

CE Col·legi d'Economistes
de Catalunya

DE GUIXOLS. Punta de Canet

DOSSIER L'ECONOMIA DEL TURISME

**REVISTA
ECONÒMICA
DE
CATALUNYA**





- 7 **Presentació**
Revista d'Economia:
- 9 **La qualitat com a avantatge comparatiu en els mercats de serveis: estat actual de la reflexió**
EZEQUIEL BARÓ
- 26 **El grau d'orientació als clients en els informes anuals de les entitats financeres**
JOAN LLONCH, M. PILAR LÓPEZ
I JOSEP RIALP
- 37 **Estructura de propietat i activitats d'influència en l'empresa: una aproximació econòmica**
CARLES GISPERT
- 46 **El foment de l'habitatge assequible a Barcelona** ENRIC LLARCH
- 57 **Una aproximació a la despesa de les corporacions locals catalanes en l'exercici del 1992**
JOSEP M. CARRERAS I ALINA CHOY
- Dossier: L'economia del turisme**
- 66 **Presentació** FRANCESC XAVIER MENA I JOSEP ANDREU CASANOVAS
- 67 **Política turística: ¿una visió estiuenca?**
EDUARDO FAYOS-SOLA
- 78 **Factors de canvi de la competitivitat del producte turístic** EUGENI AGUILÓ
- 91 **L'impacte de les tecnologies de la informació en el turisme**
ALFONS CORNELLA
- 99 **El turisme a Catalunya: situació actual i perspectives** FERRAN NAVINÉS I JOSEP MARIA PALLÀS
- 111 **El turisme urbà europeu i el cas de Barcelona** IGNASI DE DELÀS
- 117 **La formació turística a Espanya: l'hora de la veritat** RAMON BOSCH CAMPRUBÍ
- 123 **Turisme i fiscalitat** RAMON ARCARONS
- 126 **Visió empresarial del turisme a Catalunya**
LLUÍS DE BORJA I SOLÉ
- Entrevista**
- 132 **Entrevista amb Lluís Marco. Director de l'Hotel Arts de Barcelona**
FRANCESC XAVIER MENA
- 136 **Robert Lucas: expectatives racionals... i creixement econòmic** IVAN MUÑIZ
- Crítica de llibres**
- 137 **Dinàmiques metropolitanes**
JOAN TRULLEN
- 140 **Notícia de llibres**

Núm. 28
Data de tancament:
novembre de 1995

DES DE 4.234 Ptes. AL MES

Tres raons per fer-se soci del millor Pla Integral de Salut



“ Pot escollir el metge,
l'especialista i la clínica que
vulgui i on vulgui. ”



“ No necessita comprar ni
signar talons. N'hi ha prou
amb la seva targeta. ”



“ En cas d'hospitalització
quirúrgica cobrarà diners
extres des del primer dia. ”

PLA SALUT **P**PLUS



440 54 41

Envia aquest cupó amb les seves dades personals a **Agrupació Mútua**, Av. de Madrid, 9, 08028 Barcelona i rebrà més informació.

Cognoms	
Nom	Edat
Professió	Telèfon
Adreça	
Població	C.P.
Província	

PSP • Col·legi d'Economistes

Condicions exclusives per al



Col·legi d'Economistes
de Catalunya



AGRUPACIÓ MÚTUA
Faci's soci del seu futur



Generalitat de Catalunya Institut Català de Finances

Crèdit públic de la Generalitat de Catalunya al servei de les Pimes.

- ▶ Operacions de préstec.
- ▶ Avals davant terceres entitats de crèdit.
- ▶ Finançament d'inversions en actius fixos, com també en R+D i en aplicacions informàtiques.
- ▶ Sectors industrial, comercial i de serveis.
- ▶ Petites i mitjanes empreses, tant persones físiques com societats.
- ▶ Finançament a mitjà i llarg termini. Fins a 15 anys, d'acord amb el projecte d'inversió.
- ▶ Fins a 2 anys de carència d'amortització de capital.
- ▶ Tipus d'interès referenciats al MIBOR.

La tramitació, concessió i instrumentació d'aquestes operacions de crèdit es duen a terme directament i únicament a través de l'Institut Català de Finances.



Pau Claris 138, 2n.
08009 Barcelona
Tel. (93) 215 20 82
Fax (93) 487 37 87

Comenci ara a gaudir d'un futur de primera estalviant-se impostos



Amb ECONOMISTES Pla de Pensions de l'Il·lustre Col·legi Oficial d'Economistes de Catalunya

Ara començarà a estalviar impostos. Ja que pagarà menys en l'impost sobre la renda perquè podrà deduir les quantitats aportades directament de la base imposable.

Demà tindrà reservat un futur de primera. Perquè quan es jubili, podrà començar a gaudir d'uns ingressos que li permetran fer realitat les seves il·lusions.

Sol·liciti avui mateix una simulació del seu Pla de Pensions i sàpiga quant pot estalviar-se ara i guanyar demà. Pot fer-ho trucant al servei de banca per telèfon FonoBanc Sabadell 900 323 323 o en qualsevol Oficina del Banc Sabadell.

EL PRIMER PLA DE PENSIONS AMB SOLUCIÓ TOTAL

La solució per al futur

Tindrà la pensió que desitgi

Adaptem el Pla a les seves necessitats i li planifiquem la pensió que vostè vulgui, en funció de l'edat.

Les aportacions, a la seva mida

Li donem absoluta flexibilitat en les seves aportacions, tant pel que fa a la quantitat (des de 1.000 ptes. al mes) com a la freqüència (aportacions periòdiques o esporàdiques).

L'orientem perquè es prepari la millor jubilació

Vingui a les nostres oficines i li direm, gratuïtament i sense cap tipus de compromís, el que pot cobrar quan es jubili amb la pensió de la Seguretat Social.

A més, li regalem la Guia per a la Jubilació, per a preparar-se el millor dels futurs.

La solució per al present

Disposi de diners quan en necessiti

Amb la garantia de crèdit certificada per escrit per Caixa de Catalunya a tots els participants del Pla, podrà disposar de diners sempre que en necessiti i per a qualsevol imprevist.

Grans avantatges fiscals

El Pla de Pensions Total no només és la millor solució per a la seva jubilació, sinó que a més li permet deduir fins al 56% de l'IRPE.

NOU PLA DE PENSIONS TOTAL

Diners Sempre Seus

Informació i contractació per telèfon:

 **900 12 00 12**

Les activitats turístiques constitueixen un dels principals puntals sobre el qual se sosté l'actual model de desenvolupament econòmic de Catalunya. En els darrers anys l'oferta i la demanda turístiques estan enregistrant canvis de gran significació que condicionen el seu esdevenidor. Atesa la importància quantitativa i qualitativa d'aquestes activitats per a l'economia catalana, va semblar oportú dedicar-hi un dossier central de la *Revista Econòmica de Catalunya*. Francesc Xavier Mena i Josep Andreu Casanovas han coordinat el contingut d'aquest dossier, que inclou col·laboracions d'experts procedents de diferents àmbits en què s'analitzen els problemes econòmics centrals del turisme. La *Revista Econòmica de Catalunya* agraeix tant als coordinadors del dossier com als seus autors el treball realitzat.

El primer article del dossier és d'Eduardo Fayos-Solà. En ell s'aborda el contingut d'una nova política turística que en comptes de cercar economies d'escala en la producció dels serveis s'adapti al nou sistema basat en la gran segmentació de la demanda, la flexibilització de l'oferta i la recerca de la rendibilitat basada en la integració diagonal i les economies de sistemes. A continuació Eugeni Aguiló analitza els factors de canvi de la competitivitat del producte turístic. Alfons Cornella estudia l'impacte de les tecnologies de l'informació en el turisme. Ferran Navinés i Josep Maria Pallàs ofereixen un estudi sobre la situació actual i les perspectives del turisme a Catalunya. El turisme urbà europeu a Barcelona és analitzat per Ignasi de Delàs. Els aspectes relacionats amb la formació turística a Espanya són estudiats per Ramon Bosch. Ramon Arcarons aborda les qüestions relacionades amb la fiscalitat del turisme. Finalment Lluís de Borja i Solé aporta una visió empresarial del turisme a Catalunya. El dossier acaba amb una entrevista de Francesc Xavier Mena a Lluís Marcó, director de l'Hotel Arts de Barcelona.

El número 28 de la *Revista Econòmica de Catalunya* inclou també diferents col·laboracions en la resta de seccions habituals. En la secció «Revista d'Economia», que és dedicada a la publicació dels resultats de recerques econòmiques, s'inclouen treballs de: Joan Llonch, M. Pilar López Belbeze i Josep Rialp (sobre grau d'orientació als clients en els informes anuals de les entitats financeres), Ezequiel Baró (sobre la qualitat en els serveis), Josep M. Carreras i Alina Choy (sobre la despesa pública local a Catalunya), Enric Llarch (sobre el foment de l'habitatge a Barcelona) i Carles Gispert (sobre l'estructura de la propietat i les activitats d'influència en l'empresa). Es tracta, doncs, de recerques tant teòriques com aplicades, que abasten tant el camp de l'economia general com el de l'empresa. Clou el contingut del número una nota d'Iván Muñoz sobre les darreres recerques de Robert Lucas, Premi Nobel d'Economia d'enguany, i les habituals seccions de crítica de llibres i notícia de llibres amb les novetats editorials.



Entitats col·laboradores:



Generalitat de Catalunya
Departament d'Economia i Finances



Ajuntament de Barcelona



Banc Sabadell

CAIXA DE CATALUNYA



"la Caixa"

CAIXA D'ESTALVIS I PENSIONS
DE BARCELONA



BANCA CATALANA



AGRUPACIÓ MÚTUA



AGF UNIÓN



FÉNIX

La qualitat com a avantatge competitiu en els mercats de serveis: estat actual de la reflexió

EZEQUIEL BARÓ TOMÁS

Universitat de Barcelona

1. PREÀMBUL

Fa uns anys, Kenichi Ohmae (1982), en un dels seus llibres més coneguts, deia que el potencial competitiu d'una firma es mesura en funció de la seva capacitat estratègica, i que aquesta capacitat estratègica és el resultat de la seva «cartera de negoci» (*business portfolio*). Ohmae definia la «cartera de negoci» d'una firma en termes del que anomenava «atractiu de mercat» (*market attractiveness*), que és la capacitat —alta o baixa— que tenen les diferents activitats de la firma de créixer en mercats determinats, i «força de la firma» (*strength company*), que és la forma precisa —tècnica i organitzativa— en què la firma duu a terme un negoci o activitat en particular.

Per Ohmae, des de finals dels anys 60, hi ha hagut un canvi substancial en les percepcions dels *leaders* empresarials del que constitueix la compensació (el *make-up*) «correcte» de la «cartera de negoci» i, amb això, ha anat canviant també la consideració del que és ara l'estratègia empresarial «escaient».

Durant els anys 60 i part dels 70, moltes firmes occidentals veien en el fort creixement dels mercats el mitjà principal per un creixement corporatiu gairebé il·limitat. Això va suposar una intensa carrera cap a la constitució de grans conglomerats empresarials (com a via per capitalitzar el creixement dels mercats), de manera que moltes d'aquestes corporacions empresarials es convertiren en grups de negocis (o de productes) que tenien poc en comú entre ells, llevat del fet de ser fons de proveïment dels mitjans necessaris per mantenir un creixement financer continuat del conjunt. En aquest context, la mesura de l'èxit i de la *performance* només podia procedir de l'únic element comú que donava sentit als diversos (i, sovint, poc relacionats) negocis: els resultats financers.

A finals dels anys 70 i inicis dels 80, es produeix un canvi important en el *business environment*. El ritme de creixement de molts mercats minvà de manera considerable i la competència en ells augmentà molt significativament. En aquest nou marc, la perspectiva de les estratègies empresarials es desplaçà progressivament de l'atractiu de mercat (de la voluntat de créixer al mateix ritme que el mercat) cap a la «força de la firma». Calia «tornar a allò que és bàsic», a les coses en què la firma tenia veritablement un avantatge i podia afegir més valor. «El benefici, com a meta, ja no és suficient per garantir el benefici».

El nou paradigma pel *management* són les estratègies competitives de Porter. Aquest autor passà a definir l'atractiu de mercat en funció de les seves conegudes cinc forces o determinants estructurals que poden variar de sector a sector (no hi ha, doncs, una estratègia millor que una altra al marge de l'estructura competitiva de cada mercat). I, en termes de «força de la firma», Porter establia tres grans camins estratègics (lideratge de costos, diferenciació i concentració). Tres estratègies, això sí, amb un grau considerable d'incompatibilitat entre elles: per tenir èxit, una firma havia de seleccionar un d'aquests tres camins estratègics i seguir-lo de manera rigorosa.

Des de meitat dels anys 80 fins ara, moltes firmes occidentals han apostat, de manera creixent, per una mobilització interna basada en la promoció de la «qualitat». Tanmateix, la manera com la «qualitat» ajusta l'estratègia empresarial no és un tema que estigui encara massa clar. De fet, la integració de la «qualitat» en el disseny de l'estratègia empresarial ha passat per fases dife-

1. Les capacitats superiors *superior skills* són les capacitats distintives del personal de la firma. Algunes deriven de l'habilitat de dur a terme funcions individuals més efectives que en altres firmes. Altres poden ser el resultat d'uns sistemes i d'una estructura de l'organització que permeten a una firma adaptar-se millor i més ràpidament als requeriments del mercat. Els recursos superiors (*superior resources*) són elements tangibles millors que els d'altres firmes i que permeten a la firma considerada exercir totes les seves capacitats. Poden residir en factors d'escala, de localització, de grandària de la força de venda i d'àmbit de la xarxa de distribució, etc. (Day i Wensley 1988).

renciades que Albrecht (1992) ens ajuda a repassar. Mentre als anys 60 la teoria de la qualitat prevalent era la que girava entorn al «control de qualitat» (la qual cosa significava que s'inspeccionaven els productes i es descartaven els que no eren bons i no complien certs «estàndards» d'admissibilitat), als anys 70 la teoria de la qualitat (sota l'impuls de persones com W. E. Deming, J. Juran i, més tard, P. Crosby) passà del «control» a l'«assegurança» de la qualitat. L'èmfasi es posava, cada cop més, en els criteris i mecanismes per prevenir els errors i els problemes. La contrassenya era «cap defecte i a la primera».

«Aleshores —com diu Albrecht— arribaren els anys 80 i els japonesos. El «miracle de la qualitat» japonès representà un desafiament devastador al domini nord-americà en el camp de la manufactura. (...) Sota la intensa pressió competitiva dels productes japonesos, que havien adquirit un prestigi enorme per la seva qualitat, la teoria occidental de la qualitat passà progressivament a ser la dels programes de «qualitat total», un conjunt molt estructurat de mètodes que alguns experts en qualitat nord-americans —sobretot Crosby— varen recuperar dels japonesos, els quals, després de tot, els havien après del teòric nord-americà W. Edwards Deming».

Des de la perspectiva de les estratègies competitives de Porter es pot dir que una estratègia de qualitat és, més aviat, una estratègia de diferenciació. (La diferenciació té per objecte el proveïment d'aquells atributs que els compradors consideren més importants i la qualitat —del producte o del servei— sens dubte ho és). Tanmateix, mentre per Porter, con ja s'ha dit, les estratègies competitives són substancialment incompatibles entre elles (cal escollir-ne una i ser conseqüent amb les restriccions que aquesta imposa), el *quality movement* postula que l'assoliment d'alts nivells de qualitat pot crear el potencial suficient per endegar una estratègia de diferenciació i, també, de lideratge de costos, sense que això suposi quedar en inferioritat respecte a competidors que trien una o altra vessant estratègica.

La via de la qualitat ha unificat les dues dimensions de la «cartera de negoci» en una sola que podem anomenar «dimensió valor», en la qual tenen a veure totes les operacions que creen valor per al client. «A mesura que entrem a la dècada dels 90 i ens precipitem al segle XXI —continua dient Albrecht— resulta més clar que ha perdut validesa l'antiga distinció entre «bé» i «servei». El que hi ha és el valor total per al client: la combinació del «tangible» i l'«intangible» que el client experimenta en els diferents «moments de la veritat» (els moments en què entra en contacte amb la firma), que esdevenen la seva percepció del que és fer negoci amb una organització. (...) Quan veiem les coses d'aquesta manera, la qüestió de la «qualitat» i la del «servei» no són dos conceptes diferents. Són, de fet, fraccions incompletes de la mateixa qüestió. Només quan es combinen en un únic problema podem pensar de manera adequada en la qualitat com un avantatge competitiu i un criteri per la bona conducció d'una empresa».

2. LA QUALITAT COM A OPCIO ESTRATÈGICA

2.1. Avantatges competitiu sostenibles

No hi ha un significat ben establert i acceptat de la noció d'avantatge competitiu, ni a la literatura sobre estratègies empresarials ni a la literatura sobre màrqueting. En certs casos, es pren com a sinònim de «competència distintiva» (d'una firma); en d'altres, prenent com a punt d'observació el mercat, s'assimila a una «superioritat posicional». En rigor, és el resultat bé de la implementació per part de la firma d'una *value-creating strategy* que no pot ser seguida per cap competidor potencial, bé d'una superior execució de la mateixa estratègia que els seus competidors.

Una visió més precisa del que és un «avantatge competitiu» requereix distingir tres conceptes: les fonts de l'avantatge, les posicions d'avantatge i els resultats de l'avantatge (Day i Wensley 1988). De fet, la creació (i el manteniment) d'un avantatge competitiu és el resultat d'un *feedback* a llarg termini que implica totes tres dimensions:

— En general, les capacitats o destreses superiors (del personal) i els recursos, també superiors, són —considerats en conjunt— les fonts d'avantatge d'una firma.¹ Ambdós grups de

fonts li permeten dur a terme les diferents activitats (primàries i secundàries) que compon la seva «cadena de valor» (*value chain*) sigui a un cost menor, sigui per un camí que li permet diferenciar-se dels seus competidors (Porter 1980, 1985).

— Aquestes fonts d'avantatges competitius són els fonaments per aconseguir uns avantatges posicionals de cost (si es basen en la realització de més activitats a un cost menor que els competidors a igualtat de producte ofert) o de diferenciació (si els clients perceben una diferència consistent en alguns tributs importants del bé o servei subministrat per la firma respecte dels seus competidors).²

— Finalment, els resultats de gaudir d'una posició d'avantatge continuada en un mercat poden evidenciar-se bé en una superior quota de mercat de la firma o una més gran satisfacció de la seva clientela (una superior *marketplace performance*), bé en uns rendiments superiors de la inversió o un valor superior de les accions de la firma (una més gran *financial performance*).

Tanmateix, i aquesta és la virtut principal de la distinció que acabem de fer dels tres elements que intervenen en la identificació d'un avantatge competitiu, la disposició, per part d'una firma, d'unes fonts d'avantatge competitiu (en forma de més recursos físics o d'un personal més capacitat) no li assegura de manera automàtica l'obtenció d'una posició d'avantatge. Per aconseguir-la es precisen certes «eleccions estratègiques», tant pel que fa als objectius, com pel que fa a la qualitat de la tàctica i de la seva implementació. De fet, el que els mànagers volen conèixer és com fer-s'ho per augmentar els resultats de la seva firma amb les menors despeses. Per això, han d'individualitzar aquells recursos i capacitats que exerceixen una més gran influència (*leverage*) per assolir avantatges posicionals i destinar-hi els mitjans apropiats.³ Aquests són els *key success factors* del negoci que han de ser degudament «aplicats i controlats perquè la firma obtingui l'èxit desitjat» (Ohmae 1982).

Un avantatge competitiu es pot qualificar de «sostenible» quan les fonts d'aquest avantatge resisteixen l'erosió dels competidors (Porter 1985). Barney (1991) estableix quatre requisits essencials perquè uns recursos i/o capacitats determinats, a disposició d'una firma, siguin una font d'avantatge sostenible:

- han de ser valuosos, és a dir han de permetre a la firma formular i implementar una estratègia que augmenti la seva eficiència i/o efectivitat;
- han de ser escassos entre els potencials competidors de la firma;
- han de ser imperfectament imitables;⁴
- i no ha d'haver-hi substituïts estratègicament equivalents per aquests recursos i/o capacitats.

A més, tal com assenyala Coyne (1985), per gaudir d'un avantatge competitiu sostenible, una firma no solament ha de disposar d'uns recursos i/o capacitats que no tenen els seus competidors (disposar d'un *capability gap*), sinó que aquesta distància entre la firma i els seus competidors ha d'evidenciar-se en certes diferències per als seus clients (en un cert *key buying criteria*). En resum, perquè un avantatge sigui sostenible han de ser duradors tant el *capability gap*, com els *key buying criteria*.⁵

El caràcter «sostenible» d'un determinat avantatge competitiu va lligat a la capacitat que tingui la firma considerada d'establir barreres que dificultin la imitació o duplicació de les seves fonts d'avantatge. A diferència de les «barreres d'entrada» (a un sector), que són uns actius col·lectius propis del sector i, per tant, propensos al *free-riding*, les «barreres a la imitació» són endògenes i idiosincràtiques a la firma (són *firm-specific*) (Mahoney i Pandian 1992).

