'un client davant les diferències de preus per canal.

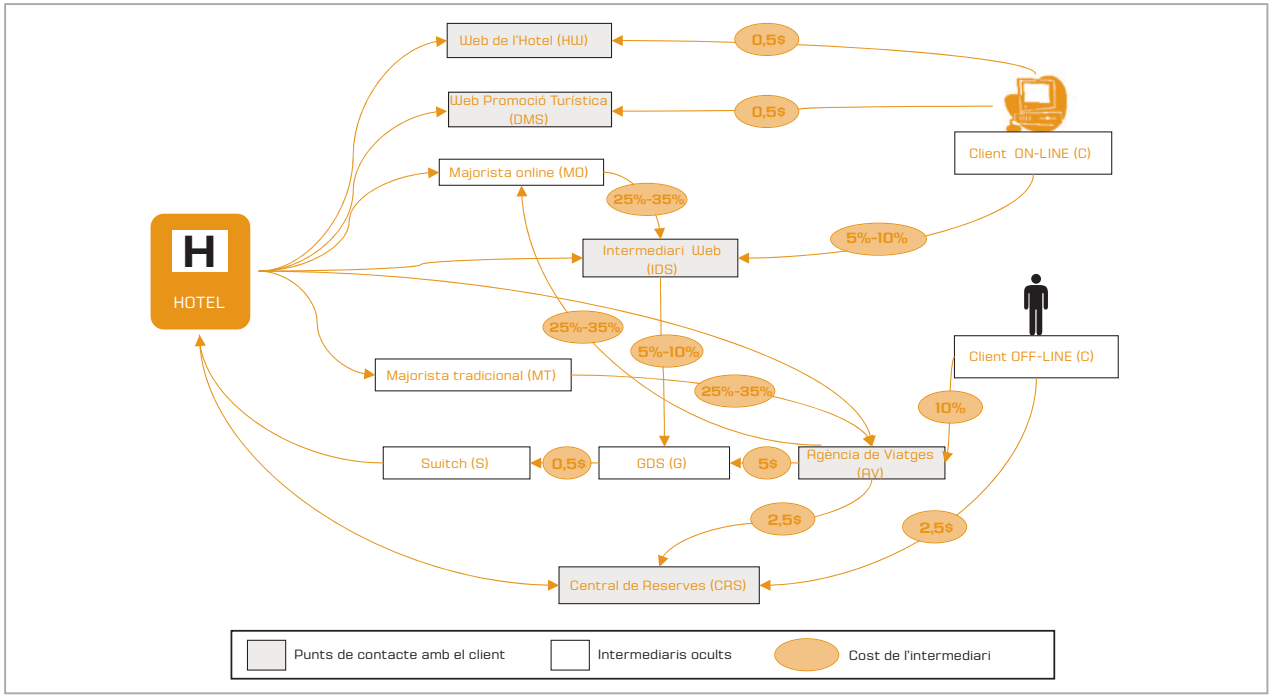
Si analitzem els diferents canals de mediació i els marges obtinguts a través de cadascun podem arribar a la conclusió que els nous canals no impliquen una reducció dels costos de mediació, sinó únicament una ampliació dels canals de venda disponibles. En aquest sentit, els principals avantatges que identifiquen els hotelers catalans enquestats en la comercialització a través de tercers són: la menor necessitat de recursos tant econòmics com de personal i la major facilitat del procés. Per contra, el principal inconvenient assenyalat és la pèrdua de control sobre les reserves realitzades.

24 http://www.myswitzerland.com.

En qualsevol cas cal remarcar la millora en els marges que poden obtenir els hotelers mitjançant la utilització del propi.

TAULA 1

Els canals de distribució hotelera en el nou entorn de comercialització



TAULA 2

Marge brut obtingut segons el canal de venda[25]

		MARGE PER CANAL								
		OFFLINE					ONLINE			
	COST	Rack	Directe	CRS	Agència	Majorista	Directe	Web GDS	Web Agència	Web Majorista
Preu Final pel Client	-	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Cost Directe de l'Hotel	1,00$ / Reserva		1,0							
Cost Pàgina Web de l'Hotel	0,50$ / Reserva						0,5			
CRS	2,50$ / Reserva			2,5	2,5			2,5	2,5	
Switch	0,50$ / Reserva				0,5			0,5	0,5	
GDS	5,00$ / Reserva				5,0			5,0	5,0	
Majorista Tradicional	25-35% Marge					23,1				
Agència de Viatges - Offline	10% Preu final				10,0					
Majorista Online	25-35% Marge									23,1
Agència de Viatges - Online	5-10% Preu Final								5 - 10	
MARGE BRUT PER L'HOTEL		100,0	99,0	97,5	82,0	76,9	99,5	92,0	87,0	76,9

25 Deloitte: *Hospitality 2010*. Morgan Stanley Research Estimates, Factiva.

El procés de venda directa a través de la xarxa

Les possibilitats de contacte directe entre els hotelers i consumidors que ofereix Internet ha estat un dels detonants de l'elevada adaptació de la indústria hotelera a les noves tecnologies i a la comercialització a través de la xarxa. Com a principals característiques de la venda directa els hotelers catalans destaquen:

- Les possibilitats d'expansió geogràfica
- L'oferta de productes i promocions exclusives
- Les possibilitats d'atraure nous segments de clients

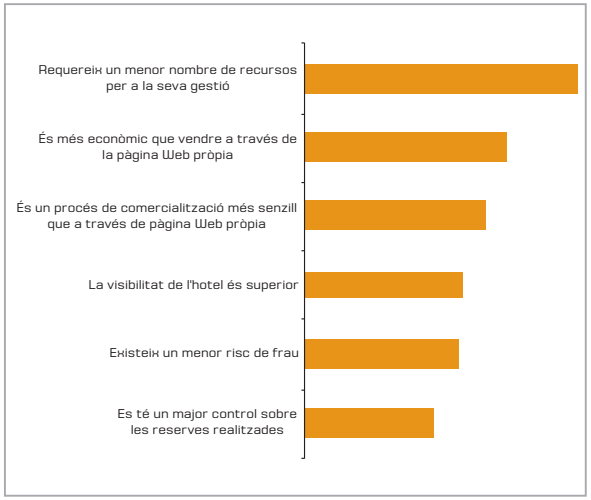
D'altra banda, si analitzem les principals barreres a la comercialització directa a través d'Internet, el punt de vista dels hotelers és:

- Manca de formació en entorns web
- Elevats costos de generació de webs potents
- Impossibilitats de competir contra les grans cadenes hoteleres en promoció i visibilitat.

