

BREAKGUIDES

GUIATGE TURÍSTIC LOW COST

MASTER OFICIAL EN DIRECCIÓ I PLANIFICACIÓ DEL TURISME

Facultat de Turisme i Ciències de la Comunicació

Universitat de Girona

Treball final de recerca:

CREACIÓ D'UNA AGÈNCIA DE GUIATGE LOW COST: **BREAKGUIDES**

Alumne: Pablo Ortega Novillo

Tutor: Dr. Lluís Prats Planagumà

Dept. D'organització d'empresa i disseny de producte – UdG

Data dipòsit: 1 de setembre 2008

INDEX

1. Antecedents	4
2. Què és low cost?	10
3. La nostra empresa: idees	24
4. Creació de l'empresa	39
5. Resum final del projecte	67
6. Bibliografia consultada	69

1. ANTECEDENTS

1. ANTECEDENTS.

Des de finals dels anys 80, però sobretot als 90, una nova generació d'empreses de serveis turístics han revolucionat el mercat d'aquesta indústria.

L'inici del turisme com l'entenem avui en dia apareix a l'Anglaterra del s.XIX, on es començaren a organitzar excursions populars per a obrers de la indústria en tren.

Aquestes excursions s'anaren perllongant i varen començar a incloure l'allotjament també, donat l'èxit que aquesta fórmula va anar guanyant.

L'aparició d'aquest fenomen va desenvolupar un nou sector econòmic, donant a llum moltes empreses que ampliaven la oferta de destinacions, i la durada dels viatges.

Tot i així, la fórmula uniformitzadora d'aquests serveis es va perpetuar durant molts anys, fins a l'arribada del cotxe a les famílies mitjanes.

Als anys 60 i 70, gran part de la població europea es desplaçava lliurement pel vell continent, cercant sobretot aquells indrets on el clima era més favorable i compensava la climatologia dels seus països d'origen.

La diferència de preus va afavorir molt Espanya i Catalunya, els quals es varen convertir en una de les principals destinacions turístiques del mercat europeu.

Aquest moment de la història va començar a trencar amb la fórmula utilitzada fins llavors pels operadors turístics, ja que els clients podrien desplaçar-se a voluntat pel territori sense la obligació d'allotjar-se o menjar allà on l'agència els incloïa al paquet.

Un altre fenomen paral·lel al de l'arribada dels cotxe particular va ser el creixement de l'aviació comercial i la seva conseqüent aportació al mercat turístic mundial.

Així doncs, després del fordisme o modernisme que va caracteritzar la indústria turística dels inicis, començant pels paquets turístics més populars, als 80 començà a aparèixer un canvi en la demanda a conseqüència de la evolució dels 60 i 70: el postfordisme o les vacances a mida.

A diferència de fins llavors, el client era qui sol·licitava a l'agència on volia anar, dormir, menjar, etc.

Les operadores s'han vist obligades amb el pas del temps a adaptar els seus serveis i ofertes per tal de poder satisfer les exigències cada vegada més experimentades de la demanda actual, donant com a conseqüència una nova dinàmica en el mercat turístic.

Ja als anys 90, el postfordisme al turisme ja és tota una realitat, sobretot als països més desenvolupats d'Europa, i sembla que no hi ha marxa enrera.

Si més no, ho semblava...

Als anys 80 comencen a nèixer empreses que creen una oferta nova, que en certa manera fusiona les tendències de comportament postfordista per part del client, amb la facilitat de la dinàmica fordista per a la empresa prestatària del servei.

Estem parlant del fenòmen “low cost”.

Les primeres en aparèixer varen ser companyies aèries, les quals operaven d'una manera bastant diferent a la de les companyies de bandera o tradicionals, i generaven una nova demanda.

Més endavant en farem un anàlisi més exhaustiu, però avançarem que una empresa low cost ofereix un producte uniformitzador i popular, però que segueix complint els principis d'individualitat que la demanda busca.

Actualment, aquestes companyies han acaparat fins a un 30% de la quota de mercat pel que fa al transport aeri de passatgers a Europa, i sembla ser que seràn les úniques que sobreviuran a la crisi de les grans companyies originada pels fets de l'11 de setembre de 2001.

1.1. El fenòmen Low Cost

Avui en dia, la fórmula low cost es veu aplicada a molts altres sectors de la indústria turística, com ara creuers, hotels, lloguer de cotxes, etc.

Companyies com EasyJet han posat en marxa filials que completen la oferta turística seguint la filosofia "Easy" amb una cadena hotelera (en creixement) i una companyia de creuers [EasyCruise].

Una altra gran companyia low cost com és Ryanair, també s'ha pujat al carro de la diversificació i des del seu portal d'internet comercialitza tota classe de serveis a preus més baixos que al mercat tradicional, i que augmenten els seus beneficis al marge dels vols: hotels, hostals, lloguer de cotxes, activitats, assegurances, etc.

La gran diferència entre les dues grans companyies en les que ens hem fixat és que EasyJet ha construït el seu propi holding d'empreses, i Ryanair ofereix tots aquests serveis de manera externalitzada, esdevenint una simple intermediària o proveïdora de serveis complementaris al seu negoci nuclear.

1.2. Objectiu del treball

El present projecte es planteja el repte de cobrir un nínxol de la oferta turística que fins ara no s'ha cobert seguint la fórmula low cost, o almenys no ha tingut èxit i no la coneixem: el guiatge turístic.

Des dels inicis del turisme fordista, els viatges organitzats han comptat amb un representant de l'agència organitzadora del viatge que s'encarregava de supervisar la correcció del viatge i d'acompanyar els clients durant la seva realització.

El postfordisme ha creat un nou perfil de comportament de la demanda on el turista s'ha fet el seu propi viatge a mida, deixant de banda el suport que pot donar un guia, sobretot pel que fa al correcte desenvolupament del viatge contractat i per al major gaudi de l'experiència gràcies als coneixements del guia.

La idea de la empresa que volem estudiar i crear és la de poder oferir els serveis de guiatge, ja siguin guies correu o guies locals en destinació, seguint una fórmula low cost que s'adapti al nou perfil de turista i, evidentment, al seu pressupost.

2. QUÈ ÉS LOW COST?

2. ANÀLISI DE LA FÒRMULA LOW COST

Si bé hi ha moltes tipologies diferents d'empreses que han aplicat metodologies low cost a la seva gestió, hi ha un tipus que esdevé paradigmàtic degut al seu èxit i a les repercussions que ha generat en el mercat: les línies aèries.

Aquestes empreses són les que prenem com a objecte d'estudi per tal de planificar la nostra pròpia empresa de guiatge.

2.1. Les companyies low cost al mercat espanyol

A l'estat espanyol hi operen actualment 29 companyies de baix cost, les quals obtenen en conjunt una quota de mercat del 48,8% del total de vols internacionals l'any 2008 [Cinco Días, 22-08-2008].

El seu creixement interanual ha estat [a la primera meitat de l'any] d'un 18,8%, en detriment del descens del 5,7% de les companyies tradicionals.

Del total de 39 aeroports que hi ha a l'Estat, 23 són operats per aerolínies de baix cost, de les quals 3 aglutinen més del 50% del total de passatgers low cost.

Si bé l'aeroport de Palma de Mallorca és el que ha gaudit d'un major creixement en volum de passatgers en el que va d'any [més d'un 15%], el paradigma aeroportuari ve representat pel fenòmen de l'aeroport de Girona-Costa Brava.

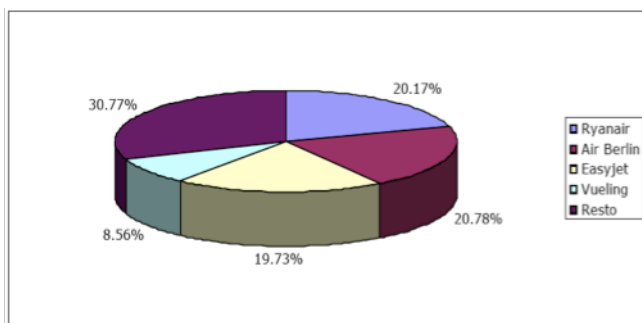
En el període 1995-2005, el creixement en volum de passatgers d'aquest aeroport ha estat de més del 500%, arribant a superar els 3 milions i mig de passatgers l'any.