A la literatura econòmica hi trobem un gran nombre de conceptualitzacions de les barreres a la imitació (o *isolating mechanism*), entre altres les proposades per Lippman i Rumelt (1982), Rumelt (1984, 1987), Dierickx i Cool (1989) i Reed i Defillipi (1990).⁶ L'anàlisi d'alguns d'aquests mecanismes d'aïllament relatiu d'una firma respecte dels seus competidors poden donar llum a

2. Les posicions d'avantatge poden ser *lowest delivered cost positions* i *differentiated positions*. Aquestes darreres s'assoleixen quan algunes activitats *value-adding* es duen a terme de manera que es produeix una *perceived superiority* en dimensions que els clients són susceptibles de valorar i per les quals estan disposats a pagar un *price premium*. Aquest pot ser el cas d'una estratègia de promoció de la qualitat.

3. Els avantatges posicionals d'una firma són anàlegs a les barreres de mobilitat competitiva que poden distàndia a una firma a canviar la seva posició estratègica.

4. La condició final perquè un recurs/capacitat sigui una font d'avantatge competitiu sostenible és que no sigui substituïble. La «substituïbilitat» pot adoptar dues formes: el cas que un competidor no pot duplicar les capacitats/recursos de la firma exactament, però pot substituir recursos similars que li permeten implementar estratègies semblants a les d'aquella o el cas en què utilitza recursos/capacitats molt diferents com a substituïts estratègics (aleshores aquest recurs/capacitat pot ser que no sigui, veritablement, una font d'avantatge sostenible) (Bharadwaj, Rajan Vardaman i Fahy 1993).

5. Front a canvis en els *key buying criteria*, el caràcter sostenible de l'avantatge d'una firma depèn de l'habilitat que tingui aquesta per adaptar-se a aquests canvis i/o influir sobre els propis *key buying criteria* (Tency i Wiersema 1993).

6. Tot *isolating mechanism* pressuposa l'existència d'asimetries en les capacitats i els recursos de les firmes competidores que incrementen els costos associats a la imitació estratègica.

7. La *ambiguïtat* respecte als factors responsables d'una *performance* superior actua també com una força de dissuasió a la *resource mobility*.

8. També, tractar els *key success factors* de manera separada pot ser el motiu d'una representació inadequada de l'èxit de l'empresa, perquè la interacció entre els factors pot ser, precisament, la causa d'aquest èxit. Per tant, els potencials imitadors poden trobar dificultats per establir una llista no ambigua de factors responsables dels bons resultats de la firma.

9. La teoria de la *uncertain imitability* suggereix que beneficis alts poden ser el senyal de la presència de firmes d'un sector de les quals és difícil imitar les seves capacitats, cosa que impedeix els intents d'entrada de potencials competidors.

10. És el cas de les firmes que tenen ja un estoc considerable de Recerca i Desenvolupament i, també, de les que ja han acumulat un estoc important de recursos i capacitats a la promoció de la qualitat.

11. Òbviament, per una empresa de serveis, els recursos i capacitats que es poden destinar a una estratègia de qualitat no són les úniques fonts d'avantatge competitiu a l'abast. Bharadwaj, Rajan Varadarajan i Fahy (1993) n'analitzen molts altres: els efectes d'escala, les sinèrgies de costos i demanda, les innovacions de producte, de procés i organitzatives, el valor de marca, els *precommitment contracts*, la localització dels centres d'activitat, els efectes dels *communication goods*, la cultura d'empresa, els efectes d'experiència i la tecnologia de la informació.

l'hora d'explicar com es poden assolir certs avantatges sostenibles a l'àmbit dels serveis i, en particular, els avantatges que es basin en una estratègia de qualitat.

Així, per exemple, les barreres a la imitació poden ser més consistents si existeix una *causal ambiguity* pel que fa als factors responsables d'una determinada posició d'avantatge i als resultats superiors que aquesta permet assolir. Aquesta «ambigüïtat» respecte als factors responsables d'una *performance* superior de la firma respecte de les seves competidores pot actuar, en alguns casos, com una poderosa barrera a la imitació.⁷

Tres característiques crítiques de la firma, individualment o de manera combinada, contribueixen a determinar aquesta *causal ambiguity* (Reed i Defillipi 1990):

- El caràcter tàcit (*tacitness*) de l'aprenentatge, és a dir, l'acumulació implícita i no codificable de capacitats durant el propi procés de *learning by doing* intern a la firma;
- la complexitat que en resulta de les interrelacions entre els diferents recursos/capacitats aplegats a la firma (Nelson i Winter 1982);
- l'especificitat que generen certs actius i/o capacitats *transaction specific* que la firma utilitza en els processos de provisió de serveis per a cada client particular (Williamson 1985).

Cadascuna d'aquestes tres característiques pot dificultar i, fins i tot, fer impossible la identificació per part de la competència dels *key success factors* de la firma.⁸ Totes elles són font d'«ambigüïtat» pel que fa als mecanismes que lliguen les diferents activitats i procediments de la firma amb la consecució d'uns resultats més bons i, en conseqüència, contribueixen a construir barreres a la imitació.

Correlativament, es pot generar, també, una *uncertain imitability* quan l'ambigüïtat causal respecte als processos d'acumulació dels estocs de capacitats i recursos de la firma (el seu *asset stock accumulation*) fa inherentment incerta la creació de nous productes, en particular quan la complexitat és una característica destacada dels processos d'acumulació (Lippman i Rumelt 1982). L'absència d'una explicació causal ben definida entre les accions/iniciatives d'una firma pel que fa a la formació del seu estoc d'actius i els resultats que obté dona suport a aquesta noció d'*uncertain imitability*.⁹

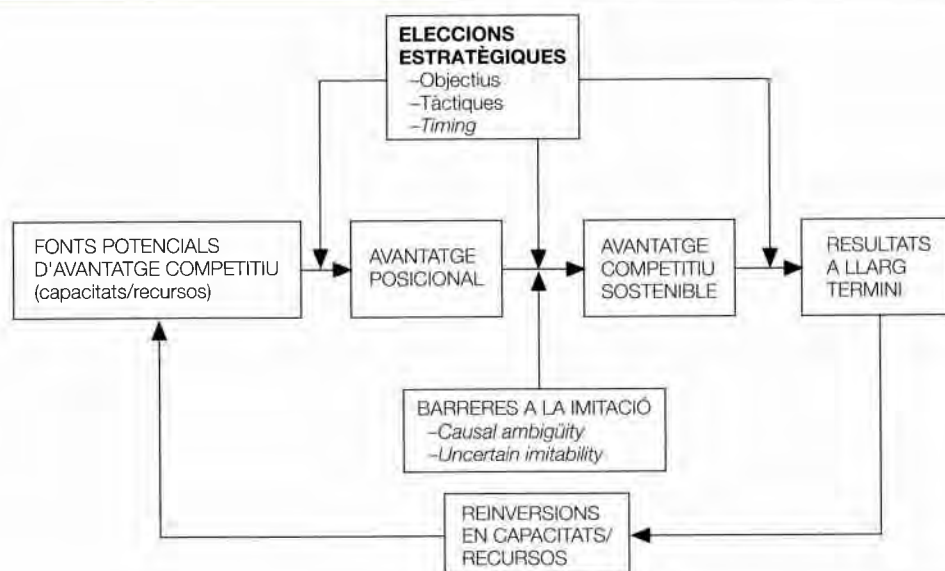
La «imitabilitat» de l'estoc de capacitats/recursos d'una firma està directament relacionada amb certes característiques del procés d'acumulació d'aquest estoc. Dierickx i Cool (1989) identifiquen tres d'aquestes característiques:

- les *time compression diseconomies*, que fan referència a l'acumulació de certs avantatges derivats d'unes capacitats o habilitats que han requerit un llarg període de gestació (per exemple, la reputació de qualitat d'una firma). Aquestes fonts d'avantatge competitiu no poden ser ni adquirides ni imitades pels competidors en un període de temps curt;
- les *resource/skill eficiències*, que sorgeixen pel fet que la presència d'un estoc ja existent a la firma de certs recursos/capacitats en facilita la seva acumulació ulterior;¹⁰
- finalment, la *interconnectedness of resources/skills stock*, que pot actuar com a barrera a la imitació quan algunes firmes no disposen de certs recursos/capacitats complementàries que, en canvi, són crítiques per poder competir en un determinat mercat. Per exemple, una nova firma que entri en un mercat amb un producte de qualitat i preu comparables als de les firmes ja presents pot trobar dificultats per mantenir-se en el mercat si no disposa d'una xarxa de distribució ja establerta.

La figura 1 mostra el conjunt de relacions que lliguen les fonts potencials d'avantatge competitiu amb els avantatges posicionals i els resultats a llarg termini de la firma, amb la possible creació de barreres a la imitació que poden fer que, per un període més o menys llarg, l'avantatge competitiu pugui ser sostenible (Bharadwaj, Varadarajan i Fahy 1993).¹¹

FIGURA 1

12. En aquest aspecte, es pot considerar l'argumentació i els exemples aportats per Reichheld i Sasser (1990)



2.2. La qualitat com a estratègia per assolir un avantatge competitiu sostenible

La qualitat (i la satisfacció del client que se'n deriva) és una de les «eleccions estratègiques» de la firma que, com s'ha dit abans, li poden permetre convertir unes determinades fonts d'avantatge competitiu en posicions d'avantatge i generar, en conseqüència, uns resultats econòmics superiors a llarg termini. Això, cal insistir, suposa l'elecció acurada d'unes metes, la identificació apropiada dels *key success factors*, escollir una tàctica adequada i un procés d'implementació pertinent, triar el *timing* d'aplicació més correcte, etc...

Pot ser útil ara establir una classificació general dels grans grups de possibles eleccions estratègiques que una firma pot tenir al seu abast. De fet, tota estratègia empresarial pot tenir dues dimensions: una ofensiva, l'altra defensiva. Virtualment, totes les firmes utilitzen sempre una certa combinació d'ambdues dimensions. Genèricament, les estratègies ofensives s'orienten cap a la captació de nous clients per a la firma; les estratègies defensives, en canvi, s'orienten cap a la conservació i consolidació de l'actual base de clients (Fornell i Wernerfelt 1987, 1988). Com es pot veure a la figura 2, les estratègies de caràcter ofensiu d'una firma poden seguir dos camins: ampliar el(s) mercat(s) o captar clients dels seus competidors (engrandir la seva quota de mercat). Per contra, les estratègies de caire defensiu busquen, fonamentalment, construir barreres al canvi dels clients (*switching barriers*) o augmentar la satisfacció dels propis clients (Fornell 1992).

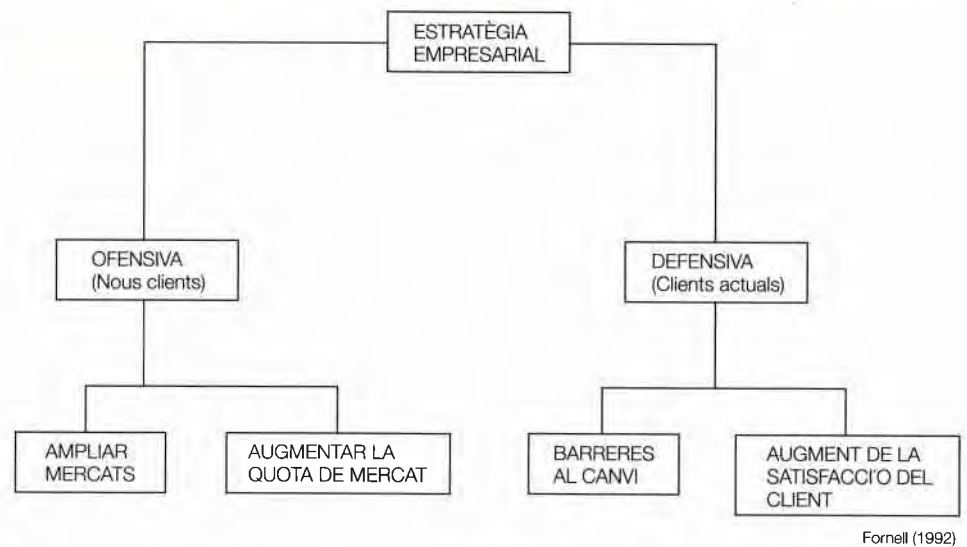
Fins fa poc, la literatura del màrqueting prestava molta més atenció a les estratègies de caire ofensiu. Tanmateix, més recentment, la consideració de les estratègies defensives ha augmentat molt, probablement pel fet que el creixement lent i els mercats altament competitius han passat a ser les característiques més comunes de molts dels sectors econòmics dels països més avançats. Tampoc no ha estat aliè a aquest canvi de perspectiva l'evidència creixent que els costos d'implementar una estratègia de caràcter ofensiu són, tot sovint, molt més grans que els que implica una estratègia de caire defensiu. El cost de captar un nou client acostuma a ser substancialment superior al cost de retenir un client antic.¹²

Cenyint-nos a les estratègies de caire defensiu, es pot dir que el seu objectiu és:

— bé minimitzar la rotació de la clientela o, el que és el mateix, maximitzar la seva retenció (i lleialtat) a la firma, donades certes restriccions de cost;

15. En molts casos, el client està acostumat als procediments propis d'un determinat sistema de prestació d'un servei. Fins i tot, pot modificar els seus propis procediments (o hàbits) com a resultat d'utilitzar aquest sistema. És el que es pot anomenar *procedural specificity*. Aquesta especificitat, a més, pot veure's augmentada per un *electronic integration effect*, si aquest sistema de prestació del servei està gestionat per una xarxa informàtica.

FIGURA 2



— bé protegir els productes i els mercats de les incursions de la competència garantint la plena satisfacció de la clientela.

Per assolir aquests objectius, s'obren dues opcions: establir barreres al canvi de la clientela o augmentar el nivell de satisfacció de la clientela i, en conseqüència, la seva lleialtat a la firma.

Mentre les barreres al canvi són tota la munió de procediments que fan més costós al client canviar de proveïdor, l'augment de la satisfacció de la clientela (per exemple, mitjançant una política de qualitat) fa més costós a un competidor poder captar els clients de la firma.

En el primer cas, la firma tracta de dificultar, fer més car (o, fins i tot, il·legal) el canvi als seus clients. Per fer-ho (sense convertir-se en monopoli), la firma disposa de molts camins. Per la via dels costos, tot augment induït dels *search costs*, dels costos de transacció, dels costos d'aprenentatge, dels *emotional costs* pot contribuir a elevar les *switching barriers*. També un augment dels riscos (financers, socials, psicològics) associats a les decisions de compra poden enfortir aquestes barreres. En general, tota iniciativa per part d'una firma per tal de limitar l'abast de les alternatives de comparació d'un comprador per repetir una compra equival a la creació d'una barrera al canvi.¹³

En canvi, incrementar el nivell de satisfacció de la clientela té com a principal objectiu augmentar la lleialtat dels clients actuals i, secundàriament, convertir-los en fonts personals d'informació favorables per la firma (comunicació boca-a-orella, sens dubte les de més eficàcia en el cas de molts serveis). Els clients lleials no són necessàriament clients satisfets, però els clients satisfets tendeixen a ser clients lleials, com han posat de manifest molts estudis recents (Oliver i Swan 1989) (Anderson i Sullivan 1993). En general, els béns i els serveis que donen una satisfacció més gran als clients són menys vulnerables a la competència i garanteixen una més gran proporció de repeticions de les transaccions.

Tanmateix, la relació entre el grau de satisfacció de la clientela i el nivell de lleialtat que se n'obté no és uniforme per a totes les firmes ni és la mateixa en tots els sectors. Com en el cas de l'elasticitat-preu, també l'elasticitat-satisfacció del client varia segons els casos i és important determinar-la per avaluar la possible eficàcia d'una actuació en aquest sentit. Així, per exemple, segons informació extreta del *Swedish Customer Satisfaction Barometer*, a Suècia, els sectors d'activitat amb elasticitats més baixes són també aquells als quals se'ls pressuposen unes barreres

al canvi més elevades (és el cas del servei telefònic, del servei postal, del servei de policia, etc.), mentre que les elasticitats més altes es donen en aquells sectors en què les barreres al canvi són més baixes (per exemple, el sector de l'automòbil, el de la restauració, el de lloguer de cotxes, etc.).¹⁴ En aquests darrers sectors, les firmes han de confiar més, doncs, en estratègies de satisfacció del client per garantir la repetició de transaccions amb els seus compradors habituals.¹⁵

Finalment, cal destacar que una estratègia de «barreres al canvi» planteja dos problemes que no sorgeixen en una «estratègia de satisfacció del client»:

— el primer rau en el fet que si el client és conscient de l'existència d'aquestes barreres en el moment de la compra, les pròpies barreres poden ser un impediment perquè la firma pugui desenvolupar també iniciatives de caire ofensiu. La presència de *switching barriers* farà que la tasca de venda a nous clients sigui més feixuga. En canvi, el contrari és cert en el cas de l'estratègia de «satisfacció del client»: disposar d'una base de clientela satisfeta és per la firma un actiu per iniciar, si s'escau, una estratègia ofensiva;

— el segon problema rau en el fet que aquestes barreres al canvi poden ser eliminades per factors externs. Quan això succeeix, l'arma competitiva que suposen les barreres pot esdevenir ràpidament un desavantatge.¹⁶

3. QUALITAT, SATISFACCIÓ DEL CLIENT I RESULTATS ECONÒMICS DE LA FIRMA: ALGUNES EVIDÈNCIES

3.1. Qualitat i satisfacció del client: distinció dels conceptes i direcció de la causalitat

Tal i com s'ha assenyalat abans, un avantatge competitiu sostenible s'ha d'evidenciar en uns resultats econòmics a llarg termini superiors de la firma. Cal passar revista, doncs, de manera somera a l'evidència empírica que hi ha en aquest aspecte.

Tanmateix, abans, tot i que és clara la significativa associació positiva entre la «qualitat» i la «satisfacció del client» cal distingir conceptualment ambdues nocions (que, tot sovint, a la literatura divulgativa es prenen com a sinònims) i donar un breu repàs a les discussions i a l'evidència fins ara aportada sobre la direcció de la causalitat entre elles.

Pel que fa a la «satisfacció del client», a la literatura especialitzada es troben dues conceptualitzacions del terme. Des d'una perspectiva *transaction-specific*, la satisfacció del client es tracta com un judici avaluatiu *post-choice*, que subministra una informació (de diagnòstic) específica sobre un producte o un *service encounter* (Hunt 1977), (Oliver 1980, 1993), (Yi 1991). En canvi, des de la perspectiva d'una *cumulative customer satisfaction*, la satisfacció del client es tracta com una avaluació global fonamentada en les experiències de consum d'un bé o d'un servei al llarg del temps. En aquest darrer sentit, és un indicador fonamental de la *performance* passada, present i futura d'una firma (Fornell 1992) (Anderson, Fornell i Lehmann 1994).

Pel que fa a la «qualitat», en canvi, aquesta s'entén que és la «qualitat percebuda» (pel client), és a dir «el judici del consumidor sobre l'excel·lència i superioritat global d'un producte» (Zeithaml 1988). Deixem per un proper epígraf donar més precisions sobre aquest concepte clau.

En rigor, la satisfacció del client es distingeix de la qualitat percebuda (pel client) per una sèrie de raons. Les principals són (Anderson, Fornell i Lehmann 1994):

— En primer lloc, els clients precisen una experiència amb el producte (un bé o un servei) per determinar fins a quin punt estan satisfets d'ell. En canvi, es pot establir la qualitat del producte sense una experiència directa de consum (Oliver 1993).

— En segon lloc, la satisfacció del client depèn directament del valor (és a dir, dels beneficis rebuts en referència als costos en què s'ha hagut d'incórrer). En conseqüència, la satisfacció del client depèn del preu, mentre que la qualitat d'un bé o d'un servei no es considera directament dependent del preu.¹⁷

— Finalment, la qualitat es considera, en general, que pertany a la *customer current per-*

14. El *Swedish Customer Satisfaction Barometer* (SCSB) subministra, amb una periodicitat anual, índexs de qualitat, expectatives i una avaluació global de la satisfacció dels clients a nivell de firma per les principals empreses industrials i de serveis del país. Cada conjunt d'índexs és el resultat d'una estimació basada en una enquesta anual als clients habituals de les firmes, que es completa amb informació procedent d'altres fonts internes i externes a elles. El SCSB aporta, doncs, un conjunt de mesures de resultats *customer-based* que poden ser comparades amb les mesures de *performance* econòmica habituals.

15. Els resultats del SCSB mostren que, en general, la satisfacció de la clientela és més baixa no solament com a resultat que la firma estigui més aïllada de la competència (i això es manifesta en una més baixa qualitat i/o en uns preus més alts), sinó també com a conseqüència de servir un mercat heterogeni amb una limitada varietat d'oferta.

16. Barreres al canvi baixes i satisfacció del client insuficient foren la firma a competir en preus (Fornell 1992).

17. Es pot conceptualitzar el valor com la ratio entre la qualitat percebuda i el preu percebut. En aquest darrer, s'integren tant el preu monetari com el preu (o sacrifici) no monetari, en el qual cal comptar-hi els *time costs*, els *search costs* i els *psychic costs* (Zeithaml 1988).