Cal destacar que, en molts casos, la comercialització a través del web propi es considera una via d'accés als clients ja fidelitzats i no un mecanisme de captació de nous, de manera que es converteix en un dels principals reptes que han d'afrontar en el curt termini.

Gràfic 14

Raons per a la comercialització a través de tercers



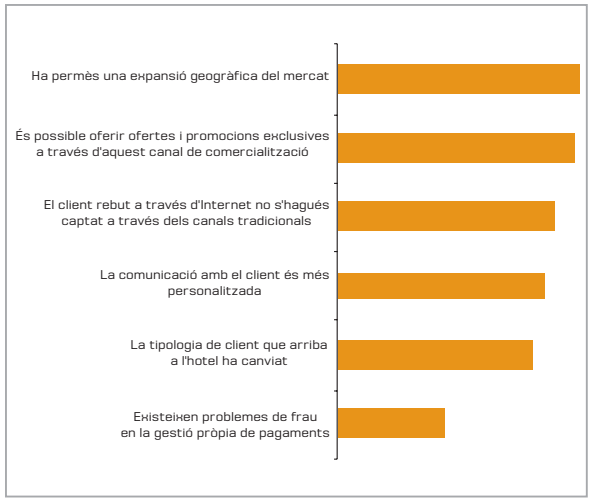
En aquest marc s'han intentat identificar els principals factors crítics d'èxit perquè un web propi sigui un canal de comercialització efectiu avaluant el grau d'adaptació existent a la indústria hotelera catalana (diferenciant entre les grans cadenes hoteleres i els petits i mitjans hotels).

Cal destacar la manca d'automatització dels processos de comercialització, com les disponibilitats i la confirmació de la reserva immediata, i la falta de funcionalitats de prestació de serveis de valor afegit al client, com l'oferta d'un producte específic (habitacions de fumadors, llits individuals o de matrimoni, excursions i altres serveis o activitats addicionals) o les dificultats per oferir un preu homogeni a través de tots els intermediaris.

Un cop avaluats els principals impactes de les TIC en el procés de comercialització hotelera, a través d'intermediaris o directament al consumidor final, ens centrarem a identificar els principals àmbits estratègics d'actuació en els quals s'han de focalitzar tant les grans cadenes hoteleres com els petits i mitjans hotels.

Gràfic 15

Característiques de la comercialització directa a través del web propi



Taula 3

Característiques de la comercialització directa a través del web propi

FACTORS CLAU	G. ADAPTACIÓ	
	Grans Cadenes	PIMES
• Informació de disponibilitats i preus en temps real	alt	mitjà
• Possibilitats d'ajust del producte segons les necessitats del client	mitjà	baix
• Cobertura legal i seguretat adequada durant el procés de pagament	alt	alt
• Confirmació immediata de la reserva	alt	mitjà
• Preu mínim garantitzat	mitjà	baix
• Qualitat del disseny: Adequació al públic objectiu, des de la incorporació de fotografies d'alta qualitat fins a vídeos demostratius	mitjà	baix
• Idiomes: podem faltar l'exploració web en anglès, francès, alemany i possiblement en idiomes concrets del mercat objectiu al que l'hotel es dirigeix	alt	mitjà

alt · mitjà · baix

PART III

ÀMBITS D'ACTUACIÓ EN EL NOU ENTORN DE COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

El posicionament de l'empresa al mercat, la facilitat d'accés i les possibilitats d'inversió en noves tecnologies o el suport rebut per part de la direcció en la implementació de les TIC són aspectes que marcaran les estratègies de comercialització que s'han de desenvolupar i definiran, per tant, com s'han d'utilitzar les noves tecnologies. En aquest sentit s'ha considerat necessari remarcar els següents aspectes de caràcter estratègic que definiran els àmbits d'actuació en el desenvolupament de noves tecnologies:

- Estratègies de concentració per facilitar l'accés i la inversió en noves tecnologies
- Seguiment d'estratègies de long-tail
- Suport per part de la direcció en el desenvolupament de noves tecnologies.

Un cop avaluats els diferents aspectes que marcaran l'estratègia de comercialització hotelera, s'han definit un conjunt de línies i àmbits d'actuació per utilitzar les noves tecnologies per al desenvolupament de l'estratègia de comercialització:

- Potenciació de la imatge de marca a Internet
- Enteniment i adaptació a les necessitats dels clients
- Gestió de preus en els diferents canals
- Suport en sistemes dels processos de gestió hotelera
- Desenvolupament de la venda directa.

ASPECTES DE CARÀCTER ESTRATÈGIC

Estratègies de concentració per facilitar l'accés i la inversió en noves tecnologies

Les barreres d'entrada que representen les grans cadenes hoteleres limiten les possibilitats de competir dels petits i mitjans hotelers en mercats principals (estratègies de comercialització head). Així els diferents especialistes del sector destaquen, com a solucions per a les pimes hoteleres per tal d'afrontar estratègies de comercialització head, el desenvolupament de la tipologia de models següent:

- Associacions gestionades pels seus integrants o per un tercer
- Creació de consorcis de petits hotelers
- Model de franquícies
- Aliança estratègica amb un intermediari en línia
- Millora de les polítiques de cooperació entre hotels.

Aquests models i estratègies de concentració permeten disminuir el cost de comercialització a Internet i una major potenciació de la imatge a la xarxa, de manera que possibiliten la competència de les pime hoteleres amb les grans cadenes del país.

En aquest entorn, i atès que el mercat espanyol és un dels més fragmentats d'Europa quant a oferta turística, s'espera que, a mitjà termini, es produeixi una concentració de l'oferta turística orientada a mercats head mitjançant fusions de petits i mitjans proveïdors de serveis turístics.