És gràcies a aquest fet que Catalunya encapçala la llista de CCAA que més vols i passatgers low cost reben als seus aeroports.

	Número de vuelos de compañías de bajo coste (28 compañías aéreas) en 2005	Tráfico total de pasajeros en 2005	Tasa crecimiento tráfico total 1995-2005 (España: 74,11%)
Palma Mallorca	37.283	21.218.897	44,0%
Barcelona	19.523	26.941.215	129,7%
Málaga	16.862	12.591.501	70,2%
Alicante	14.614	8.768.730	124,9%
Girona	10.252	3.513.612	541,5%
Valencia	6.999	4.633.490	159,6%
Madrid	6.683	41.560.552	108,2%
Murcia	3.872	1.409.701	1490,9%
Tenerife Sur	3.046	8.320.291	31,7%
Ibiza	2.791	4.130.806	22,4%
Gran Canaria	2.741	9.561.300	21,35%
Bilbao	2.691	3.831.362	139,2%
Sevilla	2.353	3.491.796	140,4%
Reus	2.137	1.351.608	180,1%
Jérez	1.660	1.222.280	225,1%
Lanzarote	1.602	5.309.005	35,6%
Almería	1.260	1.062.226	49,6%
Santander	1.049	644.046	247,8%
Fuerteventura	709	3.996.672	61,4%
Valladolid	702	435.993	145,7%
Zaragoza	659	375.936	41,7%
Granada	613	854.089	130,6%
Santiago	395	1.798.941	49,5%
Resto (16 aeropuertos)	1.237	-	-

Aeroports espanyols amb major presència de companyies de baix cost.

Font: Martí-Hennenberg, J. i Tapiador, F. (2005)



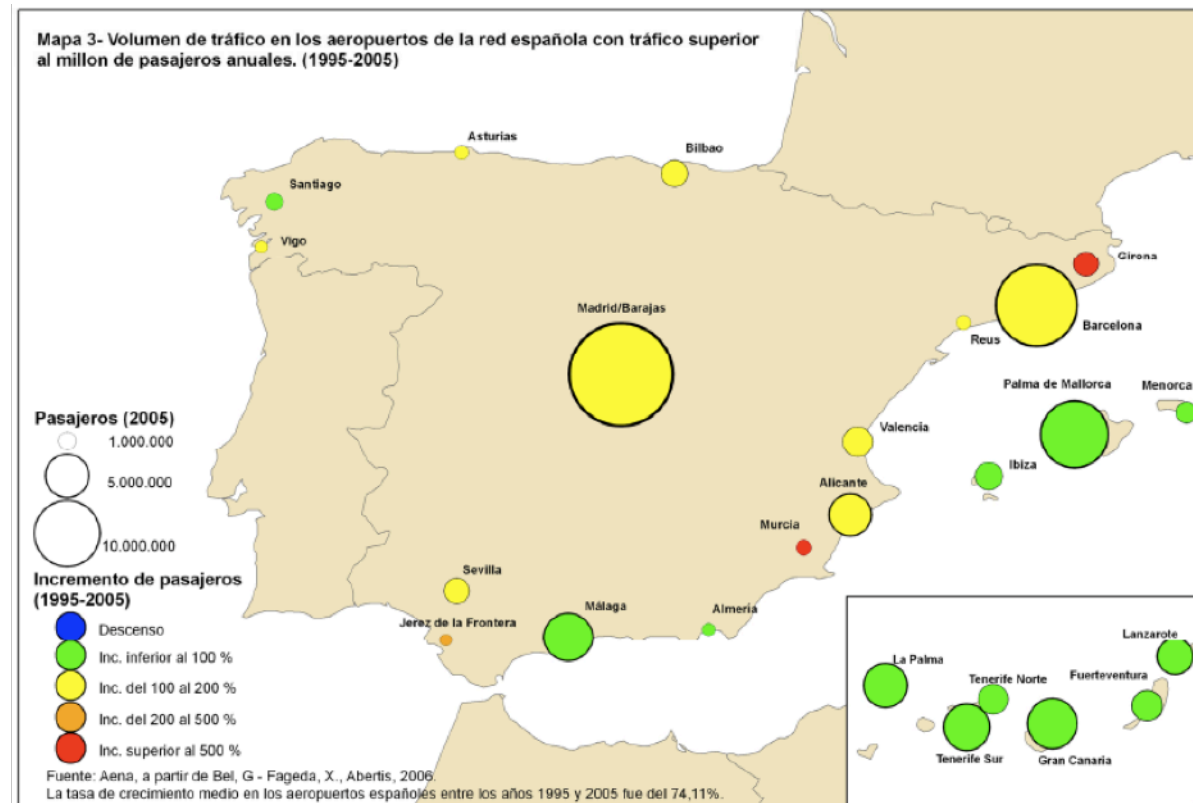
Quota de mercat de les companyies aèries low cost a Espanya.

Font: AENA

Les companyies de baix cost han representat un revolsiu en el creixement dels aeroports secundaris de l'estat; però no només això, sinó que el seu èxit ha provocat canvis en el comportament de la demanda, fins a tal punt que algunes companyies de bandera han creat les seves filials de baix cost per tal de competir amb aquesta nova tendència.

D'aquestes, alguns exemples són German Wings (Lufthansa), Transavia (KLM) o Clickair (Iberia).

Però, com aconsegueixen aquestes companyies uns preus tan baixos?



Volum de trànsit aeri en el periode 1995-2005.

Font: Font: Martí-Hennenberg, J. i Tapiador, F. (2005)

2.2. L'estructura de costos d'una companyia aèria low cost

En aquest apartat ens dedicarem a desgranar el funcionament de costos d'una companyia low cost per tal de poder extreure'n el major nombre d'eines possible per aplicar-les a la nostra empresa.

A la següent taula comparem la estructura de costos d'una companyia aèria tradicional i una low cost.

<i>Item</i>	<i>Aerolinia tradicional</i>	<i>Aerolinia low cost</i>
Flota	Diversos models	Un unic model
Aeroports	principals	Secundaris (algunes)
Radi acció	Múltiples	Únic (max 2hrs)
Serveis a bord	Gratuits	De pagament
Gestió	Tradicional - mixta	Totalment electronica
Intermediació	Tradicional - mixta	No intermediaris
Subvencions	No	Sí
Rotació	lenta	Ràpida

Font: Elaboració pròpia.

Analitzem un per un cadascun dels ítems citats a la taula:

- A. **Flota:** Mentre les companyies tradicionals disposen d'una flota amb diversos models d'aeronaus per tal de cobrir els diferents trajectes de la manera més eficients possible, les companyies de baix cost disposen d'una flota d'avions d'un únic model, supeditant la oferta a les capacitats que ofereixin les aeronaus.

Aquest fet aporta una sèrie d'avantatges a les low cost, en el sentit que una flota d'un únic model comporta gaudir de ràpels per volum de compra al fabricant (per exemple, Ryanair va comprar 100 Boeing 737-800 l'any 2006 d'una sola comanda).

En conseqüència, els costos de manteniment de les aeronaus es redueix bastant en diversos aspectes relacionats: menor estoc de recanvis, menor quantitat de tècnics certificats (els mecànics d'avions necessiten una certificació per a cada model que poden reparar).

Els pilots també necessiten habilitacions de tipus per a que puguin pilotar cada model d'avió; si només hi ha un model, hi ha moltes menys despeses de formació de pilots.

Un altre detall: la compra d'un gran volum d'avions permet al client realitzar modificacions específiques en la distribució interna dels avions. És per això que els avions de les companyies low cost tenen una major capacitat que els mateixos avions d'una altra companyia tradicional (fins a un 20% més).

Si tot això no és suficient, moltes companyies aèries opten per la opció del leasing d'aeronaus. D'aquesta manera, s'estalvien moltes despeses de caire fiscal i a més, en cas de no necessitar l'aeronau, es pot cancel·lar el leasing, evitant un grapat de costos fixos per paralització de la màquina.

- B. **Aeroports:** Si bé les companyies tradicionals juguen amb la centralitat dels aeroports principals de cada país, les companyies de baix cost aprofiten les taxes més baixes que ofereixen els aeroports regionals o secundaris.

Sovint hem vist com "s'etiqueten" els aeroports utilitzats per les low cost, com ara l'aerport de Girona, el qual anomenen "Barcelona-Girona".