18. Un notable estudi per determinar el sentit de la causalitat entre satisfacció del client i qualitat del servei es deu a Cronin i Taylor (1992). Els autors, mitjançant un model LISREL, aporten suport empíric a la hipòtesi que la qualitat percebuda del servei condueix de fet a la satisfacció del client.

19. Per dur a terme aquesta reconciliació dels diferents punts de vista en aquest aspecte, els autors recullen la suggerència de Teas (1993) que cal especificar dos conceptes de «qualitat percebuda»: una qualitat *transaction-specific* i una qualitat «relacional». La primera s'assimilaria, aleshores, al component de la *performance transaction-specific* dels models de satisfacció del client.

ception d'un bé o d'un servei. En canvi, la satisfacció del client (entesa com a *cumulative customer satisfaction*) no es basa solament en l'experiència present, sinó també en totes les experiències passades i, fins i tot, en les experiències avançades.

Pel que fa a la direcció de la causalitat entre la satisfacció del client i la qualitat (percebuda) els punts de vista en aquest aspecte han estat molt diversos (Bearden i Teel 1983), (Churchill i Surprenant 1982), (Cadotte, Woodruff i Jenkins 1987), (Oliver i De Sarbo 1988), (Tse i Wilton 1988), (Bolton i Drew 1991), (Fornell 1992). Durant molt de temps, la controvèrsia ha estat oberta sobre aquest punt, essent molts els que consideraven que la direcció de la causalitat anava de la satisfacció del client a la qualitat percebuda (en la mesura, es deia, que una acumulació de judicis *transaction specifics* condueixen a un judici global de qualitat).¹⁸ Darrerament, en canvi, sembla haver-se arribat a un consens majoritari que veuria, més aviat, la qualitat (percebuda) com un antecedent de la satisfacció del client (Reidenbach i Sandifer-Smallwood 1990), (Woodside, Frey i Daly 1989). Fa poc, Parasuraman, Zeithaml i Berry (1994) han fet una proposta de reconciliació dels diferents punts de vista basada en una conceptualització *transaction-specific* de les interrelacions entre les categories principals implicades (satisfacció del client, qualitat percebuda i preu) i en un marc global que reflecteixi l'agregació de les avaluacions de les diferents transaccions per part dels clients.¹⁹

3.2. Els «key benefits» de la qualitat i de la satisfacció del client

Hi ha en general un consens respecte al fet que una estratègia de satisfacció del client (basada en la promoció de la qualitat) ha de repercutir en uns resultats a llarg termini favorables per la firma que la dugui a terme. En aquest sentit, Fornell (1992) passa revista als sis possibles *key benefits* per l'empresa que assoleixi uns nivells elevats de satisfacció de la clientela següents:

— De primer, la consecució d'una més gran lleialtat dels clients actuals de la firma. El valor acumulat d'un client lleial pot ser molt alt. Un augment de la seva satisfacció augmenta també el valor de l'actiu clientela de la firma i la seva rendibilitat futura (Reichheld i Sasser 1990).

— La satisfacció del client pot reduir l'elasticitat-preu dels seus productes (Garvin 1988). Els clients satisfets estan més disposats a pagar pel valor que reben i són més tolerants davant d'incrementos del preu. En canvi, una reducció del nivell de satisfacció pot suposar una més gran rotació de la clientela, uns *replacement costs* superiors i uns costos de captació de nous clients més alts.

— Una més gran satisfacció del client pot reduir també els costos de les futures transaccions. Si una firma disposa d'un índex alt de retenció de la seva clientela no necessita gastar molt per assolir els objectius de clientela cada període. Els clients satisfets i estables probablement comprin amb més freqüència i amb major volum que els clients episòdics.

— Els costos d'atracció de nous clients poden ser més baixos a les firmes amb un nivell de satisfacció alt de la seva clientela. Els clients més satisfets són propensos, com ja s'ha dit, a comunicar-ho als seus amics o coneguts (desenvolupen una comunicació «boca-a-oida» positiva) (Anderson, Fornell i Lehmann 1994).

— També el proveïment de béns o serveis que satisfacin la clientela pot contribuir a augmentar la rendibilitat de la firma reduint el «cost de fallades» (*failure costs*) i tots els costos associats a queixes i reclamacions (Crosby 1979), (Garvin 1988).

— Finalment, tot augment de la satisfacció del client pot incrementar també la reputació global de la firma. Aquest augment de la reputació pot tenir efectes positius molt diversos: pot ser beneficiós per a l'establiment i el manteniment de relacions estables amb els proveïdors, distribuïdors i col·laboradors més importants (Anderson i Weitz 1989); pot ajudar a introduir nous productes ja que la reputació de la firma pot contribuir a reduir el risc del comprador (Schmalensee 1978); pot ajudar a augmentar el valor de la marca (Aaker 1992); i, en general, serveix per crear un cert «aïllament» de la firma als *shocks* a curt termini procedents del seu entorn.

3.3. Breu repàs a l'evidència empírica

Tot i que hi ha una acceptació general que una més gran qualitat i una més elevada satisfacció de la clientela han de repercutir de manera positiva en la *performance* de la firma, els estudis orientats a donar suport empíric a aquesta intuïció han estat, fins fa poc, més aviat escassos i parcials.

Hi ha dos ordres de raons que poden explicar aquesta mancança:

— Un primer ordre de raons fa referència a la inadequació i insuficiència dels sistemes d'informació empresarial actuals per permetre copsar el veritable impacte de l'endegament d'estratègies de promoció de la qualitat i de la satisfacció dels clients sobre la rendibilitat a llarg termini de les empreses. Representants destacats del *quality movement* ho han posat de manifest en moltes ocasions i han reclamat un nou disseny de les mesures de resultats de la firma, de manera que incloguin, a part de les ja habituals de caràcter financer, mesures directes de satisfacció del client (o altres variables *proxy*) i les mesures de percepció de la qualitat (Eccles 1991). Cal remarcar que els clients lleials i satisfets són un *revenue-generating asset* de la firma i que com a tal cal tractar-lo a l'hora de considerar tant la seva rendibilitat, com els seus costos de formació, de manteniment i d'ampliació. Implementar una *customer asset orientation* suposa alinear els processos, els recursos, els incentius, les mesures de *performance* i, en general, tota l'estructura organitzativa de la firma per tractar a la base de clientela pròpia com un actiu (Anderson, Fornell i Lehmann 1994).

Tanmateix, fins ara i probablement encara per un cert temps, les firmes destinen i continuaran destinant recursos per estratègies de qualitat i de satisfacció dels clients només si els efectes d'aquestes actuacions tenen una entitat suficient, mesurada amb els mètodes comptables tradicionals.

— Un segon ordre de raons que expliquen el nombre escàs —fins fa poc— d'estudis empírics destinats a corroborar la relació positiva entre qualitat i satisfacció de la clientela i els resultats de la firma rau en els problemes de disponibilitat d'una base d'informació empresarial prou àmplia i consistent; en els problemes d'elecció dels indicadors més apropiats per representar la qualitat (percebuda) i el nivell de satisfacció de la base de clientela de la firma, per una banda, i de les mesures de la seva *performance* econòmica, per una altra; finalment, en els problemes (més directament econòmics) de l'elecció del tipus de model. Pel que fa a la base informativa, ultra la gran quantitat d'estudis referits a empreses singulars que utilitzen, sobretot, informació interna o primària (via enquestes «ad hoc»), els estudis de més abast han estat realitzats fent ús de grans bases de dades empresarials (per exemple, als Estats Units, la *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS) database).

En un article de Capon, Farley i Hoenig (1990), aquests autors identificaven fins a vint estudis diferents on s'havia trobat una relació positiva entre la qualitat i els resultats econòmics de les empreses. Sense ànim d'exhaustivitat, cal citar en aquest aspecte un dels estudis pioners i, també, un dels més consistents: el de Phillips, Chang i Buzzell (1983). Aquest estudi se centrava en les interaccions entre la qualitat (del producte) i algunes variables econòmiques de la firma: la rendibilitat de la inversió, la quota de mercat, el preu i el cost directe. La informació procedia de la base de dades PIMS i el model emprat es basava en una anàlisi estructural de la covariància, via LISREL.

Els autors, entre altres resultats, confirmaven la suposició molt estesa que la qualitat dona la possibilitat a la firma de gaudir d'un *price premium*, trobaven una associació positiva significativa entre qualitat i quota de mercat de la firma i rebutjaven (estadísticament) la hipòtesi que una qualitat superior anava lligada a costos superiors. En canvi, no trobaven cap efecte directe consistent de la qualitat en la rendibilitat de la inversió.

La importància, aleshores, d'aquests resultats era que posaven en dubte una de les afirmacions prevalents de la literatura sobre estratègies empresarials. Aquesta literatura posava un èm-

fasi particular sobre la incompatibilitat bàsica d'endegar, una mateixa firma, una estratègia basada en el lideratge de costos i també en la diferenciació del producte (per exemple, via qualitat). La teoria convencional suggeria que aconseguir una qualitat superior o uns costos relatius menors eren objectius alternatius, que precisaven línies d'actuació, capacitats i recursos diferents (Hall 1980), (Porter 1980), (Kiechel 1981). En particular, la prova d'una associació positiva entre la qualitat i la quota de mercat semblava invalidar l'argument que una estratègia de diferenciació per la qualitat requereix una «percepció d'exclusivitat» (que és inviable amb quotes de mercat grans (Porter 1980)). En contra d'aquests arguments, l'evidència aportada per Phillips, Chang i Buzzell suggeria que ambdues estratègies —lideratge de costos i diferenciació per la qualitat— podien ser molt més compatibles que el que, de comú, se suposava.

Més recentment, es mereix destacar l'estudi de Jacobsen i Aaker (1987). En especial, per dues raons principals: en primer lloc, perquè revisa i actualitza molts dels resultats de l'estudi anterior (a més, els autors utilitzen també la base de dades PIMS com a font d'informació) i, en segon lloc, perquè, a diferència de Phillips, Chang i Buzzell, en aquest cas la qualitat es tracta com una variable endògena.

De fet, una gran part de l'evidència teòrica i empírica acumulada els darrers anys suggereix que, per la comprensió i la modelització de la funció de la qualitat, cal tractar aquesta com una variable endògena. La teoria considera que si bé la qualitat pot influir sobre les diferents variables de *performance* de la firma, també pot veure's influïda per aquestes variables. Per exemple, si bé la qualitat, com ja s'ha dit, pot facilitar-li a la firma l'obtenció d'un *price premium*, el preu pot passar a ser també un senyal de qualitat en una situació en què el consumidor té informació insuficient o inadequada sobre els atributs de qualitat de l'objecte de transacció (i aquest és el cas més freqüent entre els serveis) (Scitovsky 1944), (Akerlof 1970), (Spence 1974).

La possibilitat de posar de manifest aquesta causació bilateral entre la qualitat (percebuda) i les altres variables implicades permet a Jacobsen i Aaker arribar a alguns resultats interessants.

Pel que fa a la influència de la qualitat sobre altres variables, destaca l'efecte directe positiu que troben sobre la rendibilitat de la inversió i, també, un efecte indirecte addicional mitjançant l'efecte (positiu) que la qualitat té sobre el preu. La qualitat també manté una associació positiva directa amb la quota de mercat i, com en el cas anterior, els autors troben un efecte indirecte entre ambdues variables mitjançant la variable preu (la qualitat, com ja s'ha dit, té un efecte positiu sobre el preu i aquest darrer, en aquest cas en contra de la teoria i de la intuïció, mantindria un aparent efecte positiu sobre la quota de mercat). Finalment, com en l'estudi anterior, els autors troben que l'impacte de la qualitat sobre el cost és insignificant.

Pel que fa als factors que influeixen sobre la qualitat, cal remarcar novament l'efecte positiu i significatiu del preu sobre la qualitat. En canvi no s'observa cap associació significativa positiva entre el cost i la qualitat, la qual cosa sembla suggerir que uns nivells de qualitat més alts no s'obtenen necessàriament amb nivells de costos més alts. Finalment, no es troben efectes significatius de la quota de mercat i de la rendibilitat de la inversió sobre la qualitat.

4. LA QUALITAT DELS SERVEIS: DEFINICIÓ I FORMES D'AVALUACIÓ

La qualitat és un concepte esquivol i equívoc (Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985). Efectivament, hi ha una gran varietat de conceptualitzacions d'aquest terme (Holbrook 1944). La teoria econòmica i, de vegades el màrqueting, ha definit, tot sovint, la qualitat com a dependent del nivell d'atributs del producte (teoria dels *hedonic prices*) (Rosen 1974), la literatura del *management* l'ha definit mitjançant dues dimensions primàries: adequació a l'ús i fiabilitat (Garvin 1983), (Juran 1988). A la pràctica, en molts de casos, la qualitat del producte s'ha identificat amb alguna de les seves característiques: el pes, la brillantor, l'aparença luxosa.

A la literatura sobre la qualitat, el concepte «qualitat», com ja hem avançat més amunt, s'entén que es refereix a la «qualitat percebuda», és a dir, «al judici del consumidor sobre l'excel·lència i superioritat d'un producte» (Zeithaml 1988):

— En aquest sentit, la «qualitat percebuda» és diferent a la «qualitat objectiva» (que es refereix a la superioritat, sovint tècnica, d'un producte que, se suposa, mesurable i verificable respecte a un «estàndard» ideal predeterminat).

— La «qualitat percebuda» suposa un nivell d'abstracció més alt que qualsevol dels atributs específics del producte, té una característica multidimensional i és, així mateix, mesurable.

— Finalment, la «qualitat percebuda» s'avalua (com a més alta o més baixa) en el marc d'una comparació, respecte de l'excel·lència o superioritat relatives dels béns o serveis que el consumidor veu com a substituïts.

Tanmateix, el coneixement de la qualitat dels béns és insuficient per comprendre satisfactoriament la qualitat dels serveis. Hi ha tres característiques inherents a la naturalesa dels serveis:

— la «intangibilitat»: la majoria dels serveis són intangibles (Shostack 1977), (Lovelock 1981). No són objectes, són més aviat resultats. Això significa que molts serveis no poden ser verificats pel consumidor abans de la seva compra per assegurar-se de la seva qualitat, ni tampoc no es poden donar les especificacions uniformes de qualitat pròpies dels béns. Per tant, a causa del seu caràcter intangible, una firma de serveis acostuma a tenir dificultats per comprendre com els seus clients perceben i avaluen la qualitat dels serveis que presta (Zeithaml 1981);

— la «heterogeneïtat»: els serveis —especialment els d'alt contingut de treball— són heterogenis en el sentit que els resultats de la seva prestació poden ser molt variables de productor a productor, de client a client, de dia a dia. Per tant, és difícil assegurar una qualitat uniforme, perquè el que la firma creu prestar pot ser molt diferent del que el client percep que rep d'ella.

— la «inseparabilitat»: en molts serveis, la producció i el consum són indissociables (Gronroos 1978) (Upah 1980). En serveis *labor intensive* té lloc, tot sovint, una interacció entre el client i la persona de contacte de la firma de serveis. Això afecta considerablement la qualitat i la seva avaluació.

Aquestes característiques intrínseques dels serveis porten a quatre conseqüències importants (Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985):

- la qualitat dels serveis és més difícil d'avaluar que la dels béns,
- la pròpia naturalesa dels serveis condueix a una més gran variabilitat de la seva qualitat i, correlativament, a un risc percebut del client més alt que en el cas de la majoria de béns,
- l'avaluació (per part del client) de la qualitat del servei té lloc mitjançant una comparació entre expectatives i resultats,
- les avaluacions de la qualitat fan referència tant als resultats com als processos de prestació dels serveis.

Comentem seguidament amb més extensió aquestes quatre conseqüències.

La qualitat dels serveis és més difícil d'avaluar que la dels béns:

Per identificar les diferències que hi ha en els processos d'avaluació de la qualitat dels béns i dels serveis és útil la classificació dels atributs dels béns de consum proposada per Nelson (1974) i Darby i Karni (1973). Cal distingir tres categories d'atributs:

- els *search attributes* o atributs del producte que un consumidor pot determinar abans d'adquirir-lo (són, per tant, el color, l'olor, l'estil o el preu).
- els *experience attributes* o atributs que només poden ser establerts amb prou certesa després de l'adquisició del producte i/o durant el seu consum. Han de ser, doncs, experimentats per poder ser avaluada la seva qualitat.
- els *credence attributes* o atributs que el consumidor no pot determinar ni fins i tot des-

20. Roselius (1971) distingeix sis components del «risc percebut»: el financer, el dels resultats, el social, el psicològic, el de seguretat i el temporal. El risc global representa l'impacte agregat de tots aquests factors.

prés de la compra i/o consum del producte. Es tracta d'atributs difícils (o impossible) d'avaluar per part del consumidor, circumstància que l'obliga a fiar-se de la reputació del producte o del proveïdor.

Els serveis, a diferència de molts béns, incorporen una alta dosi d'*experience attributes* i de *credence attributes*, cosa que dificulta l'avaluació de la seva qualitat. En aquest sentit, Lutz (1986) distingeix dues formes de qualitat: la qualitat cognitiva i la qualitat efectiva.

Com més proporció d'atributs d'un producte (bé o servei) es pugui determinar abans de la seva adquisició, més la seva qualitat serà avaluable per la via cognitiva (serà una qualitat cognitiva). Com més proporció d'atributs d'un producte hagin de ser «experimentats» després del procés de compra, més la seva qualitat s'avaluarà per la via afectiva (serà una qualitat afectiva). El primer cas es dona més entre els productes per la indústria i els béns de consum durador, el segon entre els béns de consum no durador i els serveis.

La pròpia naturalesa dels serveis implica una més gran variabilitat de la seva qualitat i un major risc percebut del client

El que els serveis no siguin directament perceptibles, s'hagin d'experimentar i els seus resultats no es puguin, tot sovint, predir en una proporció considerable per part del consumidor afecta considerablement el seu comportament de compra i el diferencia del comportament de compra de molts béns. Tot i que totes les compres dels consumidors es caracteritzen per un cert grau de «risc percebut», l'evidència suggereix que, per la seva naturalesa específica, els serveis incorporen un «risc percebut» del comprador molt més alt que la majoria de béns (Murray i Schlacter 1990).

El concepte de «risc» al·ludeix al fet que els individus prenen les seves decisions de compra sota un cert grau d'incertesa respecte als atributs del producte (i els resultats que n'obtindran d'ell). El «risc percebut» representa la incertesa del consumidor respecte a la consideració de les pèrdues i guanys que n'obtindrà d'una determinada transacció (Murray 1991).²⁰

Per fer front a aquest risc percebut, els consumidors busquen informació d'una gran varietat de fonts (Cox 1967). D'aquesta forma, endeguen una «estratègia de reducció del risc». Com els serveis estan associats a un més alt «risc percebut», en el seu cas, aquesta estratègia tindrà unes particularitats diferencials respecte a la relativa al cas de la majoria de béns. En general, els consumidors avaluen la informació relativa als serveis per una via més complexa i específica (Booms i Nyquist 1981): la quantitat d'informació requerida acostuma a ser superior a la que demanen dels béns (Deshpande i Krishnan 1977) i, també, el nombre i tipus de fonts d'informació és diferent.

Habitualment, les fonts d'informació del consumidor es classifiquen en internes i externes. La *internal search* està lligada fonamentalment a l'exploració de la pròpia memòria (*memory scan*). La *external search*, en canvi, suposa una decisió motivada i conscient del consumidor per tal de buscar informació nova del seu entorn. Aquestes fonts «externes» poden ser, a la vegada, *marketer-dominated* o *non marketer-dominated* i, aquestes darreres, personals i impersonals (Engel, Blackwell i Miniard 1986).

L'evidència apunta que:

— Els tipus d'informació utilitzada pels consumidors per reduir la incertesa abans de la compra varien segons els nivells de risc percebut i quan aquest risc augmenta.

— Les fonts personals són les fonts d'informació «externa» preferides a mesura que el «risc percebut» augmenta. Els consumidors utilitzen més els canals personals en circumstàncies en què la incertesa no ha estat suficientment reduïda per les fonts d'informació formals.

No és estrany, doncs, que els consumidors atorguin, de comú, més confiança a les fonts d'informació personals en el cas dels serveis (especialment en el cas d'aquells que incorporen una

proporció més gran d'*experience attributes* i de *credence attributes*) que en el cas dels béns. Així mateix, els consumidors depenen més d'indicadors «extrínsecs» (com puguin ser la reputació, la marca, les garanties ofertes, etc.) per avaluar la qualitat quan, com en el cas dels serveis, no estan disponibles indicadors «intrínsecs» (circumstància que sí succeeix en el cas d'una gran part dels béns) (Zeithaml 1988).

L'avaluació de la qualitat del servei té lloc mitjançant una comparació entre expectatives i resultats

La majoria d'estudis coincideixen a postular que la qualitat del servei implica una comparació entre les expectatives del consumidor respecte al servei (i les condicions en què li serà prestat) i els resultats d'aquesta prestació. La qualitat del servei és, en aquest sentit, una mesura del nivell d'adequació/inadequació d'una determinada prestació a les expectatives del seu consumidor (Gronroos 1982, 1990), (Lewis i Booms 1983), (Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985, 1990, 1994).