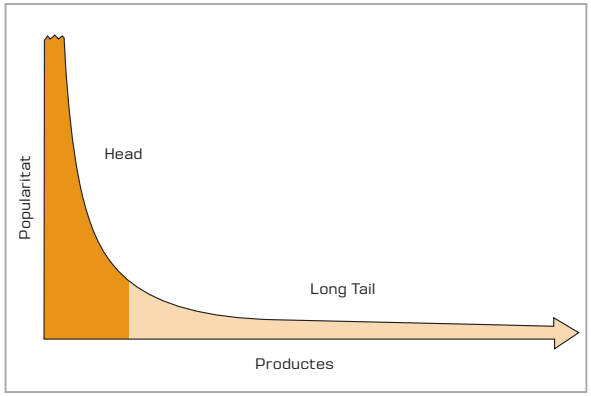
Seguiment d'estratègies de long-tail

Una de les alternatives que es plantegen als hotelers (i intermediaris) en contraposició a les estratègies *head* comentades anteriorment, és la diferenciació per tal de no perdre's en la immensitat de la xarxa. Aquestes estratègies s'anomenen *estratègies de cua llarga* o de *long tail* i es basen a vendre menys de més, és a dir, a dedicar-se a segments concrets de demanda, no als mercats principals.

Les estratègies de llarga cua tenen com a principi fonamental desacreditar l'antic principi de Pareto (el 80 % de les vendes provenen del 20 % dels clients), i consideren el valor del producte de baix volum de venda, el dels canals alternatius de comercialització o el dels petits grups de demanda.

TAULA 4

La cua llarga



En el *cua llarga*, el sumatori de la rendibilitat de les diferents vetes de mercat supera els beneficis dels clients majoritaris. Aquestes estratègies exploten el poder d'Internet afirmant que la reputació a la xarxa és més important que el pressupost de màrqueting.

L'aplicació d'aquestes estratègies a la indústria turística implica reconèixer que els productes, canals i distribuïdors minoritaris o residuals són significatius.

Un exemple de l'aplicació de les estratègies de cua llarga són les empreses com Amazon, que generen una part significativa dels ingressos mitjançant referències de baixa rotació. I és que Internet és el gran impulsor d'aquestes estratègies per la facilitat que proporciona en donar a conèixer amb tot detall l'existència de productes especials i peculiars sense incórrer en elevats costos de marxandatge.

Així, des del punt de vista del turisme, les estratègies de cua llarga estarien orientades a la venda d'un producte diferenciat per part dels hoteliers i a una ampliació de l'oferta de productes per part dels intermediaris. Addicionalment, PhoCusWright[26] estima que els portals en línia desenvoluparan noves tecnologies i plataformes d'agregació de continguts d'empreses de veta amb el potencial de ser ells mateixos els nous intermediaris o bé a través d'agregadors com Viator, Gullivers i Rearden.

Suport per part de la direcció

Segons l'estudi de Forrester,[27] la manca de reconeixement per part de l'alta direcció de les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies continua sent una de les majors barreres per aprofitar les oportunitats que representa la venda en línia, per tenir en compte la importància de les comunicacions dels clients als portals especialitzats o la creació de blocs corporatius, la realització de campanyes de màrqueting pull o l'adequació a estratègies de cua llarga.

---

26 PhoCusWright: Five predictions about the future of the long tail in travel i The long tail and travel

27 Forrester Reseca: Trends 2007: Travel eCommerce

UTILITZACIÓ DE LES NOVES TECNOLOGIES EN LA COMERCIALITZACIÓ HOTELERA

Potenciació de la imatge de marca a Internet

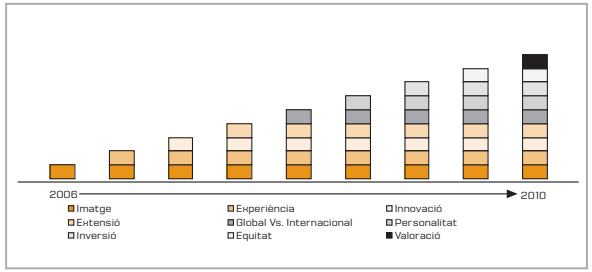
Actualment, en el procés de selecció d'un hotel el 97 % dels viatgers d'oci i el 93 % dels clients corporatius consideren la localització de l'hotel «extremadament influent». Per constra, només el 57 % i el 54 % respectivament estan influenciats per la marca.[28] La saturació de l'oferta hotelera està invertint aquesta tendència, de manera que, progressivament, la localització anirà perdent importància relativa i els hotelers s'hauran d'orientar a crear una imatge de marca que influeixi i fidelitzi els seus clients objectiu, i obtenir així unes estances més llargues i un major volum de despesa per client.

Per millorar la imatge de marca a Internet els hotelers hauran de considerar i desenvolupar els aspectes següents:

- **Millora de la visibilitat de l'hotel** mitjançant la realització d'estratègies de promoció i màrqueting a la xarxa com:
  - **Campanyes de màrqueting basades en push** o promoció intrusiva, com la compra d'espais publicitaris

Taula 5

Inductors de creació de valor de marca



28 Yesawich, Pepperdine, Brown & Russell, 2004.

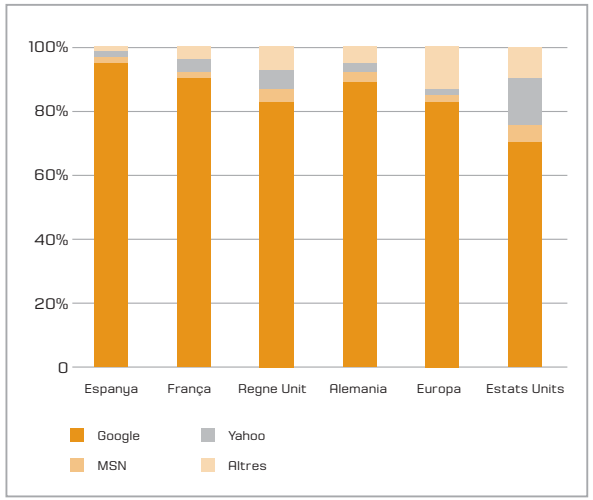
(bàners, anuncis emergents, anuncis intersticials, etc.) en portals web amb un volum de tràfic rellevant o mitjançant la realització de campanyes de cotramesa. Aquestes campanyes, en estar basades en la irrupció de la navegació, son menys efectives en relació amb el volum d'impactes i es basen en un model de pagament en funció del nombre de visitants de la pàgina general. Aquesta modalitat de publicitat va ser la pionera a Internet, però els últims anys s'està veient una disminució del seu pes.