Els desplaçaments dels passatgers a les ciutats on desitgen passar les vacances ja no formen part de l'estructura de costos de la empresa, sino que passen a ser a càrrec del client.

No contents amb això, aquests desplaçaments passen a ser un benefici per a aquestes companyies gràcies a les comissions que guanyen a través de les companyies de transport que ofereixen aquests transfers (es poden comprar els bitllets dels autobusos fins i tot al mateix avió).

Un aeroport petit aporta més beneficis indirectes a les low cost, com ara la puntualitat. Per norma general, un aeroport menys congestionat és més puntual per a les arribades, ja que disposa de molts més "slots" (permisos d'aterratge i vol).

En el cas de l'aeroport de Girona, el volum de tràfic aeri que hi ha és pràcticament en la seva totalitat gràcies a la atracció de Ryanair.

Per desgràcia, que un aeroport petit esdevingui un hub exclusiu per a una companyia aèria significa que molt probablement aquest aeroport dependrà de l'èxit d'aquesta companyia, i el seu fracàs serà el fracàs de l'aeroport.

C. **Radi d'acció:** Les companyies aèries tradicionals poden abarcar diferents distàncies en funció de les destinacions gràcies a la seva diversitat d'aeronaus en flota.

El fet de tenir un únic model d'avió limita molt el radi d'acció d'una low cost, ja que tots els avions arriben allà mateix i no més lluny.

Nogensmenys, les low cost tenen l'avantatge de poder oferir unes tarifes bastant semblants a tots els seus vols independentment de la destinació.

Actualment, aquestes companyies no poden realitzar vols de més de 2 hores aproximadament, ja que els models més utilitzats (Boeing 737 i Airbus A320) no arriben més lluny.

Ara bé, aquest petit inconvenient no fa més que facilitar les coses a nivell de calcular i preveure costos variables (combustible, tripulació, etc), i compensar una línia menys freqüentada amb d'altres amb més èxit.

- D. **Serveis a bord:** Aquesta és una de les més grans fites de les companyies low cost. Una companyia tradicional ofereix als passatgers –en un vol d'aproximadament 90 minuts- menjars, diaris, caramels, begudes, etc.

Les companyies low cost són les mestres de girar la truita i convertir despeses en ingressos.

Tot allò que s'ofereix gratuïtament en una companyia tradicional, a les low cost es fa pagar: menjars, begudes, joguines pels nens, revistes, transfers...

Moltes companyies tradicionals han passat a fer aquests canvis en els seus vols de curt i mitjà radi.

E. **Gestió i distribució:** Una altra fita important de les low cost. És gràcies a les low cost que l'any passat la IATA va deixar d'emetre bitllets de paper.

Si bé el bitllet electrònic no el va inventar una companyia de baix cost, aquestes l'han potenciat de tal manera que avui en dia cap companyia aèria emet cap bitllet en paper.

La emissió electrònica de bitllets com a únic sistema ha suposat un estalvi molt important en papereria a les aerolínies. Si a això hi afegim que tampoc emeten targetes d'embarcament (moltes vegades són reutilitzables) i molts altres documents en paper, i a més, el poc paper que es fa servir l'aporta el mateix client de casa seva, no és difícil fer números i veure que s'estalviens molts diners.

Un altre aspecte molt important de la gestió de les low cost és la distribució dels seus serveis: només es pot comprar a través de la seva pàgina web.

Fins al moment, el viatger decidia la seva destinació i després buscava les diferents ofertes que havia al mercat per a triar-ne la més convenient.

Amb les low cost i el seu sistema de distribució per un únic canal, ens trobem amb canvis en el comportament de compra dels mateixos, ja que sovint ara el client busca diverses dates i hores per veure quina és la més econòmica o bé cerca altres destinacions de la mateixa companyia que s'ajustin millor al seu pressupost; i tot això sense marxar del lloc web i consumint sempre els serveis de la mateixa empresa.

La manca d'intermediaris també aconsegueix abaixar els costos del vol, ja que si la venda és directa s'estalvien comissions.

Amés, tot i que algunes encara no ho permeten o volen deixar de fer-ho, si una agència de viatges vol distribuir vols d'una low cost, el més habitual és que l'agència hagi d'augmentar el preu de venda per obtenir un marge per la venda d'aquell vol.

Aquesta estratègia també ha estat copiada per les companyies tradicionals.

- F. **Subvencions:** Que les low cost utilitzin aeroports més petits que fins ara no tenien gaire èxit no és casual. En molts casos, com s'ha comentat al subapartat B, aquests aeroports gaudeixen d'un gran creixement en el seu volum de passatgers, però sovint gràcies a una única companyia que el "pseudo-monopolitza".

Una conseqüència d'aquest poder de la companyia sobre l'aeroport és l'escàs poder de negociació del que el darrer en disposa. Això dona lloc a pressions per part de les companyies a l'hora d'exigir rebaixes en les taxes aeroportuàries i fins i tot a demanar ajudes a l'administració territorial (per exemple, la Diputació) per tal de seguir operant en aquell aeroport i no marxar a un altre que li ofereix millors condicions.

G. **Rotació de les aeronaus:** Finalment, una qüestió aparentment menys important, però que en economies d'escala aporta una gran rendibilitat: la rotació dels avions.

Les companyies low cost, en el seu afany per reduir al màxim els costos, han aconseguit amortitzar abans els avions fent que entre un vol i el següent només hi hagi un lapse de 25 minuts com a màxim.

El sistema de taxes aeroportuàries obliga a les companyies a pagar taxes aeroportuàries en funció del temps que l'avió es queda en cada aeroport. Una companyia tradicional, abans, deixava reposar l'avió després d'un vol, i emprava aquest temps per a la neteja i manteniment de la cabina, o bé senzillament per a que l'avió reposés fins al següent vol al dia següent. Això fa que les aerolínies utilitzessin un avió per a cada línia o vol, i d'aquesta manera havien de tenir més avions i pagar més taxes per "aparcament" de cadascun d'ells.

El sistema de les low cost fa que un avió no pari quiet en tot el dia fins al final de la jornada. Per exemple, si la línia Girona – Pisa només té 2 vols al dia, quan l'avió ha fet el segon vol no es queda a Pisa fins a l'endemà, sinó que torna a marxar per continuar volant una altra línia i així seguir a l'aire, sense pagar taxes.

Entre vol i vol, un avió low cost no estarà més de 25 minuts ja que a partir d'aquest temps l'aeroport té dret a cobrar-li taxes suplementàries per estacionament de l'aeronau.

Això, indirectament, fa que els avions s'amortitzin abans que els avions de les companyies normals.

Tot plegat, en conjunt i des del punt de vista d'una economia d'escala, ofereix a les companyies low cost un estalvi molt major que a les companyies tradicionals i, en conseqüència, un major marge de beneficis.

Aprendrem d'aquests fets per tal d'aconseguir unes tarifes millors per a la nostra empresa.

3. LA NOSTRA EMPRESA: IDEES

3. IDEES PRÈVIES PER A L'EMPRESA: Agència de guies low cost

3.1. Motivacions

El mercat turístic ha canviat substancialment per causa de fenòmens com el del low cost. El perfil del turista occidental ha crescut pel que fa a experiència i cultura, així com de coneixement del sector turístic.

Les companyies de baix cost han posat el turisme a l'abast d'un públic més ampli, d'un ventall d'edats més gran i d'un poder adquisitiu més divers.

Les diferents iniciatives turístiques que s'han posat en marxa al mercat abarquen molts sectors, però sobretot l'allotjament i el transport.

Una de les conseqüències –o causes- que ha provocat el fenomen low cost és que el turista postfordista es fa les vacances a sí mateix, organitzant-les individualment en la seva pràctica totalitat.

El vol, l'hotel, els transfers en destinació, etc. aquests són serveis que sovint contracta directament el turista.

Ara bé, hi ha un sector de la oferta complementària que s'ha abandonat o ha deixat de tenir tanta demanda deguda la nova estructura d'aquests viatges: el guiatge o acompanyament.

Tradicionalment, quan una agència organitzava un viatge en format de viatge combinat, incloïa als seus serveis un guia, com a representant de l'agència mentre durava el viatge, i sovint també apareixien en escena guies locals que portaven els grups a visitar les ciutats del circuit.