Aquesta comparació entre expectatives i percepcions del servei rebut està present també en l'abundant literatura sobre la mesura de la satisfacció del client (Churchill i Surprenant 1982), (Woodruff, Cadotte i Jenkins 1983), (Tse i Wilton 1988), (Bolton i Drew 1991). Tots dos tipus de literatura coincideixen a adoptar alguna variant del *disconfirmation paradigm*.

Així, en el cas de la literatura de la satisfacció del client, la «satisfacció» està relacionada amb la grandària i la direcció de l'experiència de «dis-confirmació» de les expectatives del client. Més específicament, les expectatives es veuran: confirmades, quan un servei resulta com era esperat; negativament confirmades, quan el servei resulta pitjor de l'esperat, i positivament confirmades, quan el servei resulta millor de l'esperat (Churchill i Surprenant 1982).

En la literatura de la qualitat dels serveis, també s'ha utilitzat una variant d'aquest paradigma de la «dis-confirmació». La proposta més elaborada ha estat el *gap model* proposat per Parasuraman, Zeithaml i Berry 1985, 1990). Aquests autors:

- postulen que el judici global del client sobre la qualitat del servei depèn, també, d'un *gap* entre expectatives i percepcions del nivell actual de *performance* del servei;
- consideren que la qualitat del servei és un fenomen multidimensional i proposen la seva avaluació segons cinc dimensions bàsiques: elements tangibles, fiabilitat, capacitat de resposta, seguretat i empatia.
- proposen que cadascuna d'aquestes dimensions de la qualitat del servei sigui quantificada mitjançant l'obtenció de mesures de les expectatives i de les percepcions dels nivells de *performance* per als diferents atributs del servei que s'associen a aquestes dimensions. De la diferència entre les mesures de les expectatives i de les percepcions s'obtenen les avaluacions de la qualitat percebuda de cada dimensió de servei i, mitjançant una anàlisi factorial, una mesura combinada de la qualitat (percebuda) global (aquests mateixos autors han tractat de fer operacional aquest procediment d'avaluació de la qualitat desenvolupant un instrument per la seva mesura basat en un *multiple-item scale*: el SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml i Berry 1990).²¹
- suggereixen que les expectatives dels clients poden ser influïdes tant per les pròpies necessitats personals, com per passades experiències del servei i fonts de comunicació externes (molt especialment la comunicació boca-a-oida), vegeu la figura 3.

Tanmateix, el debat sobre el mecanisme d'avaluació i els procediments de quantificació de la qualitat de servei (i de la satisfacció del client) està encara obert en molts punts. En aquest aspecte, donarem algunes referències en l'epígraf final.

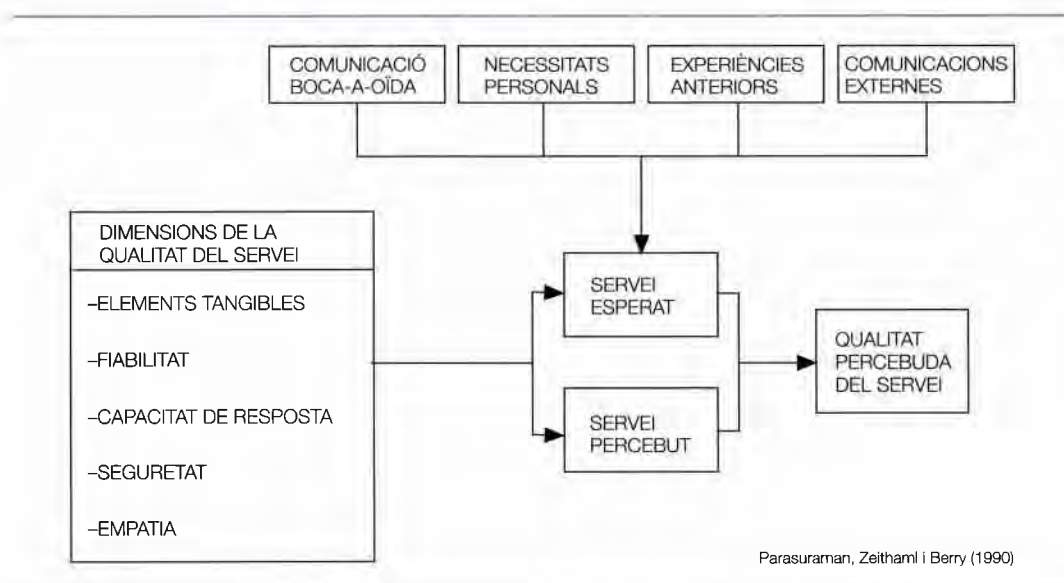
Les avaluacions de la qualitat del servei fan referència tant als resultats com als processos

Aquest és un fet reconegut pels especialistes ja fa molt temps. Sasser, Olsen i Wyckoff (1978) plantejaven tres dimensions diferents de la *service performance*: els nivells del material, de les instal·lacions i del personal. En aquesta distinció es reflectia el reconeixement que la qualitat del servei implica tant el resultat (*outcome*), com la manera com aquest s'obté.

21. Aquests autors identifiquen fins a deu dimensions de la qualitat de servei: els elements tangibles, la fiabilitat, la capacitat de resposta, la professionalitat, la cortesia, la credibilitat, la seguretat, l'accessibilitat, la comunicació i la comprensió del client.

Les diferents anàlisis estadístiques emprades en l'estructuració de SERVQUAL evidencien l'existència d'una important correlació entre els «ítems» que representen algunes d'aquestes deu dimensions inicials. Això va permetre reduir el nombre de dimensions a cinc: així, la professionalitat, la cortesia, la credibilitat i la seguretat, s'agruparen en una dimensió de seguretat (en el sentit de confiança inspirada); d'altra banda, l'accessibilitat, la comunicació o la comprensió de l'usuari formaren la dimensió d'empatia (en el sentit de capacitat de donar atenció individualitzada).

FIGURA 3



«Els serveis —assenyala Gronröos (1990)— són bàsicament processos més o menys intangibles i experimentats de manera força subjectiva, en els quals les activitats de producció i consum es realitzen de manera simultània. Es produeixen interaccions que inclouen una sèrie de «moments de la veritat» (*moments of truth*) entre el client i el proveïdor del servei. El que succeeix en aquestes interaccions comprador-venedor (o *service-encounters*), té un efecte fonamental en el servei percebut». Per això, afegeix Gronröos, «la qualitat d'un servei, tal i com és percebuda pels clients, té dues dimensions: una dimensió tècnica o de resultat i una dimensió funcional o relacionada amb el procés». En resum, al client li influeix el resultat del servei, però també la forma com el rep.

5. ALGUNES LÍNIES DE REFLEXIÓ OBERTES

De l'exposició anterior es dedueix que hi ha moltes línies de reflexió que resten obertes sobre els temes de la qualitat dels serveis. Tanmateix, per acabar, vull fer esment, de manera molt breu, a dos grans àmbits temàtics en els quals es pot concentrar una part important de la recerca i del debat en els propers anys.

El primer àmbit gira entorn dels esforços, primer de conceptualització i després d'estudi empíric, per establir models que expliquin, simultàniament i de manera adequada, els lligams existents entre tres tipus de processos: el procés de formació i actualització de les expectatives sobre el servei per part dels clients de la firma, el procés pel qual aquests clients desenvolupen les seves percepcions de qualitat sobre els diferents aspectes específics del sistema de provisió d'un servei i, també, la seva valoració global de la qualitat del servei i el procés pel qual aquestes expectatives i percepcions de la qualitat del servei condicionen uns comportaments determinats dels clients envers la firma (de lleialtat, de reclamació, de rebuig i abandó). En aquest sentit, hi ha hagut recentment alguna aportació molt valuosa: Boulding, Kalra, Staelin i Zeithaml (1993) han proposat un primer model dinàmic que pretén abastar totes aquestes interrelacions entre expectatives, percepcions de qualitat i intencions de comportament dels clients de firmes de serveis.

Tanmateix, per consolidar aquesta línia de recerca s'haurà d'aprofundir encara en molts dels temes singulars implicats, per exemple:

- la distinció dels diferents tipus d'expectatives, els seus processos d'actualització i el paper que cadascun d'ells té en la formació de les percepcions de qualitat del client;²²
- la determinació més acurada de la dimensionalitat de la qualitat de serveis i el perfeccionament de les seves tècniques de mesura;
- la solució de problemes pendents de conceptualització i de mesura del *gap* entre expectatives i percepcions del servei;²³
- l'aprofundiment dels processos d'adquisició d'informació per part del client en estratègies *risk-handling* (amb especial consideració a l'estudi d'aquelles fonts d'informació per les quals el client mostra més confiança en el cas dels serveis).

El segon gran àmbit temàtic en el qual pot haver-hi avenços notables en els propers anys és el de l'elaboració d'indicadors de *performance* dels serveis (de qualitat i de satisfacció del client) i la seva integració:

- en el sistema d'informació de gestió habitual de les firmes;
- en els sistemes de comptabilitat nacional, com una informació que completi la ja habitual sobre indicadors de productivitat i de competitivitat.²⁴

Bibliografia

- AAKER, D.A. (1992), «The Value of Brand Equity», *Journal of Business Strategy*, 13 (juliol/agost), 27-32.
- ALBRECHT, K. (1992), *The only thing that matters*, Harper Business, Nova York.
- AKERLOF, G.A. (1970), «The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.
- ANDERSON, E.W.; FORNELL, C. i LEHMANN, D.R. (1994), «Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden», *Journal of Marketing*, 58 (juliol), 53-66.
- ANDERSON, E.W. i SULLIVAN, M. (1993), «The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms», *Marketing Science*, 12 (Spring), 125-43.
- ANDERSON, E. i WEITZ, B. (1989), «Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads», *Marketing Science*, 8 (tardor), 310-23.
- BARNEY, J.B. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, 17, Març, 99-120.
- BEARDEN, W.O. i TEEL, J.E. (1983), «Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports», *Journal of Marketing Research*, 20, febrer, 21-28.
- BHARADWAJ, S.G.; RAJAN VARADARAJAN, P.; FAHY, J. (1993), «Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions», *Journal of Marketing*, octubre, 83-99.
- BOLTON, R.N. i DREW, J.H. (1991), «A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value», *Journal of Consumer Research*, 17, març, 375-84.
- BOOMS, B.H. i NYQUIST, J.L. (1981), «Analyzing the Customer/Firm Communication Component of the Services Marketing Mix», in *Marketing of Services*, J.H. Donnelly i W.R. George, eds. Chicago: American Marketing Association, 172-7.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R. i ZEITHAML, V.A. (1993), «A Dynamic Process model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions», *Journal of Marketing Research*, 30, febrer, 7-27.
- CADOTTE, E.R.; WOODRUFF, R.B. i JENKINS, R.L. (1987), «Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction», *Journal of Marketing Research*, 24, agost, 305-14.
- CAPON, N.; FARLEY, M.V. i HOENIG, S. (1990), «Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis», *Management Science*, 36, octubre, 1.143-59.
- CHURCHILL, G.A. i SUPRENT, C. (1982), «An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction», *Journal of Marketing Research*, 19, novembre, 491-504.
- COX, D.F. (1967), *Risk-Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Harvard University, Boston.
- COYNE, K.P. (1985), «Sustainable Competitive Advantage. What it is, What it isn't», *Business Horizons*, 29, gener-febrer, 54-61.
- CRONIN, J.J. i TAYLOR, S.A. (1992), «Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension», *Journal of Marketing*, 56, juliol, 55-68.
- CROSBY, P.B. (1979), *Quality is Free*, Mc Graw-Hill, Nova York.
- DARBY, M.R. i KARNI, E. (1973), «Free Competition and the Optimal Amount of Fraud», *Journal of Law and Economics*, 16, abril, 67-86.
- DAY, G.S. i WENSLEY, R., «Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority», *Journal of Marketing*, 52, abril, 1-20.
- DESHPANDE, R. i KRISHNAN, S. (1977), «A Consumer Based Approach for Establishing Priorities in Consumer Information Programs: Implications for Public Policy», in *Contemporary Marketing Thought*, 1977, B.A. Greenberg i D.N. Bellenger, eds., American Marketing Association, Chicago, 338-43.
- DIERICKX, I. i COOL, K. (1989), «Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage», *Management Science*, 35, novembre, 1.504-11.
- ECCLES, R.G. (1991), «The Performance Measurement Manifesto», *Harvard Business Review*, gener-febrer, 131-137.
- ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D. i MINIARD, P.W. (1986), *Consumer Behavior*, Dryden Press, Nova York.
- FORNELL, C. (1991), «National and Corporate Customer Satisfaction Indices», paper presentat al World Quality Day, World Trade Center, Amsterdam.

22. Boulding, Kalra, Staelin i Zeithaml (1993) distingeixen entre les expectatives com a prediccions del que els clients esperen que succeeixi en el proper *service encounter* (les *will expectations*) i les expectatives sobre el que els clients desitjarien que succeís en aquest *service encounter* (les *should expectations*).

23. En aquest aspecte, vegeu la controvèrsia entre Cronin i Taylor (1992), Teas (1993) i Parasuraman, Zeithaml i Berry (1994).

24. Vegeu, en aquest sentit, Fornell (1991, 1994).

- FORNELL, C. (1992), «A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience», *Journal of Marketing*, 56, gener, 6-21.
- FORNELL, C. (1994), «Productivity, Quality and Customer Satisfaction as Strategic Success Indicators at Firm and National Levels», in *Integral Strategy*, H.B. Thorelli, ed., (en curs de publicació).
- FORNELL, C. i WERNERFELT, B. (1987), «Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis», *Journal of Marketing Research*, 24, novembre, 337-46.
- FORNELL, C. i WERNERFELT, B. (1988), «A Model for Customer Complaint Management», *Marketing Science*, 7, estiu 271-86.
- GARVIN, D.A. (1983), «Quality on the Line», *Harvard Business Review*, 61, setembre-octubre, 65-73.
- GRONRÖÖS, Ch. (1978), «A Service-Oriented Approach to Marketing of Services», *European Journal of Marketing*, 12, núm. 8, 588-601.
- GRONRÖÖS, Ch. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
- GRONRÖÖS, Ch. (1990), *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books i Macmillan, Inc.
- HALL, W.K. (1980), «Survival Strategies in a Hostile Environment», *Harvard Business Review*, 58, setembre-octubre, 75-85.
- HOOLBROOK, M.B. (1994), «The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience», in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, R.T. Rust i R.L. Oliver, eds., CA: Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, 21-71.
- HUNT, H.K., «CS/D-Overview and Future Research Directions», in *Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction*, H.K. Hunt, ed., MA: Marketing Science Institute, Cambridge, 455-88.
- JACOBSON, R. i AAKER, D.A., «The Strategic Role of Product Quality», *Journal of Marketing*, 51, octubre, 31-44.
- JURAN, J.M. (1988), *Juran's Quality Control Handbook*, 4a. ed., McGraw Hill, Nova York.
- KIECHEL, W. (1981), «Three (or Four, or More) Ways to Win», *Fortune*, 104, octubre 19, 181, 184, 188.
- LEWIS, R.C. i BOOMS, B.H. (1983), «The Marketing Aspects of Service Quality», in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. Shostack i G. Upah, eds., American Marketing, Chicago, 99-107.
- LIPPMAN, S.A. i RUMELT, R.P. (1982), «Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition» *The Bell Journal of Economics*, 13, tardor, 418-38.
- LOVELOCK, Ch. H. (1983), «Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights», *Journal of Marketing*, 47, estiu, 9-20.
- LUTZ, R. (1986), «Quality it as Quality Does: An Attitudinal Perspective on Consumer Quality Judgments», *Marketing Science Institute Trustees*, Cambridge, MA.
- MAHONEY, J.T. i PANDIAN, R. (1992), «The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 13, juny, 363-80.
- MURRAY, K.B. (1991), «A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities», *Journal of Marketing*, 55, gener, 10-25.
- MURRAY, K.B. i SCHLACTER, J.L. (1990), «The Impact of Services Versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18 (1), 51-65.
- NELSON, P. (1974), «Advertising as Information», *Journal of Political Economy*, 81, juliol-agost, 729-54.
- NELSON, R. i WINTER, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- OIHMAE, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill Book Co., Nova York.
- OLIVER, R.L. (1980), «A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision», *Journal of Marketing Research*, 17, novembre, 460-69.
- OLIVER, R.L. (1989), «Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach», *Journal of Marketing*, 53, abril, 21-35.
- OLIVER, R.L. (1993), «A Conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction», in *Advances in Services Marketing and Management*, T.A. Swartz, D.E. Bowen i S.W. Brown, eds. JAI Press. Greenwich, CT, 65-86.
- OLIVER, R.L. i DESARBO, W.S. (1988), «Response Determinants in Satisfaction Judgments», *Journal of Consumer Research*, 14, març, 495-507.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. i BERRY, L.L. (1985), «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, 49, tardor, 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. i BERRY, L.L. (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press, Macmillan, Inc.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. i BERRY, L.L. (1994), «Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research», *Journal of Marketing*, 58, gener 111-124.
- PHILLIPS, L.W.; CHANG, D.R. i BUZZELL, R.D. (1983), «Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses», *Journal of Marketing*, 47, primavera, 26-43.
- PORTER, M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, Nova York.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, Nova York.
- REED, R. i DE FILIPPI, R.J. (1990), «Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, 15, gener, 88-102.
- REICHHELD, F.F. i SASSER, W.E. (1990), «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review*, 68, setembre-octubre, 301-7.
- REIDENBACH, R.E. i SANDIFER-SMALLWOOD, B. (1990), «Exploring Perceptions of Hospital Operations by a Modified Servqual Approach», *Journal of Health Care Marketing*, 10, desembre, 47-55.
- ROSELIUS, T. (1971), «Consumer Rankings of Risk Reduction Methods», *Journal of Marketing*, 35, gener, 56-61.
- ROSEN, S. (1974), «Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition», *Journal of Political Economy*, 82, gener-febrer, 34-55.
- RUMELT, R.P. (1984), «Towards a Strategic Theory of the Firm», in *Competitive Strategic Management*, R. Lamb ed., Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, NJ. 556-70.
- RUMELT, R.P. (1987), «Theory, Strategy and Entrepreneurship» in *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger Publishing Co., Cambridge MA, 137-58.
- SASSER, W.E.; OLSEN, R.P. i WYCKOFF, D.D. (1978), «Understanding Service Operations», in *Management of Service Operations*, Allynand Bacon, Boston.
- SCIOVSKY, T. (1944), «Some Consequences of the Habit of Judging Quality by Price», *Review of Economic Studies*, 12 (2), 100-5.
- SCHAMALANSEE, R. (1978), «A Model of Advertising and Product Quality», *Journal of Political Economy*, 86, setembre, 485-503.
- SHOSTACK, G.L. (1977), «Breaking Free From Product Marketing», *Journal of Marketing*, 41, abril, 73-80.
- SPENCE, M. (1974), *Marketing Signaling*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- TEAS, R.K. (1993), «Expectations, Performance Evaluation and Consumer's Perception of Quality», *Journal of Marketing*, 57, octubre, 18-34.

- TREACY, M. i WIERSEMA, F. (1993), «Customer Intimacy and other Value Disciplines», *Harvard Business Review*, 71, gener-febrer, 84-93.
- TSE, D.K. i WILTON, P.C. (1988), «Models of Consumer Satisfaction Formation: And Extension», *Journal of Marketing*, 25, maig, 204-12.
- UPAH, G.D. (1980), «Mass Marketing in Service Retailing: A Review and Synthesis of Major Methods», *Journal of Retailing*, 56, tardor, 59-76.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), «The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations», *American Economic Review*, 61, maig, 112-23.
- WOODRUFF, R.B.; CADOTTE, E.R. i JENKINS, R.L. (1983), «Modelling Consumer Satisfaction Processes Using Experienced-Based Norms», *Journal of Marketing Research*, 20, agost, 296-304.
- WOODSIDE, A.G.; FREY, L.L. i DALY, R.T. (1989), «Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention», *Journal of Health Care Marketing*, 9, desembre, 5-17.
- YI, Y. (1991), «A Critical Review of Customer Satisfaction» in *Review of Marketing*, V.A. Zeithaml, ed., American Marketing Association, Chicago.
- ZEITHAML, V.A. (1981), «How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services», in *Marketing of Services*, J.H. Donnelly i W.R. George, eds., American Marketing Association, Chicago, 186-89.
- ZEITHAML, V.A. (1988), «consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Syntesis of Evidences», *Journal of Marketing*, 52, juliol, 2-22.