- **Campanyes de màrqueting pull** o campanyes de promoció no agressives que l'usuari no percep directament com a publicitat. Es tracta d'estratègies de millora del posicionament en cercadors, ja sigui a través del posicionament *natural* o bé mitjançant la compra de posicionaments o enllaços patrocinats.[29] Aquests últims es basen en l'establiment per part de l'empresa anunciant de les paraules clau amb què vol que s'associï el seu producte per posicionar-se en les primeres posicions dels diferents espais. En aquests casos no s'efectua pagament al cercador fins que un usuari entra a l'enllaç patrocinat (pagament per clic).[30]

Una adaptació de les estratègies *pull* a les agències i portals de viatges és el *contextual advertising* o publicitat contextual, que es basa en la visualització de la publicitat en funció del contingut o la pàgina web que l'usuari estigui

Gràfic 16

Quota de mercat dels cercadors a Europa



29 Com la compra de paraules clau del servei Adwords de Google, que domina dins del mercat de cercador a Espanya (95 % de quota).

30 <adwords.google.es>.

visitant. La publicitat contextual és habitual a la major part de webs distribuïdores de viatges, com poden ser Travelocity o Orbitz.

Cal destacar que la realització de campanyes *pull* amb les referències principals (p. ex. hotel barcelona) només és a l'abast de les principals cadenes atès l'elevat nivell d'inversió que requereixen. Tot i això, hi ha un mercat de paraules que poden ser explotades pels hotelers amb pressupostos inferiors que, conjuntament amb l'aparició de noves tecnologies de recerca intel·ligent, poden ajudar a millorar en el posicionament a la xarxa. En aquest sentit, en lloc de buscar "Hotel Barcelona" es podran dur a terme consultes més especialitzades, com per exemple "Parella aficionats a l'esquí amb un pressupost de 500 euros busquen habitació a peu de pista en estació dels Pirineus francesos" i els cercadors hauran de ser capaços, no només de tenir en compte els algoritmes de les pàgines referides, sinó també de les recomanacions dels principals portals especialitzats.

- **Accessibilitat a l'oferta hotelera des de diferents formats:** En el curt termini es preveu un millora de les possibilitats d'explotació del màrqueting mòbil (màrqueting per proximitat a través de tecnologia Bluetooth, SMS màrqueting, etc.) i més a llarg termini la convergència de dispositius mòbils (PDA, MP3, MP4, mòbil, GPS, etc.) possibilitarà la distribució hotelera utilitzant els nous

terminals multifuncionals (localització d'hotels georeferenciats, consulta de disponibilitats i realització de reserves des d'un únic terminal). També cal destacar que la implantació de tecnologies com la TDT al 2010 permetrà comercialitzar oferta hotelera a través d'aquest canal. En qualsevol cas, cal remarcar que, segons les opinions dels experts del sector, els hotels han d'intentar estar accessibles des de tots els formats possibles.

- **Presència dels hotels en altres àmbits** com la georeferenciació o l'anunci de la situació exacta de l'hotel en mapes i guies en línia permetent a l'usuari conèixer la situació exacta de l'hotel i obtenir tot tipus d'informació (Google Maps, Google Earth, QDQ, ViaMichelin, Guía Campsa, Pàgines Grogues, etc.). La importància de la localització com a factor decisori en la selecció d'un hotel i els encara reduïts costos d'implantació fan que aquest tipus d'estratègia s'utilitzi cada vegada més i sigui a l'abast de qualsevol hoteler.

- **Gestió de la reputació en línia:** L'evolució registrada els darrers anys de l'anomenada *societat de la informació* a la *societat de les relacions* ha implicat un canvi en la manera en què els usuaris d'Internet consumeixen informació. En aquest sentit es podria dir que s'ha passat de consumir informació de forma indiscriminada i individual a fer-ho col·lectivament,[31] de manera que està havent un procés de democratització dels continguts presents a la xarxa. Aquest procés ha estat motivat per l'increment exponencial de la informació generada pels usuaris mateixos i el canvi de l'efecte del boca-boca al del boca-altaveu.

  En aquest nou panorama no s'hauria de subestimar el poder dels mitjans de comunicació d'experiències i generació de continguts col·laboradors que, cada vegada més, resultaran crítics en el procés de decisió de compra hotelera.

Enteniment i adaptació a les necessitats dels clients

El coneixement i la relació amb els clients és un dels factors clau en l'èxit de la comercialització hotelera. Així hauria d'haver una millor focalització en àmbits com:

- **Travel 2.0**: concepte que es fonamenta en l'adaptació de les tecnologies socials o 2.0 a l'entorn turístic.

31 Anne Zelenka: <gigaom.com/author/azelenka/>.

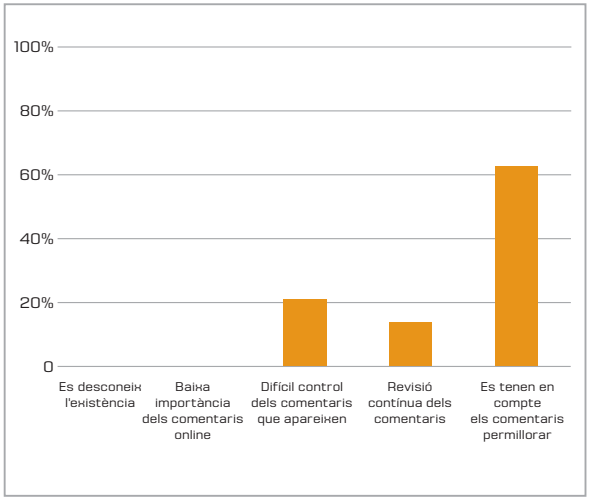
Aquestes tecnologies aparegudes els últims anys estan tenint un impacte molt significatiu en la indústria hotelera. Es tracta de:

- **Portals d'avaluació hotelers** com tripadvisor.com, on estan presents la majoria d'hotels del món i on són els clients mateixos els que valoren el producte. Actualment aquests portals s'enfronten al repte d'assegurar la credibilitat dels comentaris, de manera que hi ha portals que limiten la publicació de comentaris als usuaris que han contractat el servei. Gairebé dos de cada tres hotelers catalans tenen en compte la reputació en línia a fi de millorar-ne els serveis.