Actualment es fan altres tipus de viatges, i gràcies a les low cost hi ha un percentatge de clients potencials d'aquests productes que se'ls organitzen ells mateixos, els viatges en grup. Els guies són una part important del viatge, sobretot quan no es coneix la destinació, i sovint no es tenen en compte a l'hora d'organitzar-nos el nostre.

Per què els guies no han pujat al carro del low cost?

Un guia acompanyant de grups té un sou que cobrar, i aquest sou només es pot pagar quan ve repercutit en el preu que un grup paga a l'agència.

Un guia per a una parella o un grup d'amics resulta massa car, i també passa una cosa semblant amb els guies locals, els quals rarament compten amb clients particulars.

La idea principal de la empresa a crear és la que proporcioni un servei de guiatge, ja sigui acompanyant o local, a uns preus de baix cost i que sigui accessible per als públics usuaris d'altres serveis i productes low cost.

3.2. Idea principal de l'empresa

Seria una gran oportunitat que un grup d'amics, una família, una parella, estudiants, etc. que vulguin fer una escapada de 2 o 3 dies per alguna capital europea poguéssin comptar amb els serveis d'un guia que s'acostés a les seves característiques i que els acompanyés durant la seva escapada per un preu mòdic.

La empresa que volem crear tindrà un perfil semblant al d'una xarxa social que ofereixi serveis de guiatge a canvi d'un petit sou i la mantenció del guia a canvi de la experiència i entreteniment que pugui oferir el guia als seus clients.

3.3. Mercat potencial de l'empresa: anàlisi de l'entorn.

Segons la OMT i la WYSE (Confederació Mundial sobre viatges de Joves i Estudiants), el turisme jove està en un moment de gran creixement, suposant ja un 20% del total de viatges que es realitzen al món (www.destinoblog.com. 26 de maig de 2008).

Entenem per joves els menors de 30 anys, i majors de 16 o 18.

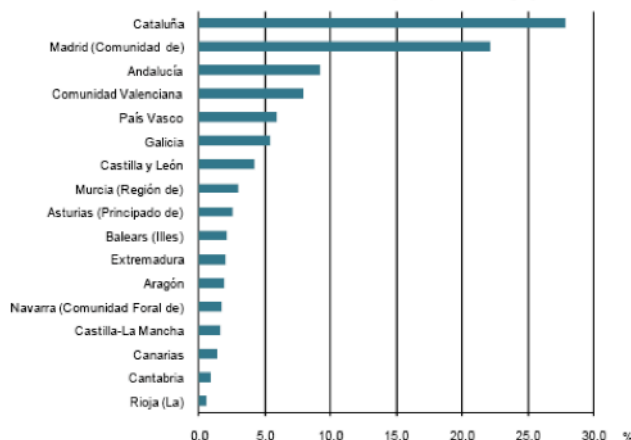
La seva despesa per viatge també s'ha incrementat en un 40% de promig des de 2002, arribant a uns 1900€ per viatger. Evidentment, aquestes dades són promitjos a nivell mundial, i caldria tenir en compte que Espanya, tot i estar entre les grans economies del Món, no compta amb joves d'un poder adquisitiu tan alt (de mitjana).

En addició, ha aparegut una nova generació de turistes anomenats "flashpackers", els quals es caracteritzen per ser majors de 30 anys i viatjar de la mateixa manera que els joves: amb un pressupost reduït i la motxilla a l'esquena.

Però no només els joves ens interessen: el turisme low cost ha apropiat el plaer de viatjar a molts sectors de la població que anteriorment no se'l podien permetre. Existeix un percentatge significatiu de turistes que viatgen a l'estranger per primera vegada gràcies al low cost.

Viajes emisores de los residentes en España según Comunidad Autónoma de origen.

(En porcentaje). Año 2007



Font: Familitur 2007, IET.

A nivell estatal, el mercat turístic emissor té el següent perfil (Familitur 2007):

Els residents espanyols acostumen a viatjar fora del país gairebé un 50% del total. Relacionat amb això, a un major nivell d'estudis, una major nombre de vegades que s'ha viatjat a l'estranger: un 88% dels espanyols que tenen estudis superiors han viatjat a l'estranger.

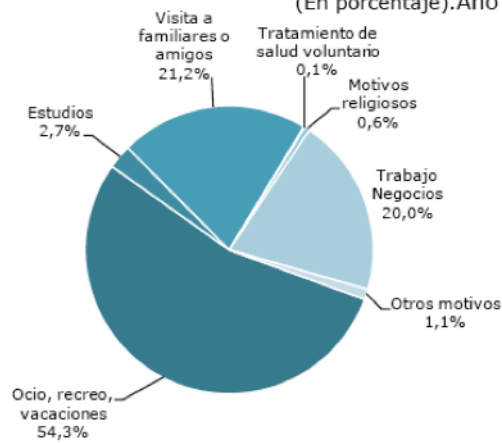
A més, del total de viatgers, un 66% realitzen viatges que inclouen l'allotjament en destinació, o sigui, que pernocten a l'estranger, també.

Dintre l'any, els períodes més "viatjats" són, en primer lloc, l'estiu (55,6%) i els caps de setmana de tot l'any (34,2%). Aquests períodes seran els que més ens interessaran, sobretot els caps de setmana (i ponts, etc.)

Dintre els col·lectiu que viatja els caps de setmana, el 21% opta per anar variant de destinació i no anar sempre a la mateixa. Això ens aporta informació pel que fa a la possible fidelització dels clients si els satisfà el nostre producte i vol tornar a fer servir els nostres serveis pels seus nous viatges.

Viajes con destino en el extranjero según motivos

(En porcentaje). Año 2007



Font: Familitur 2007. IET

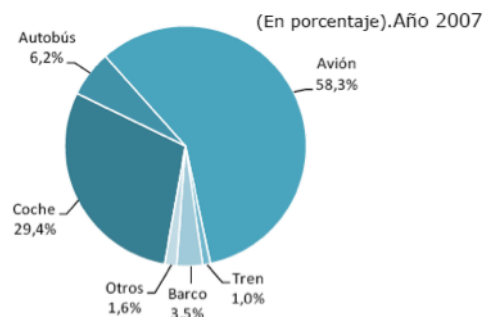
Les edats compreses entre els 20 i els 40 anys són les que més es viatja a Espanya, i aquesta és una dada molt interessant, ja que ens dirigim principalment (però no exclusivament) a un públic que té aquestes edats.

Una altra dada interessant és que la propensió a viatjar va molt vinculada al nivell d'estudis, on els que més viatgen estan més qualificats a nivell acadèmic.

Dels viatges a l'estranger que fan els espanyols, la estada mitjana és de 9,4 nits, i les destinacions més comunes són França [19,7%], Portugal [12,3%] i Itàlia [10,5%]. En menor mesura es viatja al Regne Unit [6,1%], Andorra [7%] i Alemanya [5,1%].

Dels espanyols viatgen a l'estranger, els catalans són els que més ho fan [27,8%], cosa que ens beneficia a l'hora de cercar el públic objectiu, de proximitat.

Viajes con destino en el extranjero según medio de transporte



Font: Familitor 2007, IET.

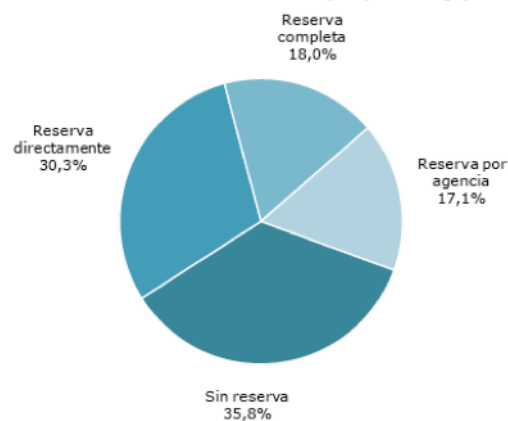
Una altra dada interessant: en els viatges a l'estranger, un 58,3% dels viatges realitzats han estat en avió. Si combinem aquesta dada amb les quotes de mercat de les companyies aèries low cost, podrem entreveure que tenim un bon sector del mercat a arribar.

Dintre els que viatgen a l'estranger per motius de lleure i vacances, el 67% ho fa per motius culturals, i un 77% consumeix serveis i productes culturals fins i tot quan no és la seva motivació principal del viatge.

El 78,9% dels viatges culturals va tenir com a destinació un país europeu.