El grau d'orientació als clients en els informes anuals de les entitats financeres

JOAN LLONCH, M. PILAR LÓPEZ i JOSEP RIALP

Departament d'Economia de l'Empresa
Universitat Autònoma de Barcelona

1. INTRODUCCIÓ

L'empresa que vulgui aconseguir resultats per damunt de la mitjana del seu sector necessita disposar d'avantatges competitiu duradors que li permetin oferir més valor als seus clients. Perquè això es produeixi cal implantar una orientació en l'empresa que fomenti i propiciï aquesta mena d'actituds i comportaments. En aquest sentit, l'orientació als clients és aquell tret de la cultura organitzativa que genera les actituds i comportaments necessaris per a la creació de més valor, la qual cosa redunda normalment en l'assoliment d'uns resultats millors per a l'empresa.¹

Un dels mitjans a través dels quals l'empresa pot comunicar el seu grau de compromís amb els clients és l'Informe Anual. La present investigació se centra precisament en l'anàlisi del grau d'orientació als clients que es reflecteix en els Informes Anuals dels Bancs i Caixes d'Estalvis.

Abans d'entrar en els resultats de la recerca, caldrà definir què s'entén per orientació als clients i estudiar també la relació entre aquest concepte i els fonaments del màrqueting.

2. L'ORIENTACIÓ ALS CLIENTS

L'orientació de l'empresa als seus clients ha estat considerada tradicionalment com el component essencial en l'aplicació del màrqueting.² Fins al punt que alguns autors han arribat a afirmar que aquest és l'únic requisit perquè l'empresa adopti el concepte de màrqueting.³

En temps recents, l'estudi sobre l'orientació de les empreses al mercat i als seus clients ha cobrat un interès renovat en el món acadèmic, interès propiciat, entre d'altres factors, per la prioritat que el Marketing Science Institute està conferint a aquests temes els últims anys.⁴ Pràcticament tots els treballs de recent publicació coincideixen en el fet que l'orientació de l'empresa als seus clients és un component essencial per a l'adopció del concepte de màrqueting i un requisit clau per determinar l'èxit de l'organització.⁵

L'orientació al client sosté que la tasca principal de l'empresa és determinar les percepcions, les necessitats i els desigs del mercat i satisfer-los a través del disseny, la comunicació, el preu i el servei d'ofertes competitivament variables.⁶ El compromís amb els clients no ha de ser una postura merament retòrica, sinó una actitud ferma i decidida per estar en contacte amb els clients de manera continuada, bé sigui a través de sistemes formals o informals. Així, l'empresa podrà disposar de la informació rellevant sobre els seus desigs i necessitats, i estarà en una millor disposició d'adoptar aquelles decisions que produeixin major satisfacció als seus clients en tot moment.

L'orientació al client és una obligació de tota l'empresa, no solament del departament de màrqueting; per tant, ha de penetrar en tota l'organització fins a esdevenir cultura d'empresa.⁷ D'aquí es desprèn que la major responsabilitat en l'assoliment d'una organització orientada als clients recaigui en els seus màxims dirigents (Consell d'Administració i Alta Direcció).

Respecte a recerques empíriques que hagin estudiat les característiques de les empreses orientades als clients podem citar els resultats d'una investigació recent realitzada entre empreses líders de diversos sectors.⁸ Segons aquesta, les empreses d'èxit que adopten l'orientació al client presenten les característiques següents:

1. Vegeu, entre d'altres, Aaker (1988) o Kotler (1992).

2. Vegeu, per exemple, Levitt (1960), Anderson (1982), Day (1984) o Kotler (1992), entre molts d'altres autors per als quals l'orientació als clients és l'element clau del concepte de màrqueting.

3. Per exemple, Peters i Austin (1985), o Deshpandé, Farley i Webster (1992).

4. El Marketing Science Institute, a la seva publicació bianual *Research Priority*, considera des de 1988 que l'àrea relativa a l'estudi de l'orientació de l'empresa al mercat i als seus clients és una de les prioritàries per a la recerca en el camp del màrqueting.

5. Entre les principals investigacions publicades els últims anys destaquem: Deshpandé, Farley i Webster (1992), Jaworski i Kohli (1992) o Slater i Narver (1992).

6. Vegeu Kotler i Andreasen (1987).

7. Vegeu Deshpandé i Webster (1989).

8. Conclusions extretes de la investigació de Lele i Sheth (1991).

1. Es fixen nivells molt alts d'exigència pròpia.
2. Tenen una obsessió total i permanent per saber, millor fins i tot que els mateixos clients, quins són els desigs i necessitats d'aquests.
3. Saben crear i gestionar les expectatives dels clients.
4. Dissenyen els seus productes o serveis amb la vista posada a aconseguir la màxima satisfacció dels clients.
5. Inverteixen els recursos que siguin necessaris per aconseguir l'objectiu de disposar d'uns clients satisfets.
6. Aconsegueixen que aquest objectiu sigui compartit per tots els membres de l'empresa.

3. ORIENTACIÓ ALS CLIENTS EN EL SECTOR FINANCER

Atès que les entitats financeres operen en el sector dels serveis, l'anàlisi particular de la seva activitat caldria emmarcar-lo en el context general de les activitats de les empreses de serveis. En aquest sentit, els serveis es diferencien de les mercaderies en una sèrie de característiques: la seva intangibilitat, la seva heterogeneïtat, la inseparabilitat entre la producció i el consum, i la caducitat.⁹

Malgrat les importants diferències existents entre els serveis i les mercaderies, aquestes diferències no justifiquen la desconfiança que hi ha hagut en moltes empreses de serveis a l'hora d'aplicar un enfoc de màrqueting en els seus negocis. A causa d'això, l'orientació als clients ha estat moltes vegades marginada en empreses de serveis, en la creença que els serveis requerien d'un tractament i unes estratègies diferents de les mercaderies. Tanmateix, com afirma Manso (1986), els fonaments són els mateixos: els serveis tenen un mercat, el comprador pot desenvolupar una sèrie d'expectatives respecte al servei, i aquest servei és comprat perquè el client percep una necessitat.

Amb tot, posats a identificar elements rellevants en el marc de la gestió competitiva d'un servei no s'ha d'oblidar el gran èmfasi en diferenciació que aquests acostumen a requerir. La diferenciació és encara més important i més difícil d'assolir dins l'àmbit dels serveis financers. Resulta normalment més complicat diferenciar un producte financer atès que, com afirma el mateix Ballarín (1989), «si l'intent de diferenciar el servei té èxit i el seu subministrador aconsegueix forjar-se una imatge determinada, la barrera d'entrada així construïda pot ser formidable» (pàg. 255).

La política tradicional de la banca ha estat orientada bàsicament cap al producte més que no pas cap al client (Castelló, 1993a). L'orientació cap al producte és una orientació interna que promou que l'empresa doni prioritat a l'assoliment de la major eficiència en els processos de producció i de distribució, avantposant la minimització dels costos a aconseguir la màxima satisfacció per als clients.¹⁰

La causa principal perquè la banca s'hagi orientat cap al producte en comptes de cap als clients cal buscar-la en els reduïts nivells de competència que han existit durant anys en el sector financer, tant a Espanya com a la majoria de països desenvolupats. Les empreses s'orienten internament quan existeix un baix nivell d'incertesa en el seu entorn, com ha succeït tradicionalment en el sector financer. Aquesta realitat ha propiciat que els bancs no prestessin l'atenció adequada a la planificació estratègica ni al màrqueting (Channon, 1990).

Però l'entorn del sector bancari ha experimentat una sèrie de canvis radicals a Espanya i al món al llarg dels últims anys, canvis de tal magnitud que permeten parlar d'una autèntica «revolució financera». Entre els canvis principals destacariem la desregulació, la desintermediació, la globalització i la internacionalització dels mercats, els avenços tecnològics i l'increment en la cultura financer dels clients.¹¹ Aquest canvi dramàtic en el marc competitiu converteix en obsolets els models tradicionals de gestió bancària centrats en el producte, en la venda o en els costos. Els nous temps exigeixen que la banca, si vol assegurar la seva supervivència, deixi d'orientar-se internament per centrar el seu enfoc a l'exterior, és a dir, en els clients i en el mercat.¹²

Durant els anys setanta es van produir a Espanya les primeres temptatives per introduir

9. Vegeu Berry, Benmet i Brown (1989).

10. Per estudiar amb major detall les característiques de les empreses orientades al producte o a la producció vegeu, per exemple, Llonch (1993).

11. Per analitzar amb major profunditat els canvis esdevinguts i l'abast dels mateixos vegeu, per exemple, Ballarín (1989) o Garrido (1992).

12. Segons una enquesta a la població, els principals motius de rebuig a un banc o caixa tenen a veure amb les deficiències observades en la prestació dels serveis i en el tracte poc esmerat dels empleats. Aquestes són també les principals causes de pèrdua de clients en bancs i caixes d'estalvis (Vegeu Alema i García, 1990).

D'altra banda, un estudi realitzat pel Banco Hispano-Americano entre els seus clients revela així mateix que l'eficiència d'una oficina bancària depèn, en primer lloc, del bon tracte que ofereixi al client (Vegeu Boada, 1987).

13. Vegeu Manso (1986).
14. Vegeu Azofra, De la Fuente, De Miguel i Rodríguez (1990), pàg. 112.
15. La grandària de l'entitat la mesurem a partir de dos criteris: els actius totals mitjans i els recursos mitjans de clients.
16. És a dir, si es tracta d'un banc o d'una caixa d'estalvis.
17. Si es tracta d'un banc nacional o d'un banc estranger. Per això utilitzem la classificació que apareix a la publicació *Balances y estadísticas de la Banca en España*, editada pel Consejo Superior Bancario (1992).
18. Per determinar exactament els bancs que integren aquest univers utilitzem la publicació *Balances y estadísticas de la Banca en España*. En el cas de les caixes ens basem en la publicació *Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro Confederadas*, editada per la Confederación Española de Cajas de Ahorros (1992).
19. La Carta de presentació i l'Informe d'activitats formen part del que s'anomena la Memòria anual. La Memòria constitueix una prolongació dels Comptes anuals sense que en formi part. Tal com indica Pereda (1989), la Memòria és un document de contingut ampli i flexible i, en bona part, la seva redacció ha de decidir-la l'empresa.

el màrqueting en la banca, però el màrqueting, en la majoria de casos, no va donar aleshores els resultats desitjats.¹³ L'error es va deure al fet que els bancs van confondre el màrqueting amb l'orientació a la venda, és a dir, en comptes d'escoltar les necessitats dels clients i adaptar-se a elles (concepte de màrqueting), li van dir al client allò que havia de comprar (orientació a la venda). Tal com afirma Manso (1986), la principal equivocació va ser creure que «el màrqueting era una tecnologia, quan en realitat és una cultura, una forma de pensar» (pàg. 54).

A pesar de la importància dels canvis esdevinguts en l'entorn del sector financer, hi ha autors que opinen que la banca segueix fonamentalment orientada al producte o a la venda, en comptes d'estar orientada als clients. Un exemple d'aquesta postura en el context espanyol és Castelló (1993), el qual sosté que «la majoria d'entitats financeres estan orientades en base als seus productes, i no cap als seu clients» (pàg. 7). Dins l'àmbit de la banca internacional destaquem la postura de Badoc (1989), el qual afirma que «no es pot negar que, malgrat els esforços intensos i alguns èxits parcials, el màrqueting encara no ha aconseguit crear, en el si dels bancs europeus, una veritable postura que orienti decididament l'empresa als seus clients» (pàg. 33).

Amb tot, són majoria els autors que opinen que els bancs, en general, sí són conscients actualment que la supervivència passa per aconseguir la satisfacció dels clients i per tant estan molt més orientats als seus clients que en el passat recent. Aquestes afirmacions tindrien contrastació empírica en recents investigacions realitzades. Així, per exemple, en una investigació entre bancs duta a terme a Espanya, els autors conclouen que existeix actualment una clara tendència a millorar el servei al client i a intensificar la relació entre els clients i el banc.¹⁴ D'altra banda, en una enquesta realitzada per Alvira i García (1990) s'arriba a la conclusió que un 69 % de la població opina que els serveis de la banca són millors ara que cinc anys abans.

Amb les consideracions anteriors hem tractat de posar en relleu la importància que tenen actualment totes les qüestions relatives a l'estudi del grau d'orientació als clients dels bancs i caixes d'estalvis. A l'apartat següent descriurem els objectius i la metodologia de la investigació que hem realitzat en aquest camp.

4. OBJECTIUS I METODOLOGIA

L'objectiu principal d'aquesta investigació és analitzar el grau d'orientació als clients dels Informes Anuals dels Bancs i les Caixes d'Estalvis. Desitgem determinar així mateix si aquest grau d'orientació als clients depèn de: grandària de l'entitat,¹⁵ el tipus d'entitat¹⁶ i la nacionalitat.¹⁷

L'univers en el qual se centra la investigació és el de tots els bancs i caixes d'estalvis que operen a Espanya.¹⁸ Per rebre els informes anuals d'aquestes entitats enviem una carta a cadascun dels seus presidents, sol·licitant aquesta documentació. Passat un temps, trametem una segona carta a totes les entitats que no havien enviat encara el seu informe anual, per tal d'augmentar el percentatge de respostes. Després de tot això, rebem 138 Informes de bancs o caixes d'estalvis d'un total sol·licitat de 190, per la qual cosa el percentatge de respostes final va ser del 72,6 % (vegeu Taula 1).

En cadascun dels informes rebuts analitzem per separat tres apartats: 1) la Carta de presentació (realitzada normalment pel president), 2) l'Informe d'activitats (en cas que n'hi hagi) i 3) l'Informe de gestió.¹⁹

TAULA 1

	Bancs	Caixes	Total
Univers*	137	53	190
Percentatge respostes	67,8 %	84,9 %	72,6 %
Mostra:	93		
Nacionals	65		
Estrangers	28		

* Descomptant els bancs inoperants

Per determinar el grau d'orientació als clients de cadascun d'aquests apartats utilitzem el criteri emprat en una investigació de Judd i Tims (1991), realitzada a partir dels informes anuals d'una mostra d'empreses industrials. Creiem que es tracta d'un mètode prou contrastat, la qual cosa permet garantir la fiabilitat dels resultats obtinguts.

En concret el mètode proposat per aquests autors consisteix a classificar un determinat informe segons una escala de cinc categories:

1. No s'esmenta els clients.
2. Només un esment.
3. Agraïment als clients.
4. Compromís genèric amb els clients.
5. Compromís específic amb els clients.

La categoria 1 indicaria el menor grau d'orientació als clients, mentre que la 5 seria el grau superior.²⁰ De la Taula 2 a la 5 es presenten distints exemples de frases o paràgrafs dels Informes anuals rebuts i la seva consegüent adscripció a les distintes categories proposades anteriorment.²¹ Convé subratllar que aquests exemples no han d'encasellar una determinada entitat en la categoria en què se l'emmarca en l'exemple, atès que no es pot avaluar el grau d'orientació als clients d'un Informe anual fixant-se únicament en un paràgraf d'aquest Informe, sinó que cal analitzar l'Informe complet.²²

TAULA 2

Grau 2: <i>Només un esment</i>
«La quota de mercat que ocupa la Caixa la fa destacar-se del grup dels seus seguidors d'una manera rotunda que ve a reflectir la confiança dels clients de la nostra Entitat».
(Font: Informe anual 1992, Caja Cantabria, Carta del president, pàg. 5).
L'augment de les operacions de l'actiu del Banc s'ha vist acompanyat, al seu torn, per un altre de semblant en el volum de recursos de creditors, que al 31 de desembre era de 95.021 milions de pessetes, la qual cosa suposa un creixement del 18,4 % i determina una base de clients estable i fidelitzada».
(Font: Informe anual 1992, Banco Vitoria, Carta del president, pàg. 5)

TAULA 3

Grau 3: <i>Agraïment als clients</i> ²³
«Tot això ha estat possible gràcies a la confiança dipositada per la nostra clientela a Caja de Extremadura —raó de ser de l'entitat—, totalment abocada en aquest ambiciós projecte de comptar amb una gran Entitat de caràcter regional».
(Font: Informe Financiero Anual 1992, Caja de Extremadura, Carta de presentació, pàg. 8)
«Per últim, vull deixar constància expressa del meu agraïment als nostres Accionistes i Clients per la confiança que permanentment ens demostren així com a totes les persones que amb esforç i dedicació desenvolupen les seves funcions professionals en el Grup».
(Font: Informe anual 1992, Banco Atlántico, Carta del president, pàg. 3)

TAULA 4

Grau 4: <i>Compromís genèric amb els clients</i>
«Vull destacar el compromís de Citibank per convertir la nostra entitat en un exemple d'eficàcia i servei que revertís tant en bé dels nostres clients i empleats com en el d'accionistes».
(Font: Informe anual 1992, Citibank, Carta del president, pàg. 5)
«Si a ells unim els canvis que necessàriament s'estan realitzant dins del Banco Luso-español per complir el compromís autoimposat de donar plena satisfacció a les demandes reals i potencials de la clientela present i futura, s'observarà...»
(Font: Informe anual Banco Luso-español, Presentació, pàg. 7)

20. En cas de trobar en un determinat apartat de l'Informe anual continguts que classifiquin aquest apartat en distints graus d'orientació als clients, sempre es tindria en compte el grau superior.

21. Per la categoria 1 (No s'esmenta als clients), com és lògic no s'estableix cap exemple.

22. Un cop recollida tota la informació es va crear una base de dades (en DBASE3). L'explotació d'aquestes dades es va realitzar a través del paquet estadístic SYSTAT (versió 5.0) i per Quattro-pro per a Windows per mitjà d'una anàlisi de freqüències.

23. Per aquesta categoria únicament utilitzarem mesuraments en les Cartes de Presentació ja que ni a l'Informe d'activitats ni a l'Informe de gestió se'n troba cap.

24. De la nostra investigació es dedueix que les cartes de presentació estan signades majoritàriament pel president del consell d'administració (en un 70 % dels casos).

25. A més, del 80 % d'Informes anuals que presenten carta de presentació, un 6,4 % inclouen també una segona carta.

TAULA 5

Grau 5. Compromís específic amb els clients	
«Caja Madrid sempre ha establert les seves grans línies d'actuació entorn d'una idea central: la importància d'un servei de qualitat al client. Tenint en compte aquest principi, les estratègies de l'Entitat durant 1992 han girat al voltant de quatre pilars fonamentals: expansió geogràfica, servei financer integral, gamma de productes i tecnologia punta».	
(Font: Informe anual 1992. Caja Madrid. Presentació, pàg. 20)	
«L'activitat comercial del Banco Zaragozano durant l'exercici de 1992 s'ha centrat fonamentalment a potenciar la captació i vinculació de la base de clients, mitjançant la millora contínua de l'atenció al client i de la qualitat de servei. La constant renovació de la gamma de productes, el desenvolupament tecnològic, la formació comercial dels professionals del Banc i l'avançament a les necessitats del mercat són els factors claus que han permès oferir un servei integral als clients del Banco Zaragozano. La vinculació i la fidelitat de la base de clients del banc s'han enfortit a través de l'estudi de la segmentació del mercat per conèixer les necessitats dels diferents tipus de clients i poder adaptar l'oferta del Banco Zaragozano a la satisfacció de les mateixes».	
(Font: Informe anual 1992. Banco Zaragozano. Informe d'activitats (Servei al client), pàg. 136-137).	

5. RESULTATS

La síntesi dels resultats més significatius la dividirem en tres apartats: 1) La carta de presentació, 2) L'informe d'activitats i 3) L'informe de gestió.

5.1. La Carta de presentació

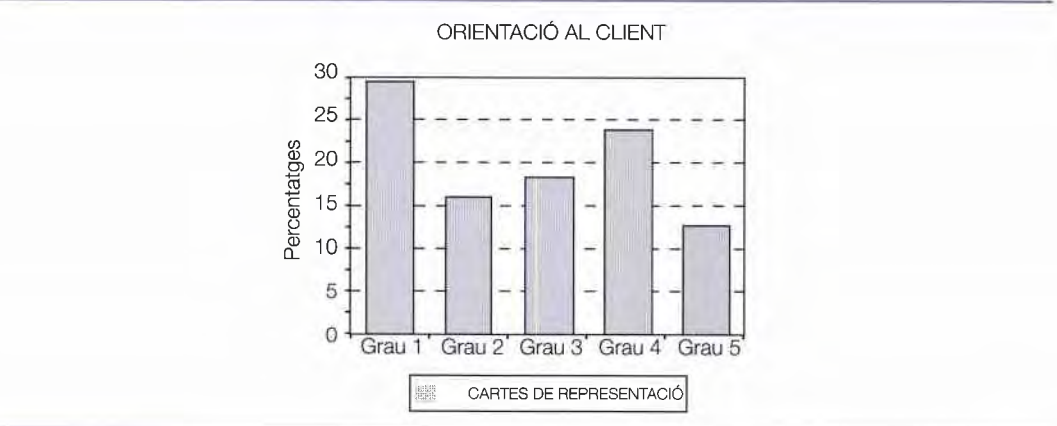
Normalment, l'Informe o Memòria anual de qualsevol entitat financera hauria de començar amb una introducció a manera de carta de presentació.²⁴ Els resultats obtinguts revelen que això no sempre és així, ja que un 20 % dels Informes anuals analitzats no inclouen aquesta carta de presentació. Aquest percentatge és molt inferior si ens centrem en els Informes anuals dels bancs estrangers, ja que només un 3,6 % dels mateixos no porta carta de presentació.²⁵

En general, les cartes de presentació dels Informes anuals o no esmenten els clients, o mostren un compromís de tipus genèric amb aquests (vegeu gràfic 1).