- **Blocs i podcasts**: Els blocs consisteixen en un web en el qual hi ha les opinions i les experiències dels usuaris que l'autor o autors del bloc publiquen. D'altra banda, els podcasts[32] comparteixen la mateixa filosofia que els blocs, però en format d'àudio o vídeo (*videocast*) i ofereixen experiències de diversos viatgers (es poden trobar podcasts a les pàgines de Lonely Planet o PodTrip). La importància dels blocs i dels podcasts es fonamenta en la possibilitat de conèixer els articles dels líders d'opinió d'un sector específic o de col·lectius amb perfils i punts d'interès comú. Hi ha eines de monitorització que permeten conèixer quan l'empresa ha estat mencionada a Internet i d'aquesta manera intentar estar actualitzats sobre les opinions dels internautes.

Gràfic 17

Impacte dels continguts generats pels usuaris a la indústria hotelera catalana



32 Podcast: *public on* demand + *cast*

- **Blocs corporatius**: Desenvolupats per empreses hoteleres, transmeten transparència, innovació i voluntat per conèixer informació de primera mà dels clients. És una pràctica poc estesa a les companyies espanyoles i catalanes, però amb implantació creixent en companyies europees i americanes.[33]

- **Els wikis** (com l'enciclopèdia Wikipèdia) són sistemes de publicació feta en col·laboració que permeten a diferents autors contribuir en la creació d'una publicació comuna, com les guies de viatges a wikitravel.org, on, com a qualsevol guia de viatge, es recomanen visites, restaurants i allotjaments.

D'altra banda, si ens preguntem què motiva els usuaris a participar en les xarxes socials, un recent estudi de McKinsey[34] conclou que rarament hi ha motivacions financeres, sinó que es tracta de motivacions de reputació social, esperit d'equip i identificació i compromís amb la comunitat.

- **Turista 2.0:** Un aspecte clau per millorar les estratègies de comercialització hotelera és el coneixement del comportament del consumidor de turisme. En aquest sentit s'ha definit un perfil de turista fonamentat en els aspectes següents:

- **Estan acostumats a utilitzar Internet**: Les persones que viatgen amb freqüència utilitzen Internet més sovint que les persones que no ho fan.[35] En aquest sentit hi ha gairebé 30 punts de diferència entre la penetració a Internet de les persones que viatgen de forma freqüent de les que no ho fan.[36]

- **No solament es fixen en el preu**: En el moment d'efectuar la reserva, el viatger espanyol, a diferència de l'anglès, dóna menys importància a la cerca del millor preu buscant una marca coneguda amb la millor relació qualitat-preu possible.[37] D'aquesta manera també espera poder configurar un viatge a mida i busca la comoditat i confiança en el moment de fer tant la reserva en línia com el pagament.

---

33 Forrester: *Travelers Embraces Social Computing Technologies.*

34 The Mc Kinsey Quarterly: *How Companies can Make the Most of User-Generated Content.*

35 En aquest sentit hi ha gairebé 30 punts de diferència entre la penetració d'Internet entre els viatgers i els que no ho són.

36 A Espanya el 18 % de les persones es connecten una vegada a la setmana, mentre que, dels viatgers, el percentatge és del 45 %. A Alemanya i al Regne Unit, concretament el 58 % i el 47 % respectivament de les persones es connecten a Internet, mentre que per als viatgers, el percentatge ascendeix al 68 % en els dos casos. Hotel Electronic Distribution Network Association: *Succeeding in the Dynamic Global Distribution.*

37 Forrester Research: *European Travelers: An Overview Of 2006.*

- **No sols s'informen, sinó també reserven**: Tot i tenir ràtios inferiors als dels usuaris anglesos o francesos, la ràtio de conversió entre la gent que busca hotels a la xarxa i la gent que els acaba reservant s'ha incrementat de forma significativa els últims anys. Actualment a Espanya un de cada quatre internautes que busca hotels per Internet els acaba reservant.[38]

- **Realitza short-breaks**: Les seves escapades són curtes, però cada vegada més freqüents, de manera que viatja més i reparteix les seves vacances al llarg de l'any. Per això molts busquen ofertes d'última hora o viatges en temporada baixa.

- **No és gaire fidel**: Durant la planificació del seu viatge el turista 2.0 busca ofertes, s'informa a través de pàgines especialitzades en viatges (tant pàgines corporatives, com pàgines especialitzades en l'avaluació individual a partir de comentaris, blocs, fòrums, etc.), avalua disponibilitats, utilitza sistemes de geolocalització, etc. En aquesta fase el viatger internauta és influenciat per les campanyes de màrqueting, que dificulten el procés de fidelització per part dels hotelers.

- **Comparteix la seva opinió**: Durant el viatge visita els punts d'informació i busca recomanacions de visites i activitats, fa fotografies, podcasts, etc. A la tornada comparteix la seva opinió, avalua recomanacions, intercanvia experiències a través de blocs, fòrums i wikis i publica les seves fotos, podcasts, vídeos, etc. D'aquesta manera s'ha convertit en un actor proactiu en el procés de comercialització, ja que no només rep informació i estímuls, sinó que també els distribueix.

- **Àmplia varietat d'edats**: El perfil de l'internauta comprador espanyol se situa entre els 25 i els 49 anys, amb estudis secundaris o superiors i amb un nivell socioeconòmic mitjà-alt.[39] Tot i això comença a aparèixer un segment diferenciat, pertanyent al *baby boom* (amb edats actuals entre els 42 i els 60 anys) de nacionalitat principalment americana i centreeuropea que s'estima que a curt termini tingui un gran potencial pel seu desig cada vegada major de viatjar i de viure noves experiències.[40]

---

38 Hotel Electronic Distribution Network Association: *Succeeding in the Dynamic Global Distribution.*

39 Observatori de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació: *Perfil Sociodemográfico de los Internautas. Actividades Realizadas en Internet i Estudio sobre el comercio electrónico B2C 2006.*