Viajes con destino en el extranjero según forma de organización

(En porcentaje). Año 2007



Font: Familitor 2007, IET.

L'Internet és una eina important per a la comunicació, promoció i distribució de serveis turístics. Tant és així, que el 37,3% dels viatgers a l'estranger han fet servir aquest mitjà de comunicació per a la planificació i contractació de les seves vacances.

Més informació rellevant: dels espanyols que viatgen a l'estranger, un 30,3% reserven directament els serveis amb el proveïdor, sense intermediaris; i un 17% més fa algunes reserves a través d'alguna agència.

A major distància de la destinació, més reserves prèvies es realitzen.

3.4. Necessitats a satisfer i disseny del producte

La necessitat que volem cobrir és la de disposar d'un guia acompanyant per a petits grups, famílies o parelles que realitzin viatges de baix cost a Europa. Aquest guia els acompanyarà, els aconsellarà sobre la ciutat on es trobin, i serà d'un perfil semblant als seus clients: pot ser jove i estudiant, un treballador que dedica part de seu temps lliure a fer de guia, un guia professional, etc.

Ara bé, el turista "low cost" se sap organitzar el viatge a sí mateix, de manera que el guia no li farà falta en tot allò que ja sàpiga fer. Aquest fet ens ajuda a pensar una nova manera de fer de guia, el qual només acompanyarà els clients quan aquests realment el necessitin a la seva destinació.

Al mateix temps, aquest format ens permetrà estalviar una sèrie de costos relacionats amb el trasllat del guia amb els clients.

Crearem un sistema de reserva de guies on el client determini el que necessita del guia i per a quines funcions.

Cada tasca tindrà un preu, i el client es farà el guiatge a la carta en funció de les seves necessitats i del seu coneixement de la destinació on va.

3.5. Perfil del client potencial

Arran de la informació que hem analitzat, podem establir un perfil de client potencial:

- Edat: entre 20 i 35 anys
- Formació: estudis universitaris o FP
- Motivats per viatjar a l'estranger, sobretot a Europa
- Que viatgi durant tot l'any en estades curtes: "short breaks"
- Usuari i consumidor d'Internet
- Que viatgi per lleure i oci, amb motivacions culturals, d'entreteniment o de relax
- Que viatgi en grups reduïts o en parella
- Independent, capaç d'organitzar-se el seu propi viatge
- Experimentat en altres viatges, coneixedor dels sistemes low cost
- Poder adquisitiu: mitjà, no necessàriament alt

Ara bé, el low cost ha fet viatjar a molts públics diferents, i existeixen diversos perfils de clients que tindrem en compte ja que podem satisfer també les seves necessitats:

- Matrimonis Senior:
 - fills emancipats
 - encara no jubilats
 - poder adquisitiu alt
 - menor sensibilitat als preus

- Families:
 - famílies senceres que viatgen junts
 - necessitats específiques a nivell de lleure i allotjament
 - sensibles als preus

- Altres grups:
 - comiats de solter/a
 - aniversaris

3.6. Competència

Dintre l'àmbit del guiatge, hi ha diverses maneres de gaudir dels seus serveis.

Per començar, cal distingir entre 2 tipus de guies:

- Guies acompanyants
- Guies locals

Aquests guies es poden contractar per diversos canals:

- Associacions de guies
- Directament des del registre de guies Oficials de cada Comunitat Autònoma o país
- Agències de viatges

Tots aquests guies són professionals, i normalment disposen d'un tarifari establert i sovint poc accessible per als clients que nosaltres volem arribar.

Els preus d'un guia són bastant elevats. Per exemple, el preu per dia d'un guia acompanyant en un viatge organitzat oscil·la entre els 80 i 120 euros, manutenció a part.

Un guia local pot arribar a guanyar entre 100 i 120 euros per cada visita guiada, la qual pot durar normalment entre 2 i 3 hores (i fins a 6, també).

En el mercat gironí i català, el qual serà el primer que voldrem abastar amb la nostra oferta, ens trobem que els guies es poden contractar a través d'empreses i entitats com les següents:

- Punt de Benvinguda (Girona)
- APIT i Barcelona Guide Bureau (Barcelona)
- Agències de viatges minoristes
- Agències de viatges majoristes

Però el que no trobem són guies acompanyants fàcils de localitzar i contactar directament per part del client final.

Tots els serveis de guiatge es troben sempre a través d'intermediaris. Rarament la gent del carrer sap que existeix un registre oficial de guies on poden contactar directament amb ells.

A més, de les dues tipologies de guies que existeixen, ens interessa potser una més que l'altra. Els guies locals compten amb una llicència atorgada per l'administració competent a cada destinació, i això ens pot limitar molt els moviments a nivell legal. Per contra, els guies acompanyants no presenten aquests conflictes i poden oferir un servei més personalitzat ja que passen més temps en contacte amb els clients.

El nostre producte:

Oferir al client la possibilitat de contractar directament per internet el guia que vol que l'acompanyi durant el seu viatge, de quina manera vol que l'acompanyi i a un preu assequible per a poder-se pagar entre els membres del grup.

4. CREACIÓ DE L'EMPRESA

4. CREACIÓ DE L'EMPRESA

Per organitzar la creació de la empresa, ens plantegem una sèrie de qüestions essencials:

- A. Per què? : Perquè hi ha una possibilitat de negoci en un nínxol de mercat que encara no s'ha explotat suficientment i esdevé una oportunitat de negoci.
- B. Com? : en 4 fases:
 - a. Creació física i jurídica de l'empresa (previsió despeses)
 - b. Creació del tarifari de serveis (previsió ingressos)
 - c. Cercar el capital humà (guies) i la forma de contractació
 - d. Comunicació i comercialització
- C. Quan? : la idea és que al gener de 2009 la empresa estigui activa
- D. Per a qui? : el nostre públic objectiu són grups joves (i no tant) de diferents composicions (famílies, amics, parelles, escoles, etc), usuaris de serveis low cost, independents a l'hora d'organitzar-se els seus viatges i amb diverses capacitats de despesa.

4.1. Creació física i jurídica de l'empresa. (Fase A)

La empresa pot adoptar diferents formes legals, les quals plantegen diferents aspectes fiscals. Abans, però, de decidir quina forma legal adoptar, caldria saber què necessitem per engegar la empresa i de quina forma ho obtindrem.

La nostra empresa no necessitarà de grans infraestructures ni instal·lacions, i per iniciar la activitat serà suficient amb una oficina que pugui atendre les necessitats d'un despatx per a gestionar-la i rebre alguna visita.

Tot seguit plantegem un inventari previ de material necessari per a posar en marxa l'empresa, per a un posterior càlcul de la inversió inicial:

Inversió inicial:

ITEM	OBSERVACIONS
Despatx	25 m2 aprox
Material informàtic	Ordinador server, ordinador portàtil, perifèrics, recanvis,
Telecomunicacions	Línia telefònica, línia telf. mòbil, internet
Mobiliari	Cadires, taula despatx, taula reunions, armaris classificadors, il·luminació
Material oficina	Papereria, material fungible
Aparador	Portal web amb sistema de pagament online
Imatge corporativa	Creació imatge, logos, etc.
Desplaçaments	Vehicle propi

De les diferents formes legals que existeixen per a crear una empresa, la Societat Limitada és la triada.

Per constituir-la només es necessita un capital mínim de 9.000€, i aquesta és una xifra assequible.

A més, aquesta forma legal ens permet contractar personal amb contractes laborals de durada determinada, que és el que farem amb els nostres guies.

Pel que fa a la despesa d'inici, posem valor a cadascun dels ítems descrits a la llista:

ITEM	OBSERVACIONS	PREU
Constitució empresa	Societat Limitada	10.000€
Despatx (lloguer)	25 m2 aprox	500€ /mes
Material informàtic	Ordinador server, ordinador portàtil, perifèrics, recanvis,	2.500€
Telecomunicacions (línia i trucades)	Línia telefònica, línia telf. mòbil, internet	200€ /mes
Mobiliari	Cadires, taula despatx, taula reunions, armaris classificadors, il·luminació	2.000€
Material oficina	Papereria, material fungible	500€
Aparador	Portal web amb sistema de pagament online	3.000€
Imatge corporativa	Creació imatge, logos, etc.	0€
Desplaçaments	Vehicle propi	0€
Imprevistos	Qualsevol despesa imprevista	2.000€
TOTAL INVERSIÓ INICIAL		20.700€

Com es veu a la taula, aquesta és molt senzilla, i cal afegir-hi altres despeses com les financeres en cas de demanar crèdits bancaris, o bé també caldrà tenir en compte algunes subvencions que poden ajudar a l'establiment inicial de l'empresa.