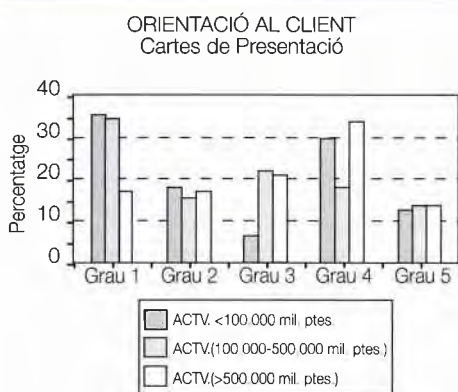
Atenent la grandària de les entitats, s'observa que les més petites, és a dir, aquelles que disposen de menys de 500.000 milions de pessetes en actius o en recursos de clients esmenten en menor mesura als clients en les seves cartes de presentació que les més grans (vegeu gràfics 2 i 3). Així mateix, les entitats majors (és a dir, amb més de 500.000 pessetes en actius o en recursos de clients) disposen de cartes de presentació del seu Informe anual amb un major grau de compromís genèric amb el clients que les entitats de menor grandària (vegeu gràfics 2 i 3).

Analitzant les diferències entre bancs i caixes d'estalvis veiem que les caixes tendeixen a mostrar un grau d'orientació als clients en les seves cartes de presentació de nivell 1 (no esmen-

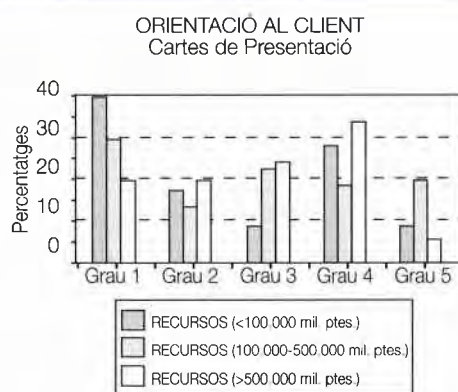
GRAFIC 1



GRÀFIC 2



GRÀFIC 3



26. Les entitats més petites són les que menys inclouen un Informe d'activitats en el seu Informe anual. En concret, només un 37 % en femien.

27. Com ara: Servir al client, atenció al client, etc.

ten els clients) o de nivell 3 (agraïment cap als clients). En el cas de les cartes de presentació dels bancs és majoritari també el percentatge de cartes que reflecteixen un grau d'orientació cap als clients de nivell 1 (és a dir, no esmenten els clients). Però, d'altra banda, el percentatge de cartes de presentació amb un grau d'orientació als clients de nivell 4 (compromís genèric) és considerablement superior en el cas dels bancs que no pas en el de les caixes (vegeu gràfic 4).

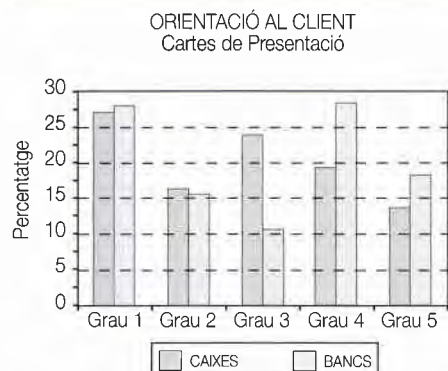
El criteri de la nacionalitat de l'entitat genera també algunes diferències entre grups. En concret, les cartes de presentació de les entitats nacionals s'inclinen per mostrar un grau d'orientació als clients de nivell 1 (no esmenten els clients) o de nivell 4 (compromís genèric). Entre les entitats estrangeres predominen, en canvi, les cartes de presentació amb un grau d'orientació als clients de nivell 4 (compromís genèric) o de nivell 5 (compromís específic), tal com s'aprecia en el gràfic 5.

5.2. L'Informe d'activitats

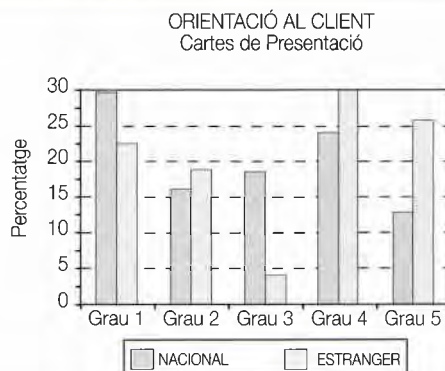
Igual com les cartes de presentació, l'Informe d'activitats no és un apartat que les entitats financeres estiguin obligades a incloure en els seus Informes anuals. En qualsevol cas es tracta d'un conjunt d'informació complementària que pot tenir un elevat interès per als accionistes i per al públic en general, ja que en ell s'acostumen a incloure els objectius, les estratègies i els assoliments d'aquesta entitat.

De la nostra investigació es dedueix que un 62,7 % d'entitats financeres inclou un Informe d'activitats en el seu Informe anual.²⁶ Del total d'Informes d'activitats, al voltant d'un 70 % contenen un apartat específic per tractar sobre el client.²⁷

GRÀFIC 4

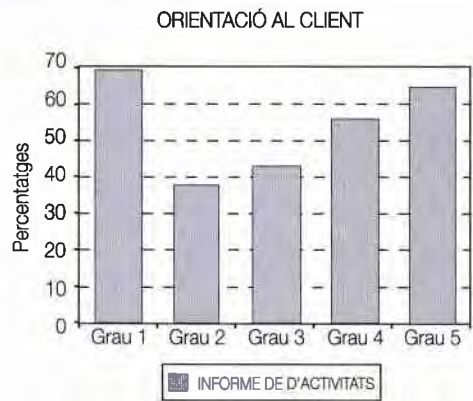


GRÀFIC 5



28. En no poder identificar clarament l'informe de gestió en els bancs estrangers, aquests bancs no van ser considerats a efectes d'aquesta anàlisi

GRÀFIC 6



Tal com s'aprecia en el gràfic 6, aproximadament un 65 % dels Informes d'activitats reflectien un grau d'orientació als clients de nivell 5 (compromís específic). La grandària de l'entitat no aporta diferències rellevants entre grups pel que fa al grau d'orientació als clients dels Informes d'activitats (vegeu gràfics 7 i 8).

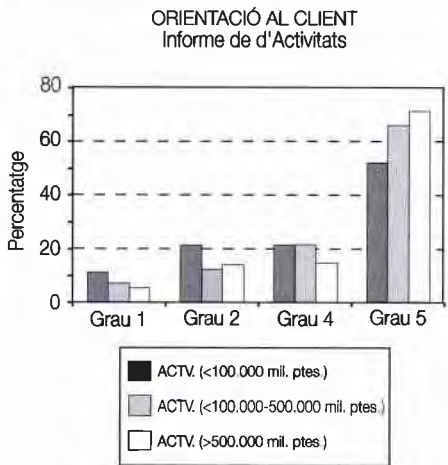
Els Informes d'activitats dels bancs reflecteixen en major mesura un grau d'orientació als clients de nivell 5 (compromís específic), que no els Informes d'activitats de les caixes (vegeu gràfic 9). Els Informes d'activitats dels bancs estrangers mostren també un grau d'orientació als clients de nivell 5 (compromís específic) superior al dels bancs nacionals (vegeu gràfic 10).

5.3. L'Informe de gestió

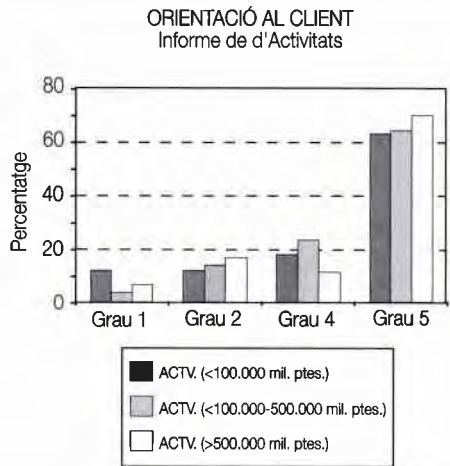
L'Informe de gestió sí que forma part de la documentació legal que han de contenir els Informes anuals de bancs i caixes d'estalvis;²⁸ per això aquest apartat acostumarà tenir un contingut més formal que no la carta de presentació o l'informe d'activitats.

En general, el grau d'orientació als clients de l'Informe de gestió és més aviat baix, ja que gairebé la meitat dels analitzats reflecteix un nivell 1 (és a dir, no esmenta els clients), tal com s'aprecia al gràfic 11. Als gràfics 12 i 13 s'observa que el percentatge d'entitats que no esmenten els clients (nivell 1) en el seu Informe de gestió és considerablement superior entre les entitats

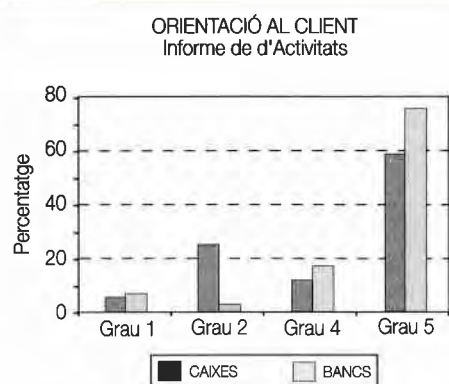
GRÀFIC 7



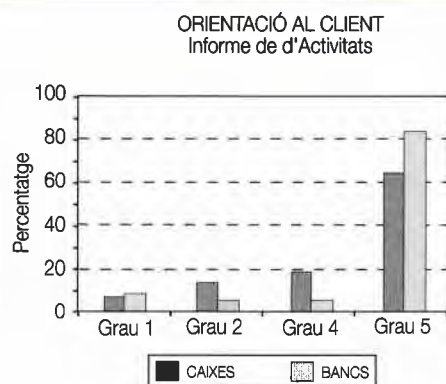
GRÀFIC 8



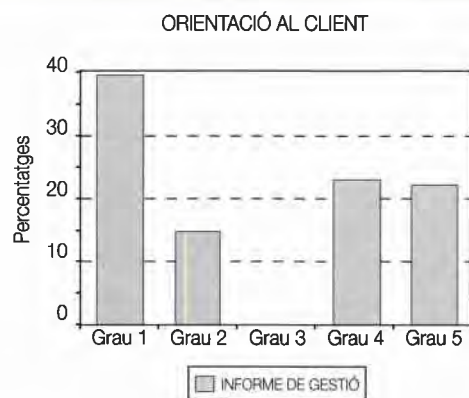
GRÀFIC 9



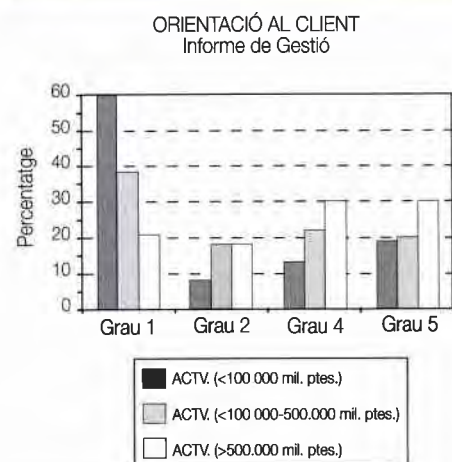
GRÀFIC 10



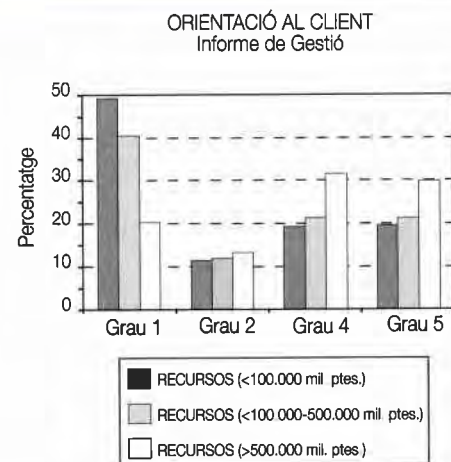
GRÀFIC 11



GRÀFIC 12

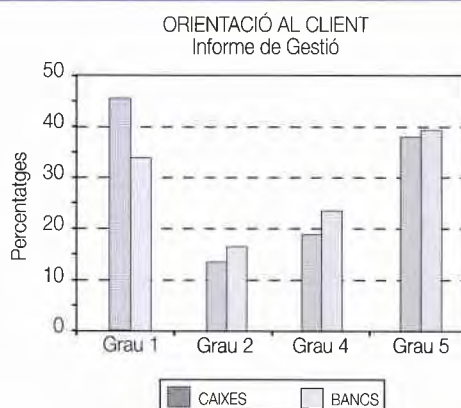


GRÀFIC 13



29. En una investigació de Llonch (1993) entre empreses industrials, també es va arribar a la conclusió que les empreses petites estaven menys orientades als seus clients que les grans.

GRÀFIC 14



més petites que entre les més grans. Així mateix, existeix un percentatge més gran de caixes que no esmenten els seus clients (nivell 1) al seu Informe de gestió que no pas de bancs (vegeu gràfic 14)

6. CONSIDERACIONS FINALS

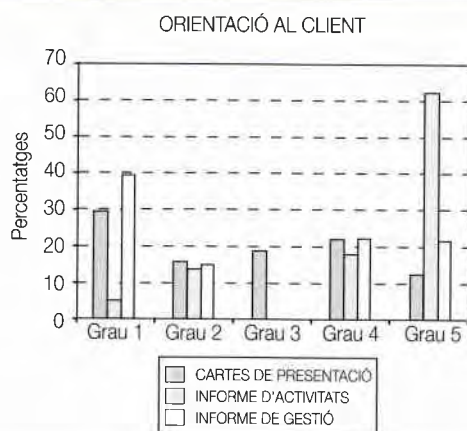
En primer lloc resulta important subratllar que un 20 % de les entitats nacionals no tenien carta de presentació en el seu Informe anual. Creiem que aquestes entitats haurien d'aprofitar l'ocasió que anualment els brinda l'elaboració del seu Informe perquè el seu president es comuniqui directament amb els accionistes. Així es com actuen la gran majoria d'entitats estrangeres, ja que només un 3,6 % d'aquestes no tenien carta de presentació.

Una altra dada rellevant fa referència a l'elevat percentatge d'entitats que ni tan sols esmenten els clients, bé sigui a la carta de presentació (al voltant d'un 30 %) o a l'Informe de gestió (al voltant d'un 40 %). L'anterior pot tenir dues lectures. Una seria que un percentatge molt significatiu d'entitats estan poc orientades als seus clients, i això es reflecteix clarament en el seu Informe anual. Una altra seria que un percentatge considerable d'entitats, malgrat estar orientades als seus clients, desaprofiten l'oportunitat que els ofereix el seu Informe anual per comunicar el seu compromís amb els clients. L'anterior tindria confirmació a través de l'anàlisi de l'Informe d'activitats. Vam veure que, del 62,7 % d'entitats que inclouen un Informe d'activitats, un 30 % no incorporen un apartat específic per tractar sobre els clients.

Del total d'entitats que demostren un cert compromís amb els clients a través de les seves cartes de presentació o del seu Informe de gestió, la majoria reflecteixen un compromís de tipus «genèric». És a dir, la major part s'inclinen per expressar la importància dels clients per a l'entitat en termes molt amplis («el client és la nostra raó de ser», «el nostre principal objectiu és satisfer les necessitats dels clients», etc.) sense entrar a detallar en què es concreta aquest compromís, ni quina mena d'activitats específiques s'han posat en marxa per satisfer millor les necessitats dels clients (vegeu gràfic 15).

L'apartat de l'Informe anual en el qual es reflecteix un major grau d'orientació als clients és, en general, l'Informe d'activitats. Tal com s'aprecia al gràfic 15, una gran majoria d'entitats que incorporen un Informe d'activitats a la seva Memòria anual hi manifesten un grau d'orientació als clients de nivell 5 (és a dir, un compromís específic).

La grandària de l'entitat sembla ser una variable rellevant per condicionar el grau d'orientació als clients dels Informes anuals de bancs i caixes d'estalvis. En aquest sentit, les entitats més petites presenten uns Informes anuals que, de mitjana, reflecteixen un menor compromís amb els clients que els de les entitats més grans. L'anterior seria vàlid tant pel que fa a les cartes de presentació com als informes de gestió.²⁹



50. En la investigació de Llonch (1993), citada anteriorment, es va detectar també un major grau d'orientació als clients entre les empreses estrangeres més que no pas entre les nacionals.

El tipus d'entitat (banc/caixa d'estalvis), també sembla condicionar el grau d'orientació als clients dels Informes anuals. Això resulta sobretot apreciable en analitzar les seves Cartes de presentació (els bancs demostren un nivell de compromís «genèric» amb els clients superior al de les caixes d'estalvis), i en estudiar els seus Informes de gestió (el percentatge d'entitats que no esmenten els seus clients és superior entre les caixes d'estalvis que no entre els bancs).

La nacionalitat de l'entitat repercuteix així mateix en el grau d'orientació als clients dels informes anuals. Els bancs estrangers formulen en major mesura un tipus de compromís «genèric» o «específic» amb els clients que les entitats nacionals, sobretot en les seves cartes de presentació.³⁰

Per acabar, diguem que la major limitació del present treball resideix en el fet que el grau de compromís amb els clients que es desprèn de l'Informe anual no té perquè correspondre's amb el grau d'orientació als clients d'aquesta entitat. Amb això volem palesar el problema de dilucidar entre allò que és únicament un discurs retòric per part d'una determinada entitat i allò que és la seva veritable actuació en el mercat. La principal conclusió d'aquesta investigació no consisteix a determinar si les entitats financeres estan més o menys orientades als seus clients, sinó a posar en relleu l'ampli marge de millora que ofereixen els Informes anuals dels bancs i caixes d'estalvis per comunicar el grau de compromís amb els clients d'aquestes entitats.

L'anterior planteja la discussió entre la veritable orientació als clients de l'entitat i el reflex d'aquesta que apareix a l'Informe anual. Si l'entitat no desitja adoptar una autèntica orientació als clients n'hi haurà prou que el seu Informe anual reflecteixi un baix nivell d'orientació cap a aquests. Si l'entitat sí que està realment orientada als clients i això queda reflectit actualment en el seu Informe anual amb un compromís específic cap a aquests, la nostra recomanació aniria en la línia de mantenir la situació actual. Els dos casos en què el banc o caixa d'estalvis haurien de modificar substancialment la seva actitud són quan l'entitat està realment orientada als clients i això no es percep a través del seu Informe anual, o quan tot i no estar orientada cap als clients dóna a entendre el contrari en el seu Informe anual. En aquest últim cas, el discurs és purament retòric i probablement només es realitza a efectes d'imatge. Si això és així, té poc sentit, ja que al capdavant els clients acabaran descobrint que tot allò que l'entitat comunica respecte a la seva orientació als clients, el seu compromís amb aquests, el seu nivell de servei, les seves promeses, etc., són solament paraules buides i acabarà per perdre confiança respecte a l'entitat.

A aquelles entitats en què el problema consistia a trobar la manera d'expressar el seu alt grau d'orientació als clients a través del seu Informe anual els suggerim analitzar en detall algunes Memòries anuals de bancs estrangers. Els bancs estrangers acostumen a incorporar uns complets Informes d'activitats amb apartats específics per tractar sobre els clients que poden servir

d'inspiració a moltes entitats nacionals, especialment caixes d'estalvi i bancs de petita dimensió, que desitgin millorar el nivell d'orientació als clients dels seus Informes anuals.