40 Deloitte: *Hospitality 2010.*

Gestió de preus en els diferents canals

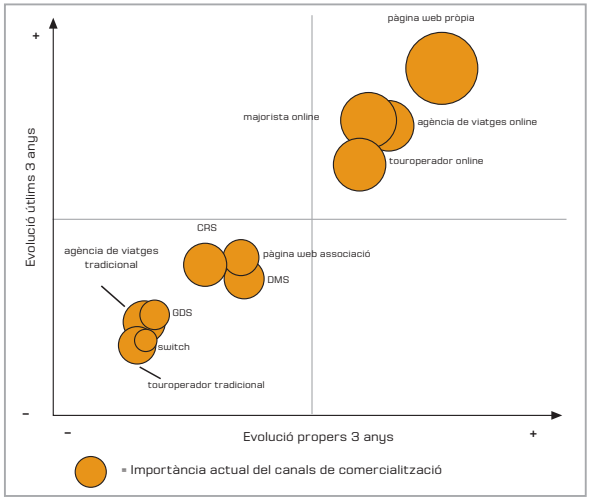
Els hotelers catalans a través de la identificació del pes actual dels canals, l'evolució els últims anys i les prediccions per als tres pròxims anys, estimen un creixement en la venda directa a través del web i un canvi en la tipologia de mediar a tractar mitjançant el creixement dels nous intermediaris que operen a través de la xarxa (taula 3).

Les tendències identificades en els canals de distribució hotelera són les següents:

- Redistribució del pes dels diferents intermediaris i tendència a la concentració del mercat. Els experts coincideixen en la necessitat dels canals de mediació per mantenir una diversitat d'opcions en funció de les necessitats dels clients, però també es comença a qüestionar la conveniència de mantenir oberts el major nombre possible de canals.
- Canvis en el rol i més especialització sectorial dels intermediaris tradicionals, que requereix una revisió constant dels canals de mediació que s'ajustin millor a les estratègies de comercialització de cada empresa.

Taula 6

Tendències de comercialització



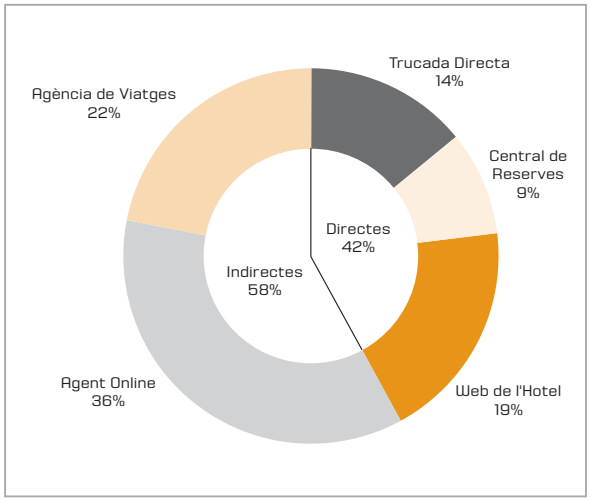
El canvi en el model de distribució hoteler i la tendència a la multiplicitat d'oferta dels mateixos establiments en diferents canals, ha provocat que els preus no s'estableixin de forma consistent a través dels diversos canals de comercialització. Aquest fenomen s'ha reduït durant els darrers anys, però segueix sent un factor crític com ho demostra el fet que, segons un estudi elaborat per KPMG,[41] només en el 42 % dels casos el preu més econòmic es podia obtenir a través de la comercialització directa.

Aquest efecte és molt significatiu, tant per a les grans cadenes hoteleres com per a les petites i mitjanes, ja que genera una manca de confiança en la venda directa en poder trobar millors preus a través d'intermediaris. Atès que la venda directa és la que, en termes generals, comporta un menor cost per a l'hoteler i, en conseqüència, un major marge, ens adonarem de la importància que té.

Per això les principals cadenes hoteleres estan implantant eines de gestió de canals (Channel Manager) com el Rate Tiger Allocator o el Rate Gain, que permeten actualitzar els preus i les disponibilitats en els sistemes de distribució per Internet des d'una mateixa eina i en temps real.

Gràfic 18

Canals de comercialització més econòmics



41 KPMG: *Global Hotel Distribution Survey 2005.*

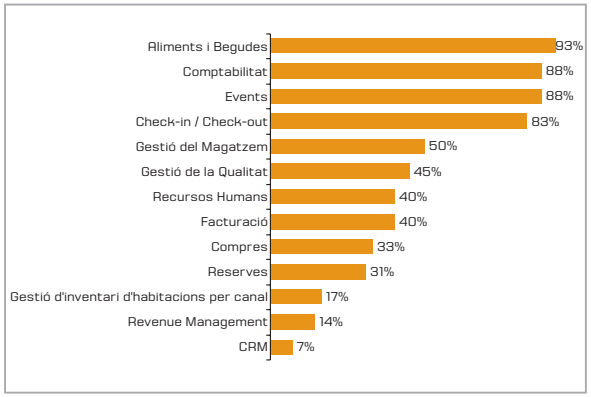
Sistemes d'informació suport en els processos de gestió hotelera

Per optimitzar les estratègies de comercialització a través dels nous canals, es requereix prèviament una revisió dels procediments de gestió interns. Les enquestes elaborades mostren com els processos de venda, la comptabilitat, i la facturació (*check-in*) i la caixa (*check-out*) són els àmbits més informatitzats. Les aplicacions de gestió de reserves (preus i disponibilitats) i optimització de la comercialització (Revenue Manager, CRM, etc.) són els menys informatitzats.

Addicionalment, cal destacar que molts hotelers disposen d'uns sistemes d'informació antics i no adaptats a les necessitats del nou entorn. En aquest sentit, les millores en les comunicacions entre les aplicacions de gestió externa i gestió interna i d'aquestes amb les eines de gestió de disponibilitats entre canals (extranets, *channel managers*, etc.) són cada vegada més imprescindibles per obtenir una optimització en la venda de productes hotelers.

Gràfic 19

Processos informatitzats als hotels catalans



La implantació de nous sistemes d'informació implica una elevada inversió que, com es pot preveure, les grans cadenes hoteleres podran afrontar amb més facilitat. No obstant això, les empreses hoteleres amb pressupostos més ajustats haurien de fer un esforç per implantar els sistemes que els puguin aportar més beneficis en relació amb la inversió efectuada.