Ajudes i subvencions a la creació de noves empreses

Existeixen una sèrie de línies de crèdit per a la creació d'empreses per part dels joves, i d'altres opcions que serveixen per incentivar aquest mateix propòsit.

En citem algunes:

Incubadores d'empreses: La Universitat de Girona disposa a Banyoles i al Parc Científic de la Creueta espais per a la ubicació temporal d'empreses de nova creació per part d'estudiants i exestudiants de la Universitat.

Aquestes incubadores cedeixen unes instal·lacions físiques i uns serveis (connexió telefònica i internet, secretaria, aparells d'ofimàtica, etc) de manera gratuïta, cosa que facilita les coses a l'hora d'engegar un projecte, i fins a un límit de 4 o 5 anys.

És evident que aquest projecte intentarà obtenir un espai en alguna d'aquestes incubadores per tal de tenir una càrrega econòmica menor a la prevista.

Pladetur: El Pla de Desenvolupament del Turisme de qualitat a Catalunya és una acció nova, començada el 2007, on el Departament d'Universitats, Innovació i Empresa atorga ajuts d'incentiu a les empreses turístiques i administracions locals per al desenvolupament d'una oferta turística i de qualitat. Així mateix, existeixen línies d'ajut a la posada en marxa de noves empreses.

Aquestes línies de subvenció ens poden ajudar a pagar el lloguer del local en cas de no poder gaudir d'un espai a una incubadora, o bé per a la compra del material informàtic, o bé per a la posada en marxa del portal web i la inversió en noves tecnologies.

Plan avanza: aquest és un programa del Ministeri d'Indústria per tal de posar les noves tecnologies a l'abast de tota la població.

Es basa en línies de crèdit a un baix interès per a particulars i empreses que volen adquirir nous equipaments informàtics o incorporar-se a les noves tecnologies.

Aquest programa ens pot ajudar pel que fa a la compra del material informàtic i a la creació de les pàgines web.

Si més no, aquest és un projecte que avalua aproximadament la possibilitat de crear una nova empresa i, en cas de dur-se a terme, requerirà un estudi de viabilitat econòmica molt més acurat.

De moment, continuarem amb els càlculs aproximats que hem fet per continuar amb el procés de planificació.

Per a calcular la viabilitat econòmica, haurem de trobar el llindar de rendibilitat de l'empresa i avaluar així si és possible arribar a aconseguir-lo.

Per això cal estructurar els productes i posar-hi preus per tal de, després, calcular el volum de negoci necessari per ésser rendibles.

4.2. Creació dels productes i les seves tarifes (fase B)

Com hem comentat anteriorment, el producte que volem oferir és un guia “a la carta”, de manera que el client pugui determinar per a què vol el guia, i així saber en temps real quin preu li costarà.

Com estructurarem els serveis?

Els nostres guies han de poder assistir al client en tot allò que necessiti, però no més d'això; aquesta serà la principal idea a l'hora d'aconseguir preus baixos.

Dividim les tasques del guia tradicional en diferents subtasques, de manera que les puguem comercialitzar de manera individualitzada:

- Rebuda a l'aeroport i transfer a l'hotel o punt de destí
- Assistència als check-ins i tràmits amb l'allotjament
- Benvinguda a la destinació: xerrada introducció a la ciutat que es visita
- Primera presa de contacte amb la ciutat de destinació
- Acompanyament a punts concrets de la ciutat
- Guiatge en aquests punts concrets, gestió entrades i reserves
- Àpats, sortir de nit, lleure complementari

A partir d'aquesta llista podem elaborar una sèrie de serveis per tal que cada client decideixi què vol del guia en cada cas.

Posem, ara, un preu a cadascun d'aquests serveis separatament:

SERVEI	PREU:
Rebuda a l'aeroport i transfer	15€
Assistència check-in i tramitacions	15€
Benvinguda a destinació	20€
Primera presa de contacte (1 hr)	25€
Primera presa de contacte (3 hrs)	35€
Acompanyament a punts concrets	15€
Guiatge a punts concrets, entrades, rves. (2-3 hrs)	40€
Lleure complementari	30€

Aquests són PVPs, però quin marge de beneficis podem treure de cada servei?

SERVEI	Guia	Guany
Rebuda a l'aeroport i transfer	15€	5€
Assistència check-in i tramitacions	15€	5€
Benvinguda a destinació	25€	10€
Primera presa de contacte (1 hr)	30€	15€
Primera presa de contacte (3 hrs)	45€	20€
Acompanyament a punts concrets	20€	10€
Guiatge a punts concrets, entrades, rves. (2-3 hrs)	55€	20€
Lleure complementari	35€	10€

El client low cost és, com ja hem dit en diverses ocasions, un turista experimentat (per norma general), però també ens trobem amb turistes que viatgen per primera vegada a la ciutat de destinació, o bé no parlen l'idioma local i desitgen una ajuda els primers dies.

Amb la nostra proposta, cada client podrà decidir si vol un transfer, algú que l'ajudi amb l'entrada a l'hotel o bé algú que li ensenyi un monument o una ciutat al complet. En funció de cada perfil i les seves necessitats, aquest disposarà del seu guia a mida.

A l'hora de reservar els serveis, aquests es podran contractar només a través de la nostra pàgina web.

La pàgina web serà senzilla i centrarà l'atenció del client en el principal item de la pàgina: la carta de serveis i contractació:

Una simple checklist serà suficient per a que el client seleccioni els serveis que necessita i així calcular a l'instant quin preu li costarà.

De cares al nostre benefici, ens trobarem amb clients experimentats que només volen un transfer fins a l'hotel; però d'altra banda ens trobarem amb altres clients que volen un guia que els hi ho faciliti tot per tal d'evitar incidents d'última hora a la destinació i no saber què fer.

Així, podrem tenir reserves de diferents tipus i preus, que poden donar-nos molt poc benefici o bé un marge superior.

Per exemple:

Un turista experimentat només voldrà un transfer i una ajuda al check-in de l'hotel: 30€ (10 per a nosaltres)

Un turista inexpert pot desitjar un transfer, check-in, una presa de contacte i visitar un museu un matí: 115€ (45€ de guany)

Aquest és un dels nostres punts forts i alhora dèbils del nostre servei: a vegades pot ser molt rendible, i a vegades poc.

Per millorar la rendibilitat dels serveis, aquests poden estar subjectes a un sistema de *dynamic packaging* que ajudi a tenir una taula de preus més completa i atractiva.

Com aplicar les idees del *dynamic packaging* a la nostra taula de preus?

Doncs bé, s'han d'aplicar alguns criteris afegits als preus base, com per exemple:

- L'incentiu a l'antelació: increment del preu en relació a la proximitat de la data de realització del servei.
- Incentiu a comprar més serveis: ofertes tipus pack, o descomptes per nombre de serveis contractats.
- Serveis extra, o serveis integrals (guia per a tot el viatge), etc

Llindar de rendibilitat (Fases A i B en confrontació)

El punt més crític per evaluar la viabilitat de l'empresa és el que ens ocupa ara.

Per una banda tenim una previsió de despeses, però els ingressos són difícils de calcular, sobretot quan no tenim uns atecedents similars a la nostra experiència.

No ens queda altre que donar "pals a l'aire" i crear una situació hipotètica de vendes en un lapse de temps que compregui la fase de comunicació de la empresa i la de consolidació.

Preveiem un lapse de temps de 3 anys, on el primer serà deficitari i es dedicarà a la posada en coneixement de la nostra empresa; un segon any de consolidació i un tercer d'estabilització i creixement.

Pel que fa a la demanda, a Catalunya podem comptar amb una població universitària bastant àmplia i un gran segment de població entre els 25 i 35 anys en actiu però que viatgen en low cost.

Aproximadament comptem amb un públic potencial d'unes 200.000 persones.

Si tenim en compte que el perfil de viatge que per a nosaltres és el més important s'efectua durant tot l'any, podem comptar amb una certa regularitat de reserves al llarg de l'exercici, i això ens dóna una relativa tranquil·litat.