Bibliografia

- AKER, DAVID A. (1988), «Strategic Market Management», 2ª edició. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- ALVIRA MARTÍN, FRANCISCO i JOSÉ GARCÍA LÓPEZ (1990), «El Cliente: nuevo Centro de la Estrategia Bancaria», *Papeles de Economía Española*, 43, 202-225.
- ANDERSON, PAUL F. (1982), «Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm», *Journal of Marketing*, Vol. 46 (primavera), 15-26.
- AZOFRA PALENZUELA, Valentín y otros (1990), «Cambios en la Estrategia Competitiva de la Banca Española durante los Años Ochenta», *Información Comercial Española*, 683, 103-118.
- BADOC, Michel (1989), *Marketing Management para Bancos y Compañías Aseguradoras*, EADA Gestión, Barcelona.
- BALLARÍN, Eduard (1989), *Estrategias Competitivas para la Banca*, Ed. Ariel, Barcelona.
- BERRY, Leonard L.; David R. BENNET y Carter W. BROWN (1989), *Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para Instituciones Financieras*, Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- BOADA VILALLONGA, Claudio (1987), «La Estructura de Negocio y la Estrategia Comercial en la Banca Moderna», *Esic-Market, gener-març*, 19-28.
- CASTELLÓ MUÑOZ, Enrique (1993), «El Proceso de Cambio en las entidades Financieras», *Alta Dirección*, 167, 1-8.
- CASTELLÓ MUÑOZ, Enrique (1993a), «La Innovación Financiera de Productos Orientada a las Pymes», Ponència presentada en el III Congreso Nacional de ACEDE, València, setembre.
- Confederación Española de Cajas de Ahorros (1993), *Anuario Estadístico de Cajas de Ahorro Confederadas de 1992*.
- Consejo Superior Bancario (1993), *Balance y Estadísticas de la Banca en España de 1992*.
- CHANNON, DEREK F. (1990), *Marketing y Dirección Estratégica en la Banca*, ed. Díaz de Santos, Madrid.
- DAY, GEORGE S. (1984), *Strategic Market Planning: the Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Company, St. Paul.
- DESHPANDÉ, Rohit i Frederick E. Webster, Jr. (1989), «Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda», *Journal of Marketing*, vol. 53 (gener), 3-15.
- DESHPANDÉ, Rohit; John U. Farley i Frederick E. Webster, Jr. (1992), «Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis», *Marketing Science Institute*, working paper 92-100.
- GARRIDO BUI, Santiago (1992), «La Banca Española ante el Nuevo Marco Competencial Europeo», *Actualidad Financiera*, 38, setmana 19-25 d'octubre, 725-472.
- JAWORSKI, BERNARD J. i Ajay K. KOHLI (1992), «Market Orientation Antecedents and Consequences», *Marketing Science Institute*, working paper 92-104.
- JUDD, VAUGHAN C. i Betty J. TIMS (1991), «How Annual Reports Communicate a Customer Orientation», *Industrial Marketing Management*, 20, 353-360.
- KOTLER, Philip (1992), *Dirección de Marketing*, Prentice Hall. 7ª edició.
- KOTLER, Philip i Alan R. ANDREASEN (1987), *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- LELE, MILIND M. i Jagdish N. SHETH (1991), *The Customer is Key*, John Wiley & Sons, Inc.
- LEVITT, Theodore (1960), «Marketing Myopia», *Harvard Business Review*, 38, (4), 45-56.
- LLONCH ANDREU, Joan (1993), *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, EADA Gestión, Ed. Gestión 2000.
- MANSO CORONADO, FRANCISCO J. (1986), «La Banca Redescubre el Marketing», *Esic-Market, gener-març*, 29-61.
- PETERS, T.J. i N. AUSTIN (1985), *A Passion for Excellence*, New York: Random House, Inc.
- PEREDA, J.M. (1989), «Las Cuentas Anuales y la Fiabilidad que aporta la Auditoría a la Información Económico-Financiera», *Actualidad Financiera*, 33, 11-17 de setembre, pp. 2173-2180.
- SLATER, STANLEY F. i John C. NARVER (1992), «Superior Customer Value and Business Performance: The Strong Evidence for a Market-Driven Culture», *Marketing Science Institute*, working paper 92-125.

Estructura de propietat i activitats d'influència en l'empresa: una aproximació econòmica

CARLES GISPert i PELLICER*

Departament d'Economia de l'Empresa
Universitat Autònoma de Barcelona

1. INTRODUCCIÓ

L'estructura de la propietat de les empreses ha estat un element àmpliament estudiat en la literatura econòmica, tant des d'una vessant teòrica com empírica. Alguns autors (Demsetz 1983) consideren que l'estructura és una variable endògena, que resulta d'un procés racional de decisió, on els accionistes ponderen els beneficis i els costos d'una propietat més o menys concentrada. El propòsit d'aquest treball és afegir un element nou en l'anàlisi de l'estructura de la propietat entesa com el resultat d'un procés maximitzador. Aquest element és l'existència d'activitats d'influència dins l'empresa, prenent la conceptualització de Milgrom i Roberts (1988, 1990), i els costos que porten associades, és a dir, les activitats que els membres d'una organització porten a terme per influir a qui pren les decisions, buscant un benefici individual en detriment del benefici col·lectiu, i els costos que representen per l'organització. Com veurem, aquests costos són una funció creixent del grau de discrecionalitat directiva, i en aquest treball estudiarem la resposta organitzativa d'incidir en la variable estructura de la propietat per reduir la discrecionalitat i reduir també aquests costos. També veurem el cas particular de les empreses públiques, on la propietat està enormement dispersa, i la relació amb els costos d'influència.

Un dels problemes de tota societat és la coordinació de les diferents activitats que sorgeixen a partir de la divisió del treball i l'especialització dels individus. La funció de l'organització com a mecanisme coordinador, en oposició al mercat, és un camp d'estudi relativament nou pels economistes. Tradicionalment, l'empresa ha estat considerada com una entitat tancada, una funció de producció que transformava matèries primeres i treball en béns i serveis.

El treball de Coase (1937) va marcar un punt de partida en qüestionar-se el sistema de preus com a principal mecanisme per resoldre els problemes de coordinació i incentius, aportant l'important paper de la coordinació planificada que té lloc dins les empreses. Així, l'empresari coordinador substitueix en molts casos el sistema de preus com a mecanisme d'assignació de recursos. Posteriorment, Alchian i Demsetz (1972) justificaven el paper d'aquest empresari coordinador com a supervisor de la producció en tecnologies d'equip quan existeixen dificultats per conèixer i identificar la productivitat o aportació individual de cada un dels membres de l'equip. Altres economistes com Arrow (1974) també segueixen la línia de considerar les organitzacions com a mitjans per aconseguir els beneficis d'una acció col·lectiva en situacions en les quals el sistema de preus, o opció de mercat, falla o és ineficient.

Per aconseguir aquesta coordinació és necessari que la formació es transmeti fluidament entre els individus i que arribi sense distorsions al coordinador central o empresari coordinador, de manera que les decisions que prengui siguin eficients pel conjunt de l'organització.

El problema es pot originar a partir de l'existència d'objectius i interessos diferents per part dels individus que interactuen en l'organització, els quals poden arribar a ser oposats. L'asimetria de la informació i un comportament egoista podrien fer fracassar l'intent d'una coordinació planificada i establir altres mecanismes de coordinació menys eficients si no es dissenyessin uns incentius adequats o unes formes organitzatives que afavorissin la cooperació per tal d'assolir uns resultats globals màxims.

* Vull agrair molt sincerament els comentaris i l'estímul del Dr. Vicente Salas Fumás i del Dr. Miguel Àngel García-Cestona, ambdós de la Universitat Autònoma de Barcelona. Qualsevol error, però, és de la meua única responsabilitat.

1. Per una visió integradora de les possibles respostes organitzatives durant les activitats d'influència, vegeu Gispert (1994).

2. Uns exemples d'aquestes situacions poden ser:

— El director general d'una empresa pot decidir si obre una nova planta o no, però la informació rellevant està en mans del director de divisió.

— El director de personal pot establir compensacions als treballadors per retenir-los, però només ells saben les oportunitats de feina que tenen fora de l'empresa.

3. Aquests aspectes són tractats en Williamson (1985) com a comportament oportunístic dels agents.

Un dels problemes que genera aquesta asimetria de la informació és que normalment qui pren les decisions ha de requerir la informació als membres de l'organització, els quals es veuen afectats pels resultats de la decisió. Això dona una certa capacitat als individus per influir sobre el decisor, per modificar a la seva conveniència els resultats de la decisió. Perrow (1986) considera que en ser les organitzacions estructures fràgils, resulta bastant fàcil per un dels seus membres utilitzar una part del seu poder i influència per finalitats particulars, en lloc de per finalitats de l'organització.

En aquest article donarem, en primer lloc, un cop d'ull a la literatura existent sobre influències des de diverses disciplines, i comentarem les aportacions de Milgrom i Roberts en el camp de l'economia de l'empresa. En l'apartat 3 veurem la relació entre les activitats d'influència i l'existència d'una autoritat centralitzada, on es concentra la presa de decisions. En aquest marc la discrecionalitat gerencial és la variable clau per explicar l'existència d'influències. Després, com a part central del treball, analitzarem una de les possibles respostes organitzatives per evitar aquestes activitats, concretament la definició d'una determinada estructura de la propietat (apartat 4) on tractarem el cas general i l'aplicació en les empreses públiques.¹ Finalment, en l'apartat 5 presentem les conclusions en forma de resum.

2. ANTECEDENTS I FONAMENTS CONCEPTUALS

Els primers estudis sobre els processos d'influència des d'una perspectiva de gestió econòmica de l'empresa foren realitzats per Milgrom (1988), i Milgrom i Roberts (1988, 1990). Segons aquests autors, els membres de les organitzacions destinen grans quantitats de temps, esforç i enginy intentant influir a qui pren les decisions. Aquesta activitat pot ser portada a terme per obtenir resultats immediats (increment de sou, ascens, acceptació d'un pressupost, acceptació d'un projecte...), o bé, per crear una bona impressió general als decisors, com per exemple treballar millor del que cal, raspallar el cap, etc. Aquesta impressió general es construeix com un posicionament de l'individu en el cas que s'esdevinguin situacions imprevistes en les quals una decisió els pugui afectar. Les activitats d'influència, en transmetre una informació, poden aportar beneficis a l'organització, però també costos. En general, el seu efecte en l'eficiència de l'organització pot ser significativament negatiu.

L'estudi de les influències des d'altres disciplines havia estat realitzada anteriorment principalment per Dahl (1984), Nagel (1975) i Friedrich (1968) en el camp de la teoria política, Madison et al. (1980), Schilit i Locke (1982) i Schilit (1987) en el de la sociologia, March (1955), March i Simon (1958) i Galbraith (1977) en el de la teoria de l'organització i finalment Tullock (1967), Krueger (1974), Posner (1975) i Buchanan, Tollison i Tullock (1980) en un camp de l'economia anomenat *rent-seeking*, o recerca de rendes. El principal tret diferencial de les aportacions de Milgrom i Roberts respecte a la literatura anterior és que aquests autors contempen la possibilitat que, malgrat que la influència no tingui èxit, malgrat que el poder no serveixi per res, es pot considerar igualment com a tal i representar uns costos per l'organització. A més, el seu enfocament és microeconòmic i tracten el problema des del punt de vista de gestió econòmica d'empresa.

En el primer treball de Milgrom i Roberts (1988) s'ofereix una base lògica econòmica per les activitats d'influència i s'analitza els seus efectes en el disseny de la política i estructura de les organitzacions. Aquest primer treball s'enfoca des del punt de vista d'incentius i compensació, relacionat amb la teoria de l'agència, on hi ha asimetria d'informació entre el principal i l'agent. Es pren com a donat que part de la informació que és important per l'organització per prendre bones decisions no està disponible directament.² En aquestes situacions, els membres de l'organització poden tenir un incentiu per intentar manipular la informació de què ells disposen i influir en les decisions buscant beneficis propis. La manipulació es pot realitzar de diverses formes: mentint o donant informació falsa, ometent informació que pot ésser rellevant però que pot anar en contra dels interessos de l'agent o membre de l'organització o accentuant part de la informació, donant més importància a la informació que pot afavorir més a l'agent.³

L'organització pot utilitzar mesures per lluitar contra aquestes activitats. Algunes de les quals poden ser:

a) Ignorar o penar els intents d'influència improductiva. Aquesta solució només és possible en alguns casos, en els quals sigui clar que el comportament va cap aquest sentit. En altres casos pot resultar molt car o impossible, ja que es pot sospitar que hi ha un intent d'influència, però estar-hi segur és molt difícil.

b) Tallar els canals de comunicació, almenys per algunes decisions. Aquest sistema té el desavantatge que es pot deixar de rebre informació valuosa. Un exemple podria ésser que el degà d'una facultat no escoltés les queixes dels professors. Això limitaria les activitats d'influència, però també limitaria el coneixement d'una informació que podria ésser valuosa.

c) Limitar la discreció i restringir les capacitats de respondre a la informació subministrada per altres. Equival a substituir la discrecionalitat de l'autoritat per normes. Un exemple seria establir promocions en base a l'antiguitat, cosa que representaria que no hi hauria un poder de decisió sobre qui promociona i qui no, cosa que faria inútil qualsevol activitat d'influència per intentar ser promocionat.

d) Ajustar les compensacions, promocions i altres criteris de decisió per intentar que els objectius dels individus i de l'organització siguin compatibles, i que els individus puguin guanyar només si promouen els objectius de l'organització. Igual com les altres mesures, això és costós.

Així, tant les manipulacions de la informació com les possibles respostes comporten costos per l'organització, en el sentit que poden conduir a decisions ineficients i, a més, el temps i l'esforç consumit per l'agent en influir podria emprar-se en usos alternatius. A aquests costos Milgrom i Roberts (1990) els van anomenar *costos d'influència* i els van definir com *les pèrdues que sorgeixen dels individus en una organització que busquen influir en les decisions de l'organització buscant el seu propi benefici, i les pèrdues que sorgeixen de la resposta de l'organització per controlar aquesta actitud*. Aquests costos són, per exemple, un important impediment pel control centralitzat i ajuden a explicar per què una organització integrada no sempre substitueix relacions de mercat entre entitats independents.

3. ACTIVITATS D'INFLUÈNCIA, AUTORITAT I DISCRECIONALITAT GERENCIAL

En el concepte d'influència com a activitat portada a terme pels individus d'una organització que tenen la informació però que no són els qui prenen les decisions, es poden destacar dos elements fonamentals:

a) Una centralització de l'autoritat. Les accions encaminades a canviar el comportament només es produeixen si l'individu afectat té autoritat i capacitat per prendre decisions. D'altra manera, ja no es portarien a terme. En els casos en què no hi ha centralització d'autoritat (p. ex. en estructures molt burocràtiques), on les decisions estan ja establertes amb normes i reglaments, les activitats d'influència no tenen sentit, ja que no hi ha cap agent, de dins l'organització, amb poder per prendre decisions arbitràries.

b) Uns efectes sobre la riquesa de qui exerceix la influència. Aquestes activitats només es portaran a terme per aconseguir uns beneficis personals per part dels individus dels nivells inferiors en l'estructura jeràrquica.

Així doncs, una centralització de l'autoritat en una empresa, on el gerent té discrecionalitat per prendre decisions que afecten les rendes dels individus situats a nivells inferiors, implicarà que aquests individus tinguin incentius per intentar modificar o canviar les decisions gerencials, de manera que aquestes decisions maximitzin el seu benestar i no el de l'organització. En aquests casos, direm que es produeixen activitats d'influència, i dels costos associats en direm costos d'influència.⁴

4. La dimensió de la unitat centralitzada també té efectes importants en les activitats d'influència. Com més gran sigui la unitat, més camí haurà de recórrer el flux d'informació i més possibilitats tindrà d'ésser distorsionada en benefici dels individus i en detriment de l'organització. Un país com Xina, en procés de reforma econòmica, està descentralitzant determinades decisions de l'Estat cap als gerents de les empreses en un intent per aconseguir major eficiència (Groves et al., 1994). La reducció de costos d'influència que això suposa pot ser un element motivador d'aquest canvi.

5. Per il·lustrar això podem suposar una empresa petita on un treballador pressiona per obtenir un augment de sou. El gerent decisor serà més vulnerable a accedir a les propostes del treballador si l'augment de sou no el paga de la seva butxaca, és a dir, si no és ell el propietari de l'empresa, que no pas si el gerent decisor és a la vegada el propietari, on un increment de sou implica un decrement dels seus propis beneficis. En aquest cas, el treballador coneix les seves restriccions i la pressió no serà tan intensa.

6. Malgrat tot, en entorns no competitius, on la llibertat del gerent-propietari és més gran, ja que no hi ha unes circumstàncies externes que determinin bona part de les seves decisions, hi pot haver més vulnerabilitat per rebre activitats d'influència, degut a la seva major discrecionalitat i a no tenir uns beneficis tan dependents de la seva gestió. Només en aquests casos, on el producte o servei de l'empresa es comercialitzi en un mercat no competitiu (monopolístic o oligopolístic), el gerent-propietari pot cedir part dels seus beneficis en forma de rendes als treballadors, i per això els treballadors dedicaran més temps a activitats d'influència, cosa que comportarà els seus corresponents costos.

De tota manera, cal fer una distinció entre autoritat centralitzada on existeix separació entre propietat i control i on el propietari i el gestor són el mateix. Quan no existeix separació entre propietat i control els treballadors no estan tan disposats a destinar temps i esforç per influir en les decisions del gerent-propietari que els afectin, ja que les probabilitats d'obtenir èxit són més petites. Quan un gerent és a la vegada el propietari, les rendes que captarien els treballadors a partir de les activitats d'influència són rendes que afectarien directament els interessos del gerent-propietari, i per això la defensa contra els intents de captar aquestes rendes és molt més forta. En conèixer això els treballadors, no desenvolupen amb tanta freqüència activitats d'influència.⁵

Així doncs, *les activitats d'influència es donaran sobretot quan hi ha una autoritat central amb poder de decisió i existeix una separació entre propietat i control*. En aquests casos, la discrecionalitat gerencial implicarà una vulnerabilitat a rebre activitats d'influència portades a terme pels treballadors. En tenir poder de decisió per redistribuir les rendes entre els treballadors, existiran incentius per intentar captar aquestes rendes. Com més discrecionalitat tingui la gerència en empreses on existeixi separació entre propietat i control, més vulnerabilitat tindrà a rebre influències i més costos d'influència es produiran.⁶ Això és possible ja que els consells d'administració com a nexes de control dels propietaris cap als gerents no és un mecanisme del tot efectiu per exercir aquest control i limitar la discrecionalitat (Fama i Jensen, 1983).

Per tant, l'empresa ha d'establir uns altres mecanismes per limitar aquesta discrecionalitat i així evitar les activitats d'influència. Considerem que aquests mecanismes poden venir de dues vies:

a) Restriccions externes. Les decisions gerencials estan limitades per les restriccions que imposen els mercats externs (de capitals, de producte i de treball). Aquesta és una manera externa de disciplinar les actuacions gerencials.

b) Restriccions internes. Són les respostes organitzatives de l'empresa per limitar la discrecionalitat.

Entre aquestes respostes internes destacarem i tractarem l'establiment d'una determinada estructura de la propietat, basant-nos en dues dimensions: a partir de l'anàlisi del grau de concentració accionarial i el tipus de propietat (pública o privada).

4. ESTRUCTURA DE LA PROPIETAT I INFLUÈNCIA

Partim de la idea desenvolupada anteriorment que una centralització de l'autoritat té uns costos associats, ja que en incrementar aquesta centralització augmenta la discrecionalitat per prendre decisions, i això incrementa la vulnerabilitat del decisor a rebre influències (Milgrom i Roberts, 1990).

L'estructura de la propietat pot definir amb quin grau de discrecionalitat poden actuar els gerents, principalment a partir de la supervisió que cada tipus de propietat pot exercir sobre la gerència, sigui a través del consell d'administració, o bé directament. Com més supervisió s'exerceix sobre la gerència, menys marge de maniobra tindran els gerents per prendre decisions que no estiguin d'acord amb els interessos dels propietaris, i, per tant, els altres membres de l'organització no destinaran tants recursos en activitats d'influència, ja que la utilitat d'aquestes activitats serà menor.

En aquest apartat veurem dos escenaris en què l'estructura de la propietat pot ser especialment significativa per explicar les activitats d'influència que es produeixen en les organitzacions. Un és el fet d'una major o menor concentració de l'accionariat en les S.A., i l'altre el tenir una propietat pública o privada. L'elecció d'aquests dos casos d'estudi ve motivada perquè la relació entre propietat, supervisió i influència està més marcada si s'analitza des d'aquests dos punts de vista. Una propietat molt concentrada genera més supervisió que una propietat més fragmen-

tada, mentre que la propietat pública, com a cas particular de propietat molt fragmentada, té unes característiques diferencials amb la privada, on la propietat està més concentrada, que fan els costos d'influència siguin més grans.

4.1. Concentració de l'accionariat

En les S.A., malgrat que teòricament el consell d'administració assegura un cert control sobre la gerència, és necessari que algun propietari exerceixi també una vigilància per evitar comportaments no desitjats per part de la gerència. Ara bé, cada accionista pot tenir només una petita part de les accions i, per tant, pocs incentius per exercir aquesta vigilància, ja que suportarien un cost molt elevat a canvi de només una petita fracció dels beneficis.⁷ Els altres accionistes es beneficiarien d'aquesta supervisió sense fer res, i actuarien com a «passatgers sense bitllet». Només accionistes amb un interès relativament gran estaran disposats a controlar el comportament de l'empresa.

Segons Demsetz (1983), l'estructura de la propietat o de l'accionariat d'una empresa és una variable *endògena*, que resulta d'un procés de decisió per part dels accionistes en el qual es ponderen els beneficis i els costos d'una estructura accionarial més o menys concentrada.⁸ En aquest subapartat veurem quin paper juguen els costos d'influència en l'elecció de la concentració accionarial.⁹

Demsetz i Lehn (1985) van arribar a la conclusió que l'estructura del capital en una societat anònima permet als accionistes assolir una rendibilitat màxima. Aquesta estructura se situarà en un punt d'equilibri entre dues forces: a) la que fa mínims uns costos de supervisió, fruit de la delegació de l'autoritat que fan els accionistes, i que pressiona cap a una alta concentració de l'accionariat, i b) la que pretén un fraccionament de la propietat per aconseguir una protecció més eficaç davant el risc.¹⁰

Com hem apuntat abans, només amb una alta concentració de l'accionariat una part dels accionistes tindran incentius per controlar les decisions dels gestors, mentre que amb una dispersió hi haurà més separació entre propietat i control, de manera que els gestors gaudiran d'una discrecionalitat més elevada. Si es permet aquesta discrecionalitat, els gerents seran més sensibles a rebre influències ja que tenen més capacitat de decisió sobre qüestions que afecten les rendes dels individus que formen part de l'empresa, s'accentuaran les activitats d'influència i, per tant, es generaran costos.