Desenvolupament de la venda directa

Les oportunitats de contacte directe amb el consumidor que ofereix Internet fa que aquest sigui el mitjà on hotelers i agents competeixen entre si per tal d'atraure el client al seu web. Aquesta competència està orientada no només a les vendes, sinó també a la recerca d'informació de clients que permeti un millor coneixement d'aquests per tal d'adequar i personalitzar l'oferta.

Actualment els hotelers estan en una millor posició que els agents en l'àmbit europeu, ja que el 69 % de les vendes hoteleres en línia es duen a terme directament a l'hotel, i el 31 % restant correspon als intermediaris.[42] Per això desenvolupar el canal de venda directa s'ha convertit en una de les prioritats en l'adaptació hotelera a les noves tecnologies. En aquest sentit els factors clau per potenciar i desenvolupar la venda directa són els següents:

- **Millora gradual de les funcionalitats web**: En aquest sentit podem diferenciar diferents graus de desenvolupament de les funcionalitats web. Des de funcionalitats que resulten crítiques per a l'èxit en la comercialització com la gestió de preus i disponibilitats en temps real o la confirmació de reserves de forma immediata (vegeu detall en apartats anteriors) fins a funcionalitats orientades a l'adaptació a les tecnologies socials com el desenvolupament de blocs corporatius, la incorporació d'enllaços amb portals especialitzats, els Mashups o els RIA.[43]

---

42 CRT: *Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services 2007.*

43 Mashup i Mashup-Enabling API (Application Program Interfaces): Són aplicacions que combinen contingut de més d'una font per crear un servei d'informació nou i millor. Molts dels Mashup actuals inclouen algun contingut de Google Maps, etc. Així, es pot destacar, per exemple, el Trip Planner de Yahool, que permet als usuaris integrar contingut de diferents webs segons l'itinerari demanat per l'usuari. *Rich Internet Applications* (RIA): Són un nou tipus d'aplicacions web que tenen la base de dades en un servidor, no a l'ordinador de l'usuari. Normalment, en les aplicacions web hi ha una recàrrega contínua de pàgines cada vegada que l'usuari prem sobre un enllaç del web, de manera que hi ha un tràfic de dades molt gran entre el servidor i l'ordinador de l'usuari. En els RIA, en canvi, no es produeixen renovacions de pàgina, sinó que només s'estableix una comunicació amb el servidor, de forma que incrementen les capacitats multimèdia.

- **Anàlisi dels processos de navegació del visitant** o tecnologies d'anàlisi del click stream. Orientades principalment a conèixer determinats aspectes del comportament de l'usuari del web per incorporar millores quant al disseny o la funcionalitat de la pàgina i d'aquesta manera millorar els processos de comercialització i el grau de satisfacció dels clients.[44]

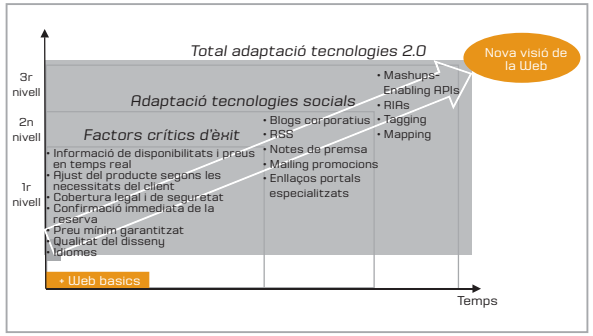
  En aquest sentit, si es demostra que els usuaris abandonen el web en el moment de fer el pagament es podria pensar en una possible manca de confiança en el web o, si ho fan quan coneixen els preus, podria ser indicatiu que no els semblen competitius o que han utilitzat un altre canal o intermediari.

  La informació dels processos de navegació és utilitzada per sofisticades eines de *behavioral targeting*, que permeten fer segmentacions segons el comportament i la navegació de l'usuari durant la visita al web, de forma que es pot establir una relació entre cada individu i el producte o servei més adequat en funció del seu comportament.

- **Millora de l'experiència dels clients en el procés de compra en línia**: Tot i l'èxit que han tingut els

Taula 7

Millors pràctiques per a la transformació del web



44 La informació es pot obtenir, per exemple, mitjançant l'ús de galetes, GIF (format d'intercanvi de gràfics) transparents o rastrejadors, etc.

canals en línia els darrers anys en la captació de clients als seus webs podríem dir que, en termes generals, la indústria turística constantment decep els viatgers d'oci en l'experiència de compra en línia, de manera que el turista segueix preferint el tracte personal o telefònic amb algun agent.[45] Forrester estableix que la indústria hotelera hauria d'humanitzar més l'experiència que els seus consumidors tenen a través dels canals digitals i remarca la necessitat d'una millor orientació al consumidor potencial i el seu punt de vista en l'experiència o navegació pel web, en lloc de focalitzar-se en un procés de venda basat en els procediments interns de l'empresa. En aquest sentit els aspectes crítics per millorar l'experiència en el procés de compra serien:

- **Millorar la percepció de seguretat**: Tot i demostrar-se que només el 0,2 % dels internautes ha tingut problemes reals amb els mitjans de pagament,[46] els internautes continuen tenint una falta de confiança en el moment d'efectuar les seves compres per Internet. Aquesta situació està motivada per la mala informació dels mecanismes de seguretat o la baixa adaptació dels sistemes alternatius de pagament (PayPal, Bill Me Later, Google Checkout, etc.) que fan innecessària la transmissió de dades personals de forma directa al web (efectuen transaccions internes entre comptes de cada servidor del servei, que és el que finalment fa les transaccions de diners entre les parts).
- **Agilitar la consulta personalitzada de dubtes** per evitar un dels motius principals d'abandonament en la realització de reserves a través de la xarxa.[47] Eines com el *click-to-chat* i el *click-to-callback* permeten una assistència al consumidor en línia (InterContinental, Sheraton). En aquest sentit, a més de resoldre els dubtes en els processos de pagament i reserva, possibiliten la interacció entre l'hoteler i el client per tal de suggerir productes i serveis.

---

45 Forrester: *Humanizing The Digital Travel Experience.*

46 Red.es: *Estudio de comercio electrónico B2C.*

47 Forrester Research: *Trends 2007: Travel eCommerce.*

BIBLIOGRAFIA

Institut d'Estudis Turístics: *Movimientos Turísticos de los Españoles* (*FAMILITUR*), informes del 2002 al 2006.