Si partim de l'inici que el primer any serà deficitari, podem atrevir-nos a calcular una recuperació del capital invertit del 30% anual

El segon any haurem hagut de poder cobrir les despeses i començar a tenir beneficis, i el tercer ha de ser econòmicament rendible.

	1r any (2009)	2on any (2010)	3r any (2011)
Recuperació capital	6.900	6.900	6.900

Així doncs, quantes reserves haurem de vendre a cada any per cobrir aquesta previsió d'amortització?

Calcularem un promig d'ingressos per tipus de client, els quals seran 3:

Tipus A: experimentat, alta cultura, poca necessitat de guia (1 o 2 serveis)

Tipus B: poc experimentat, alta dependència d'assistència (4 a 6 serveis)

Tipus C: terme mig, pot necessitar més serveis que un tipus A o bé voler donar-se un capritx (3-4 serveis)

Prendrem el supòsit que tenim els tres tipus de clients a parts iguals, i a cadascun li atribuirem uns ingressos promitjos:

	Tipus A	Tipus B	Tipus C
Núm. serveis	1 - 2	4 - 6	3 - 4
Preu (ingressos)	10€	45€	€25€

Lavors, quántes reserves necessitem rebre cada any per a fer realitat la previsió d'ingressos mínima?

Volum de negoci mínim

	2009	2010	2011
Retorn de capital	6.900€	6.900€	6.900€
Ingressos per tipus	2.300€	2.300€	2.300€
Rves min tipus A	230	230	230
Rves min tipus B	52	52	52
Rves min tipus C	92	92	92
Total rves mínimes	374 rves	374 rves	374 rves

És evident que els clients B i C són els més rendibles per a nosaltres, i que caldrà potenciar la compra de múltiples serveis per tal de tenir més clients d'aquests tipus.

Tot i que el primer any serà complicat degut el desconeixement de la empresa, aquestes xifres mínimes no són gaire difícils d'aconseguir si es fa una bona feina comercial.

Precisament aquest tema es tractarà més endavant.

Parlem ara de la creació del capital humà.

4.3. Cerca i captació del capital humà (Fase C)

La idiosincràsia de la nostra empresa és la de poder acostar-nos a la manera de ser dels nostres clients, i la millor manera d'aconseguir-lo és a través d'uns guies que siguin ben semblants a aquests clients.

4.3.1. Guies acompanyants

Si tenim en compte la població universitària, sabem que un gran nombre d'estudiants realitzen estades d'estudis o de pràctiques laborals a l'estranger almenys una vegada durant la seva carrera.

La fórmula que plantegem pretén arribar a aquest col·lectiu principalment, i oferir-los uns petits ingressos extraordinaris a canvi de petites feines de caire turístic.

Aquests estudiants Erasmus o Leonardo són joves ja que són estudiants, coneixen la ciutat on es troben ja que no hi estan de vacances, coneixen –també– l'idioma local ja que viuen a la destinació, i en conseqüència coneixen amb més profunditat les peculiaritats de la ciutat on viuen.

Aquests són els perfectes guies per a els nostres clients, els quals també són joves, estudiants, i tenen uns interessos de lleure i cultura semblants.

La nostra empresa captarà els guies a través de la oportunitat de tenir uns petits ingressos a canvi una mica del seu temps lliure. No serà una gran oportunitat laboral, però podrà afegir uns ingressos extra als estudiants d'allà, els permetrà conèixer gent del seu país que venen de vacances i serviran indirectament com a agents comercials de la nostra empresa gràcies a la comunicació entre els estudiants Erasmus, de manera que ens permetrà tenir cada vegada més guies a cada ciutat.

La nostra pàgina web comptarà amb un altre espai destacat dedicat a la captació de nous guies, amb la possibilitat de registrar-se i afegir-se a la nostra llista de guies.

En una situació òptima, caldrà fer accions semestrals de captació de nous guies, donat el fet que els estudiants Erasmus es troben temporalment a les destinacions, però no sempre hi seràn, cosa que ens obliga a mantenir-nos a la cerca contínua de nous guies.

De fet, i ben mirat, la idea és la de crear una nova xarxa social a nivell europeu, com s'ha esmentat als primers apartats del present projecte.

4.3.2. Guies professionals

Existeix, però, un aspecte que els Erasmus no podran cobrir: el guiatge cultural o oficial.

Arreu de la Unió Europea, el guiatge turístic està bastant regulat, sobretot en aquells països on el turisme és una part important de la seva economia.

A la nostra carta de serveis hi consta el servei de guiatge a un museu o un monument, i aquestes tasques només les pot dur a terme un professional acreditat, ja que és una activitat remunerada.

És per això que dintre la nostra xarxa de guies també hi haurem d'incorporar guies oficials o locals per a aquest servei.

Per tal de disposar d'un equip d'aquests professionals a tots els països que volem, haurem d'arribar-hi a través de les seves pròpies xarxes, per tal d'estalviar temps i diners.

El sistema més adequat és el de contactar amb les entitats, associacions o empreses de guiatge de cadascuna de les nostres destinacions i establir-hi un tracte.

Se'ls plantejarà la filosofia de la empresa, i se'ls demanarà una llista de quins dels seus guies estan disposats a treballar amb el nostre sistema.

S'hauran de negociar les tarifes de la millor manera possible, ja que d'això en depèn l'èxit del seu producte de cares als nostres clients.

4.3.3. Contractació dels guies i sistema de preus i pagaments

La contractació i retribució dels guies serà mitjançant contractes de durada determinada (a l'estil d'una ETT o una agència d'hostesses i promocions publicitàries), es quals es podran trametre via email (la llei de comerç electrònic ja ho permet i dóna la mateixa validesa que el paper físic) i els salaris via transferències bancàries.

Pel que fa als pagaments, és necessari un sistema de pagaments que garanteixi que els clients no pensin a "escapar-se" de pagar tots els serveis, i incentivi la compra de més d'un servei.

No seria estrany veure com un client ens contracta un o dos serveis, i un cop allà, amb el nostre guia, se li acudeix de fer-lo servir per a més tasques de les contractades "perquè no hi havia pensat abans", etc.

Així mateix, un guia dels nostres pot sentir-se atret per la idea de cobrar per serveis *lastminute* i no avisar la empresa, quedant-se amb la integritat de l'import i fent que la empresa deixi de tenir guanys en aquests serveis.

Aquesta és una situació previsible que podem solucionar amb un sistema de preus que encareixi les tarifes si els serveis es contracten a última hora directament amb el nostre guia. De fet, si fem servir un mètode de *dynamic packaging*, aquests items ja vindran inclosos.

A més, es pot oferir la possibilitat de contractar els serveis "imprevistos" via web, d'un dia per l'altre i triant de nou el mateix guia si aquest els ha agradat i té disponibilitat, i així mantindran els preus més barats que si els paguen directament al guia, fent trampa.

També pot fer-se servir com a incentiu per als nostres guies si aquests aconseguen que els clients vulguin comprar-li més serveis per altres dies, oferint-li un guany superior si es dona el cas.

4.3.4. Orientació al client alhora de triar el guia

Veient que disposarem de diferents guies, amb diferents dedicacions professionals, o estudis de diferents camps, seria bo aprofitar aquestes característiques i fer-les servir per a orientar el client a l'hora de contractar un servei.

Es pot crear una base de dades actualitzable que contingui fitxes individuals de cadascun dels nostres guies.

En aquestes fitxes hi constaran dades com el nom, sexe, una foto, estudis (o camp d'estudis), professió (si la té o és un guia part-time), idiomes que parla (l'idioma local ha de ser important), destinació on es troba i disponibilitat a moure's, etc.

A més d'això, podríem afegir-hi les especialitats de cadascun d'ells; per exemple, si a un guia no li importa portar-los de festa una nit, o si només es dedica a fer transfers i check-ins, o bé si és un guia amb llicència oficial del destí on es troba, etc.

Gràcies a això, cada client podrà triar un guia en funció de les seves necessitats (i de la disponibilitat del guia, és clar).

Segurament, un grup d'amics que volen organitzar un comiat de solter per una capital europea tindrà en compte el sexe del o de la guia; i ben probablement serà un perfil diferent el del guia que estigui buscant un matrimoni de 50 anys que viatja per primera vegada a una ciutat i la vulgui descobrir a fons.