Institut d'Estudis Turístics: *Balance de turismo 2006*.

Institut d'Estudis Turístics: *Movimientos en fronteras 2006 (FRONTUR*), informes del 2002 al 2006.

Institut d'Estudis Turístics: *Encuesta del Gasto Turístico 2006* (*EGATUR*).

Institut d'Estudis Turístics: *Turismo, tráfico aéreo y compañías aéreas de bajo coste en 2006 (CBC)*.

INE: *Enquesta d'Ocupació Hotelera* per als anys 2002-2006.

Observatori de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació: *Diagnóstico tecnológico del sector hotelero 2007*.

Observatori de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació: *Perfil sociodemográfico de los internautas. Actividades realizadas en internet*.

Observatori de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació: *Estudio sobre el comercio electrónico B2C 2006*.

Observatori de les Telecomunicacions i de la Societat de la Informació: *Panel de hogares. XIII oleada*. Juliol-setembre de 2006.

Comissió del Mercat de les Telecomunicacions: *Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago*. Tercer trimestre del 2006.

Lewis, R. i R.Chamber: *Marketing Leadership in Hospitality*. Nova York, Van Nostrad Reinhold, 1995.

Poon, A.: *Technology and Competitive Advantage*. Londres, CA International, 1993.

Buhalis, D.: *E-tourism Information Technology for strategic tourism management*. Prentice Hall, Harrow, 2003.

Buhalis, D.: *Turisme i tecnologies de la informació: passat, present i futur*. Estudis de Turisme de Catalunya.

Deloitte: *Hospitality 2010*, 2006.

HOSTELTUR: *El Gran Reto de la Tecnología*, 2007.

HOSTELTUR: *Internetizando el Sector Hotelero*, 2007.

Hotel Electronic Distribution Network Association: *Succeeding in the Dynamic Global Distribution*.

Hotel Electronic Distribution Network Association & Forrester Research: *The Next 15 Years: How Hotel Distribution Will Evolve From 2006 to 2021*, 2006.

CRT: *Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services 2007.*

The Mc Kinsey Quarterly: *How Companies can Make the Most of User-Generated Content.*

KPMG International: *Global Hotel Distribution Survey 2005.*

TravelCLICK: *Hotel eCommerce Guide.*

Gale, Derek: *What's Next for the CRS?*. Hotels, juliol de 2006.

Fundación Telefónica: *La sociedad de la información en España, 2006. Selección de indicadores.* Ariel, 2006.

FUNDETEC: Taller *Nacional de Tecnologías Aplicadas al Sector Hotelero 2006.*

Forrester Research: *Europe's eCommerce Forecast: 2006 to 2011.*

Forrester Research: *Spanish eCommerce Forecast: 2006 to 2011.*

Forrester Research: *Travelers Embraces Social Computing Technologies.*

Forrester Research: *European Travelers: An Overview of 2006.*

Forrester Research: *Humanizing the Digital Travel Experience.*

Forrester Research: *Trends2007: Travel eCommerce.*

Forrester Research: *Taking European Online Travel to the Next Level .*

Forrester Research: *The Mainstreaming of the Web Traveler.*

Forrester Research: *European Travel Agencies' Cross-Channel Experience*, 2007.

J. G. M. van der Heijden. *The Changing Value of Travel Agents in Tourism Networks Towards a Network Design Perspective.*

Comissió Europea: *eBusiness Watch. ICT and eBusiness in the Tourism Industry.* ICT Adoption and Activity 2006.

Comissió Europea: The European Business Report (eBusiness Watch). A Portrait of eBusiness in 10 Sectors of the UE Economy, 2006.

M. Bloch i A. Sergev: *The Impact of Electronic Commerce on the Travel Industry.* Case Study. Universitat de Califòrnia, Berkeley.

Corral Mestas, Fernando: *Aportaciones de las TIC al turismo. La emergencia del e-turismo HOTELES. Cómo competir usando TIC.* Unión Hotelera del Principado de Asturias, 2007.

Pons, Jaume: *Aportaciones de las TIC al turismo. Introducción a Travel 2.0 y últimas tendencias en la innovación hotelera.* Unión Hotelera del Principado de Asturias, 2007.

Murciano, David: *Aportaciones de las TIC al turismo. Posicionamiento en internet.* Unión Hotelera del Principado de Asturias, 2007.

De la Morena, Javier: *Aportaciones de las TIC al turismo. Una nueva estrategia hacia la optimización de la cuenta de clientes.* Unión Hotelera del Principado de Asturias, 2007.

Sagaseta, Fernando: *El laberinto de la distribución hotelera.* Editur, 2006.

O'Connor, Peter i J. Frew, Andrew: *The Future of Hotel Electronic Distribution: Expert and Industry Perspectives.*

Scott W. Anderson: *Online Hotel Sales and Third Parties*, High Country Hospitality, 2003.

Exceltur: *Perspectivas turísticas: Balance de 2006 y tendencias para 2007.*

Srinivas Padmanabhuni: *Future of Travel & Tourism Industry with the Adoption of Web Services in Electronic Distribution*, INFOSYS, 2006.

AGRAÏMENTS

- Atrapalo.com
- Spain.info
- NH Hoteles
- HUSA Hoteles
- Catalonia Hoteles
- Núñez y Navarro Hoteles
- eMascaró Crossmedia Tourism
- Paradores de Turismo
- H10 Hoteles
- Hesperia Hoteles
- Kalyan Talluri

L'impacte de les noves tecnologies en l'estratègia de comercialització de les empreses hoteleres catalanes
Novembre 2007
© Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Elaboració de continguts:
Deloitte

Supervisió i coordinació:
Servei de Comerç, Turisme i Serveis de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Supervisió lingüística:
Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Direcció editorial:
Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Disseny gràfic:
Servei d'Imatge Corporativa de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Maquetació:
Anglofort

L'IMPACTE DE LES NOVES TECNOLOGIES EN L'ESTRATÈGIA DE COMERCIALITZACIÓ DE LES EMPRESES HOTELERES CATALANES

www.cambrabcn.org

estudi elaborat per: Deloitte.