A més, amb la fitxa web, els clients podran posar-li nota un cop hagin tornat del seu viatge. Pot servir molt per a controlar que els nostres guies compleixen amb la feina que se'ls encomana, i també per veure quins són especialment bons, per a premiar-los o tenir-los en compte per a futures accions.

Les puntuacions dels guies seran publicades a la seva fitxa web, de manera que els clients puguin triar el guia també per un criteri de satisfacció de clients anterior.

Aquells guies que rebin millors puntuacions seran els que rebran més encàrrecs o tindran prioritat a l'hora de contractar-los,

4.4. Màrqueting i comunicació (Fase D)

Tota empresa necessita d'una marca i d'una imatge corporativa.

El primer que establirem serà la marca de la empresa i el seu logotip.

La nostra empresa és una agència de guiatge per a viatges curts en format low cost.

Un viatge curt és anomenat també un "short break", paraula anglesa de la que en podem extreure el mot "break" i afegir-lo al concepte de guiatge.

Si mantenim el mot en anglès, denotarem el nostre perfil internacionalitzador, viatger, i que està present a tota Europa.

A més, el concepte "break" (trençar) recorda la idea de trençar amb allò habitual i buscar una nova opció de guiatge.

Si, per últim, tenim en compte el nivell cultural tant dels nostres clients com dels nostres guies; l'idioma no ha de ser un obstacle per a la comprensió del concepte que volem transmetre.

BreakGuides és el nom de la nostra empresa i la nostra marca.

El pla de màrqueting que necessitem ha de ser doble, ja que ha de servir per a donar-se a conèixer als clients, però també ens haurem de donar a conèixer als nostres futurs guies.

És per això que detallarem les accions separatament per als guies i per als clients.

	CLIENTS	GUIES
Web pròpia	Espai clients (info i rves)	Espai guies (captació i BD)
Altres webs	Webs i blogs de viatges, turisme, etc	Portals cerca de feina; de viatges i tme.
Adwords	Paraules clau: guia, guide, etc	Paraules clau: trabajo erasmus, guia turismo...
Publicity	Mitjans nacionals i regionals	Mitjans locals i regionals
Publicitat	– (almenys els primers anys)	–
Mkt. directe	Col·lectius professionals, escoles, associacions	Universitats, facultats, centres info juvenil, etc
Merchandising	– (almenys el primer any)	–
Viral	Blogs viatges, forums professionals, facebook,	Blogs estudiants estranger, Facebook, WAYN, etc

Detallem cadascuna de les accions:

Web pròpia: El principal suport publicitari és el nostre aparador, o sigui, el nostre portal web. La web no ha de ser només un aparador per a comprar, sinó que ha d'atraure els clients de forma subliminal, no agressiva.

La creació d'aplicacions de feedback (forums, espais d'opinió, avaluació posterior al viatge) ens dóna informació molt valiosa a nosaltres, però també a la resta de visitants de la pàgina web. Cap client es refia més que d'un altre client que ja ha provat el producte.

Un newspaper periòdic amb les novetats i notícies interessants pot mantenir l'atenció del client durant més temps a la web, o bé fer que la torni a visitar si fa temps que no ho feia.

De cares a la captació de guies, el portal és també la millor eina, ja que allà hi podrem penjar tota la informació necessària per atraure nous guies. A més, la resta d'accions de captació que realitzem hauran de dirigir l'atenció de l'interessat cap a la web, també.

Allà mateix podran llegir comentaris (seleccionats) dels guies que ja treballen per a nosaltres, rebre més informació o notícies per email, o fins i tot apuntar-se com a guia per començar a formar part de l'equip.

Altres webs: en la mesura del possible (cal tenir en compte els nostres recursos), intentarem aparèixer en el màxim nombre de portals web dedicats als viatges alternatius, low cost o individuals. Les webs més específiques tenen un doble benefici per a nosaltres: els seus visitants són més selectes i especialitzats, i alhora, la inserció de publicitat és més econòmica.

Existeixen centenars de comunitats web dedicades al món dels viatges i del turisme. Serà una tasca intensiva la de seleccionar els que més ens poden interessar.

Per a captar guies, els portals de feina (infofeina.com, turijobs.com, etc) són una bona eina, però es cobra un preu per cada CV que descarreguem dels candidats. Existeixen altres aparadors digitals que ens poden permetre arribar als estudiants (universia.es, blogs i fòrums de feina per estudiants, etc).

Adwords: pots ser una bona idea per al posicionament del nostre portal web. Tant per a la captació de clients com de guies, caldrà comprar les paraules clau més rendibles per tal de ser el més efectius possible.

Publicity: és la manera més barata d'arribar al gran públic; però també és la més complicada, ja que generar notícia no és fàcil, i menys si ens centrem en mitjans de tirada nacional.

És més interessant generar notícia de cares a captar clients, tot i que podem captar-los també a través de la notícia que pugui generar el nostre sistema de guies.

Publicitat: els nostres recursos no ens permetran comprar espais publicitaris, almenys els primers anys de funcionament de la empresa. Caldrà esperar per a poder fer aquestes accions.

Màrqueting directe: juntament amb la publicitat, pot ser el més rendible i eficient. Si volem captar clients, caldrà adreçar-nos als col·lectius als que pertanyen, a les escoles i instituts que facin viatges, a associacions, clubs, etc.

De cares a trobar nous guies, el màrqueting directe és una estratègia a seguir. Cartells a les facultats i escoles, mailings, portals web d'èxit entre el col·lectiu universitari, etc.

Merchandising: encara no ens el podem permetre. Caldrà esperar un temps, com la publicitat tradicional.

Viral: Aquesta és una tasca dura i llarga, però que pot generar grans moviments de demanda si obté èxit. Portals, blogs, fòrums, etc... tot allò que permeti participar ens pot servir per a introduir-hi la nostra empresa i la nostra oferta.

Exactament igual amb la captació de guies: fòrums, blogs, etc que parlin de feina, de viatges, dels Erasmus, etc.

5. RESUM FINAL DEL PROYECTO

5. Resum final del projecte

Hem detectat una oportunitat en el mercat i hem estudiat com satisfer-la i treure'n un benefici empresarial.

El fenòmen del baix cost ha suposat un revolució en el turisme i el comportament dels seus usuaris; i segurament encara ens depara noves sorpreses i canvis.

Des d'un punt de vista més aviat creatiu, pensant més en la innovació que no pas en la economia, hem dissenyat un producte i una empresa que el posi a la venda seguint uns principis coherents i realistes basats en l'estudi de l'entorn i del sector.

La conclusió bàsica d'aquest projecte és demostrar la possibilitat d'innovar en un sector intangible i de fàcil replicació, com és el turisme, d'una manera original i econòmica.

És evident que un estudi de viabilitat econòmica molt més acurat seria necessari per acabar de determinar amb números més exactes la viabilitat i els llindars de rendibilitat i financers; però creiem que per a aquesta proposta inicial era suficient partir d'unes suposicions més innocents, més properes a una hipòtesi que no pas a una iniciativa real i determinada a fer-se efectiva.

Tot i així, *BreakGuides* és plausible, i de relativa facilitat de dur a terme; a més, incorpora innovació, costos baixos, noves vies de gestió empresarial i una bona dosi d'il·lusió.

6. BIBLIOGRAFIA

6. Bibliografía consultada

- Instituto de Estudios Turísticos – Secretaría de Estado de Turismo. *Informe Anual de Movimientos Turísticos Españoles Familitur 2007*. Madrid 2007.
- OMT i World Youth, Student and Educational Travel Confederation (WYSE). *Youth Travel Matters: Understanding the Global Phenomenon of Youth Travel*. Madrid 2007.
- Martí-Hennenberg, J. i Tapiador, F.J. *Los aeropuertos regionales españoles*. Universitat de Lleida i Universidad de Castilla La Mancha. Lleida – Toledo 2007.
- Cinco Días, 28 d'agost de 2008: *Las "low cost" siguen arañando cuota de mercado a las tradicionales en España*.
http://www.cincodias.com/articulo/economia/low/cost/siguen/aranando/cuota/mercado/tradicionales/Espana/cdseco/20080822cdscdseco_6/Tes/
- Destinos Blog, 29 de maig de 2008: *Crece el turismo joven*.
<http://www.destinosblog.com/382/crece-el-turismo-joven/>