Una estructura més concentrada, on hi ha uns pocs accionistes que tenen una part significativa del capital, exercirà un control més estret sobre els gerents, i per tant la seva discrecionalitat serà més limitada. En estar més limitada, les seves decisions estaran més condicionades i els membres de l'empresa no exerciran tantes activitats d'influència, ja que tenen menys possibilitats d'èxit. De tota manera, també poden existir problemes d'informació, la qual cosa reduiria el control efectiu que s'aplica.

Sense considerar l'existència de costos d'influència, podem expressar l'elecció d'una determinada concentració accionarial com una solució a un problema de maximització de beneficis. En primer lloc, considerem que els accionistes escolliran un nivell de supervisió del gerent que maximitzi la diferència entre la part dels resultats que els correspon (funció tant de l'esforç del gerent i, per tant, del grau de supervisió, i els costos de supervisió que hauran de suportar).

L'elecció d'una supervisió òptima estarà condicionada al nombre d'accionistes (com aproximació al grau de concentració) suposant que les accions es distribueixen igualitàriament. Amb un nombre molt gran d'accionistes hi haurà pocs incentius per supervisar, ja que se suportaria un cost molt elevat a canvi només d'una petita part dels beneficis. Si el nombre d'accionistes és reduït, la supervisió serà més intensa i els beneficis de la supervisió més alts. Però el que sembla una tendència òptima cap a una alta concentració està frenada per l'existència del risc que suposa pels accionistes aquesta concentració (Demsetz i Lehn, 1985). Llavors, el grau de concentració òptim serà el que balancegi els beneficis amb els costos (en forma de risc) d'una concentració accionarial i triï la concentració que maximitzi el benefici net.

7. Vegeu Serra Ramoneda (1993), capítol 4. També Demsetz (1983).

8. Vegeu també Salas (1992).

9. En un estudi empíric sobre la concentració de l'accionariat, Shleifer i Vishny (1986) van recollir una mostra de 456 de les 500 empreses industrials americanes més grans. Un total de 354 tenia almenys un accionista propietari de com a mínim un 5 % de l'empresa (un 77,6 %). En només 15 casos el principal accionista tenia menys d'un 3 % de l'empresa. De mitjana, el major inversor era propietari del 15,4 % de les accions, i entre els 5 inversors més grans tenien el 28,8 %. Aquests grans accionistes tenen un paper important en el control de la gerència. Salas (1992) anomena accionistes actius els accionistes que tenen un paper actiu en la supervisió i establiment d'incentius als gerents formant un grup de control, i accionistes passius als qui simplement actuen com inversors, sense interès ni possibilitats d'exercir un control directe sobre la gestió.

10. Un altre estudi sobre la concentració de la propietat i l'existència d'accionistes importants pot afectar el valor de l'empresa a través del control que s'exerceix a la gerència es pot veure en Huddart (1993).

Podem expressar el problema matemàticament, partint del fet que cada accionista individual escollirà el grau de supervisió del gerent que maximitzi el seu benefici personal. Aquest benefici serà la diferència entre l'ingrés que obtindrà i els costos de supervisió. L'ingrés el podem expressar com la suma d'un resultat que depèn de l'esforç del gerent i d'una variable aleatòria no controlable

$$Q[e(s)] + \varepsilon \text{ on } E(\varepsilon) = 0 \\ \sigma_{\varepsilon}^2 = \sigma^2$$

$Q[e(s)]$ és una funció creixent amb el nivell d'esforç del gerent $e(s)$. Per la seva banda, el nivell d'esforç $e(s)$ és una funció també creixent amb el grau de supervisió que rep el gerent.

Els costos de supervisió, $C(s)$, seran una funció creixent amb el nivell de supervisió. Llavors, es pot dir que l'esperança de benefici de l'accionista (si considerés que els altres accionistes no supervisen) serà funció del nivell de supervisió:¹¹

$$BA(s) = \frac{1}{n} Q[e(s)] - C(s)$$

L'accionista escollirà un nivell de supervisió (s^*) amb el que maximitzi el seu benefici.

Aquest nivell de supervisió es pot expressar com una funció del nombre d'accionistes $s^*(n)$, ja que els incentius per supervisar decreixen a mesura que s'incrementa el nombre d'accionistes i a l'inrevés. A partir d'aquí l'empresa buscarà el nombre d'accionistes òptim que ponderi els beneficis d'una alta concentració amb l'increment del risc que això suposa. Aquest risc s'expressa amb la variable aleatòria que s'inclou a l'ingrés. Com que el risc el suporten n accionistes, cada accionista suporta ε/n part del risc i els costos que representa el risc els podem representar com una funció tant del risc implícit com del nombre d'accionistes $R(\sigma^2, n)$. El risc és decreixent amb el nombre d'accionistes. A mesura que s'incrementen els accionistes disminueix el risc individual. L'empresa escollirà el nombre d'accionistes que maximitzi el seu valor, entès com la diferència entre els ingressos i els costos.

$$\underset{n}{\text{MAX}} Q[e(s(n))] - nR(\sigma^2, n) \rightarrow n^*$$

Llavors n^* serà l'elecció òptima del nombre d'accionistes quan no considerem costos d'influència.

Costos d'influència

Quan considerem l'existència de costos d'influència, la nostra anàlisi es modifica. Hem comentat que una alta concentració de l'accionariat, en incrementar la supervisió als gerents, limita les activitats d'influència, mentre que una dispersió augmenta la possibilitat d'influir.

D'aquesta manera, els costos d'influència totals els podem entendre com una funció creixent del nombre d'accionistes i també creixent en funció d'una variable que representa el grau o mesura de les influències, i que anomenarem k . Aquesta variable es pot interpretar com la disposició a exercir influència que tenen els membres d'una organització. Llavors, podem expressar els costos d'influència com $CI(n,k)$.

Si introduïm en el valor de l'empresa aquests costos, obtindrem que ara l'empresa escollirà un valor de n que maximitzi

$$\underset{n}{\text{MAX}} Q[e(s(n))] - nR(\sigma^2, n) - CI(n,k) \rightarrow n^{**}$$

Es pot comprovar que $n^{**} < n^*$, és a dir, que la introducció de costos d'influència en l'empresa tendeix a concentrar el seu accionariat.

A més, aquesta n^{**} es pot expressar com a funció del grau d'influència $n^{**}(k)$, i també es pot comprovar que un increment en el grau o mesura de les influències en l'empresa tendirà a concentrar l'accionariat ($n^{**}(k)$ és una funció decreixent), per poder exercir una supervisió més estreta i reduir els costos d'influència.

Per tant, en introduir un nou cost en l'anàlisi, s'obté que el grau de concentració desitjable es modifica. Aquesta solució és coherent amb la realitat, ja que si la discrecionalitat gerencial implica que hi haurà més vulnerabilitat per rebre activitats d'influència, que comporten uns costos per l'empresa, aquests costos s'han de tenir en compte a l'hora d'escollir la variable del grau de concentració.

4.2. Empresa pública/empresa privada

Com hem comentat abans, l'existència d'una autoritat amb capacitat de decisió sobre factors que tinguin efectes redistributius en les rendes dels subordinats provoca que aquests utilitzin part del seu temps en activitats d'influència sobre el decisor, i per tant, que es generin costos. Així, hem entès els costos d'influència com una funció del grau de discrecionalitat dels gerents davant els subordinats o treballadors.

Empíricament, la discrecionalitat no es manifesta de la mateixa manera en organitzacions públiques que en privades. Per això els costos d'influència i, per extensió, l'eficiència global són diferents en organitzacions amb un tipus o un altre de propietat.

L'empresa pública pot ser considerada com un cas particular del model anterior on n és molt gran. En definitiva, els propietaris últims de les empreses públiques són els ciutadans, que són els qui reben la renda residual. Si l'empresa va bé i té beneficis, es reinvertiran d'alguna manera en el conjunt de la comunitat, i tots els ciutadans se'n beneficiaran. Si té pèrdues, l'Estat les haurà de cobrir a través dels pressupostos, obtenint els recursos necessaris mitjançant els impostos que tots els ciutadans hauran de suportar. En aquest context, en el qual el nombre d'accionistes/propietaris és molt gran, la supervisió que els ciutadans poden fer als gerents de les empreses públiques és molt minsa. Ni tan sols la delegació d'aquesta funció als polítics pot garantir un control efectiu a causa de les característiques idiosincràtiques de la relació d'agència a tres nivells: ciutadans-polítics-gerents empreses públiques.¹²

Ricart et al. (1991) ens exposen dues reflexions al voltant de la relació empresa pública i activitats d'influència en comparació amb empreses privades, referint-se a les conseqüències de la dispersió de la propietat i afegint-hi la possibilitat d'actuació governamental. En primer lloc, els objectius de les empreses públiques són més ambigus, menys definits i de vegades contradictoris, ja que en la pràctica el principal sol ésser poc definit (Estat, ministeri, INI, electors...).¹³ Aquesta ambigüitat dels objectius està relacionada amb la dispersió dels propietaris últims de les empreses públiques. Aquest fet condiciona els objectius, ja que en no existir una homogeneïtat entre les preferències dels ciutadans, els objectius tendiran a ser heterogenis, ambigus i de vegades contradictoris.¹⁴ Això incrementa les activitats d'influència, ja que si els objectius són ambigus i contradictoris els treballadors o subordinats intentaran orientar aquests objectius cap a un objectiu final que estigui el més d'acord possible amb les seves preferències i que els doni un benefici personal. Per tant hi haurà incentius per fer activitats d'influència. Si els objectius fossin perfectament definits les possibilitats de canvi d'aquests objectius serien pràcticament nul·les, i les activitats d'influència per orientar aquests objectius cap a situacions particularment més beneficioses també. Per tant, l'empresa pública serà més vulnerable a rebre les influències dels treballadors i es generaran uns costos d'influència addicionals pel fet d'una no concreció dels objectius.¹⁵

En segon lloc, en una empresa privada, el mercat (de capitals, laboral i de producte) imposa unes restriccions o límits a la discreció de l'autoritat o gestors. Això significa que les possibilitats d'influència es limiten a l'entorn de regles i procediments de dins l'empresa. En una empresa pública, les limitacions del mercat són menors o estan més diluïdes degut a la possibilitat d'actuació del govern, especialment en les empreses que actuen en entorns més regulars. Això vol dir

12. Per una explicació d'aquestes característiques, vegeu Serra Ramoneda (1993), capítol 7.

13. Ocaña i Salas (1982) analitzen la relació d'agència en les empreses públiques i privades.

14. Tirole (1994) considera com a trets característics de les agències públiques la multiplicitat d'objectius, la dificultat de comparació amb el sector privat, la dispersió dels propietaris i l'heterogeneïtat de les seves preferències.

15. La qüestió dels objectius és important, ja que marca una orientació de l'actuació de l'empresa i dels agents que hi participen. En l'empresa pública, sobretot la que actua en règim monopolista, els objectius no solen estar massa definits. Això provoca que les actuacions gerencials no tinguin un camí perfectament delimitat, cosa que restringiria la seva discreció, sinó que es deixa a criteri dels gerents quines són les prioritats a seguir, com per exemple si és més important millorar els resultats a curt termini o realitzar inversions a llarg termini. Aquesta ambigüitat pot ser aprofitada pels treballadors, els quals veuen que les rendes que genera l'empresa són orientades majoritàriament per la discreció del gestor. A més també s'ha de considerar que la multiplicitat d'objectius dificulta la mesura de l'acompliment del gerent, cosa que li dona més llibertat d'acció.

16. Vegeu Aharoni (1981) per una descripció de les discrecionalitats dels gerents de les empreses públiques en comparació amb les privades.

17. L'amenaça de fallida és una altra diferència important entre propietat pública i privada (Vickers i Yarrow, 1991). És un element que disciplina l'actuació dels gerents de les empreses privades (juntament amb els altres mecanismes externs), ja que una gestió ineficient pot comportar una fallida i la pèrdua del lloc de treball. En les empreses públiques, en no existir aquesta amenaça, el gerent té més llibertat i pot permetre's prendre decisions ineficients, cosa que pot ser aprofitada pels treballadors per intentar captar rendes mitjançant activitats d'influència. Això té com a conseqüència que les influències siguin més grans si no hi ha possibilitat de fallida. Una eventual pèrdua o situació financera negativa no representa necessàriament el tancament de l'empresa, perquè la intervenció governamental ho impedeix, ja que el cost social, valorat per una empresa pública i no per una privada, en molts casos és més alt si es tanca que no pas els costos d'eixugar situacions financeres negatives.

18. En els casos en què dins un mateix mercat competeixen empreses públiques amb privades, les diferències de context en què es mouen es poden veure reduïdes per les necessitats d'adaptació a la competència. En molts casos, on hi ha competència, les empreses públiques segueixen els mateixos criteris i tenen les mateixes restriccions que les privades. Aquesta és una de les raons que s'argumenten per privatitzar aquestes empreses públiques, ja que no difereixen en els seus objectius i comportament amb les privades. En els casos que l'empresa pública actua sense tanta competència (oligopolísticament o monopolística) la disponibilitat gerencial serà més alta, en no haver-hi restriccions de mercat.

19. Ricart i altres (1991) consideren que una altra de les implicacions d'aquests majors costos d'influència en l'empresa pública és que per limitar la discrecionalitat de l'autoritat sovint se substitueix aquesta discrecionalitat per normes o regles, cosa que porta a la burocratització. La burocratització pot representar una solució per limitar les activitats d'influència, com considera Milgrom (1988). És a dir, en l'empresa privada algunes decisions poden ésser deixades a la discreció dels gestors, amb la qual cosa hi pot haver una major possibilitat de resposta davant possibles canvis, una major i més ràpida adaptació a l'entorn, etc. Si en l'empresa pública aquestes decisions s'han de burocratitzar (substituir per normes), degut a unes activitats d'influència més grans, l'organització està perdent eficiència. Holmstrom (1989) exposa les conseqüències d'un excés de burocratització en les empreses, relacionant-lo amb els costos d'influència.

que la discrecionalitat de l'autoritat és més gran i la vulnerabilitat per rebre influències també.¹⁶ En l'empresa pública s'ha de tenir en compte que com que el govern pot intervenir en els diferents mercats, els límits de viabilitat econòmica seran menors en tenir l'empresa opcions a finançar-se via pressupostària, reduint el risc de fallida.¹⁷

D'aquí es pot desprendre el comportament distintiu dels sindicats en empreses públiques i privades. En les empreses públiques poden exercir més pressió cap a la direcció, ja que un increment dels seus salaris o de les condicions de treball, costós per l'empresa, no implica una amenaça de tancament. En les empreses privades la pressió sindical no pot ser tan alta, ja que en situacions de crisi pot afectar la continuïtat de l'empresa. Això representa uns costos d'influència suplementaris en les empreses públiques pel sol fet d'ésser públiques.

Per minimitzar les activitats d'influència en les empreses públiques incidint en la variable estructura de la propietat, una solució seria, partint del model desenvolupat anteriorment, reduir el nombre d'accionistes i tendir a una major concentració. Això equival a dir que la privatització parcial és una resposta organitzativa que pot incrementar l'eficiència d'una empresa per la reducció de costos d'influència que comporta. La incorporació d'accionistes privats, a partir d'un procés privatitzador, amb interès per controlar les actuacions gerencials, pot desmotivar la realització d'activitats d'influència en reduir-se la discrecionalitat dels gerents.¹⁸ En el model el nombre d'accionistes seria la suma dels accionistes privats (n_p) més la resta, i la concentració s'incrementaria en donar a n_p un pes més específic en el total. A més, com recull Fernández (1989), la privatització pot actuar com un mecanisme de control pels gerents públics. Les empreses que estan sotmeses a privatitzacions parcials (els recents casos de Repsol o Argentaria), hauran de presentar més informació externa i, per tant, hi haurà més facilitats de control extern per les activitats i decisions dels directius, que es complementarà amb el major control intern. Així, les privatitzacions parcials d'empreses públiques poden ser enteses com una resposta organitzativa per tal de reduir les activitats d'influència i millorar l'eficiència.¹⁹

5. CONCLUSIONS

La visió de l'empresa com una caixa tancada ha anat desapareixent amb les aportacions dels economistes els últims anys. Hi ha molts fenòmens i moltes circumstàncies que incideixen en l'existència, l'organització i el comportament de les empreses. L'existència d'unes activitats d'influència i la seva relació amb qüestions de gestió empresarial és un exemple d'elements o variables que ajuden a entendre determinats comportaments o formes organitzatives empresarials. Els treballs de Milgrom i Roberts van col·locar la primera pedra a l'estudi de les influències des d'una perspectiva de gestió econòmica, i van formalitzar l'existència d'uns costos d'influència, relacionats amb la centralització de l'autoritat i la discrecionalitat gerencial.

En aquest treball hem analitzat els efectes de les activitats d'influència sobre l'elecció de l'estructura de la propietat, aportant un element nou a l'estudi dels determinants d'aquesta estructura.

Les principals conclusions a les quals hem arribat són:

1) El tipus de propietat condiciona el nivell de supervisió i, per tant, també condiciona la discrecionalitat gerencial. Els costos d'influència dependran en part de l'elecció del tipus de propietat. La concentració de l'accionariat és un element que redueix aquests costos, en incrementar el grau de supervisió que s'exerceix sobre la gerència.

2) La propietat pública o privada també té la relació amb els costos d'influència. Una empresa pública entesa com el cas particular d'empresa amb una enorme dispersió de la propietat, serà a priori més vulnerable a rebre activitats d'influència que una privada, degut principalment a la indefinició d'objectius que la dispersió comporta i a la debilitat dels controls externs, per la possibilitat d'actuació del govern. La privatització parcial és una decisió que redueix costos d'influència en incrementar la concentració accionarial.

En general les activitats d'influència i els costos que representen són un element que condiciona, juntament amb altres elements, el disseny organitzatiu de les empreses, pels efectes que sobre el seu benefici econòmic poden suposar. L'empresa, en buscar obtenir un màxim benefici, haurà de tenir en compte els efectes de les influències, i haurà de buscar mecanismes per mitigar-los, ponderant els beneficis i els costos d'aquests mecanismes. En definitiva, en aquest article hem intentat aportar la relació entre l'estructura de la propietat i les activitats d'influència. El disseny organitzatiu, com a variable decisòria per part de l'empresa, haurà d'actuar com a mecanisme corrector per minimitzar els costos d'influència i contribuir així a assolir el màxim benefici.

Bibliografia

- AHARONI, Y (1981), «Managerial Discretion», dins R. Vernon i Y. Aharoni (1981), *State-Owned Enterprise in Western Economies*, Croom Helm Londres.
- ALCHIAN, A. i H. DEMSETZ (1972), «Production, Information Costs, and Economic Organization». *American Economic Review*, 62, pp. 777-795.
- ARROW, K. (1974), *The Limits of Organization*. Norton & Company. New York.
- BUCHANAN, J.M., R.D. TOLLISON i G. TULLOCK (1980), *Toward a Theory of the Rent-Seeking Society*. College Station, Texas. Texas A&M University Press.
- COASE, R.H. (1937), «The Nature of the Firm». *Economica*, 4, pp. 386-405. (Existeix una traducció a l'espanyol: «La naturaleza de la empresa». *Partida Doble*, 23, maig 1992, pp. 68-77).
- DAHL, R.A. (1984), *Modern Political Analysis*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.
- DEMSETZ, H. (1983), «The Structure of Ownership and the Theory of the Firm». *Journal of Law and Economics*, vol. 26, Juny, pp. 375-390.
- DEMSETZ, H. i K. LEHN (1985), «The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences». *Journal of Political Economy*, vol. 93, n.º 6, pp. 1155-1177.
- FAMA, E.F. i M.C. JENSEN (1983), «Separation of Ownership and Control». *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325.
- FERNÁNDEZ, Z. (1989), «Reflexiones sobre la dirección y organización de la empresa pública». *Papeles de Economía Española*, 38, pp. 59-65.
- FRIEDRICH, C.M. (1968), *El hombre y el gobierno*. Tecnos, Madrid.
- GALBRAITH, J. (1977), *Organization Design*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- GISPERT, C. (1994), «Les activitats d'influència en l'empresa: una aproximació econòmica i implicacions organitzatives». Treball d'investigació no publicat. Universitat Autònoma de Barcelona.
- GROVES, T. et al. (1994), «Autonomy and incentives in chinese state enterprises». *Quarterly Journal of Economics*, febrer, pp. 183-209.
- HOLMSTROM, B. (1989), «Agency Costs and Innovation». *Journal of Economic Behavior and Organization*, 12, pp. 305-327.
- HUDDART, S. (1993), «The Effect of a Large Shareholder on Corporate Value». *Management Science*, vol. 39, 11, novembre, pp. 1407-1421.
- KRUEGER, A.O. (1974), «The Political Economy of the Rent-Seeking Society». *American Economic Review*, 64, juny, pp. 291-303.
- MADISON, D.L. et al. (1980), «Organizational Politics: An Exploration of Managers Perceptions». *Human Relations*, vol. 33, 2, pp. 79-100.
- MARCH, J.G. (1955), «An Introduction to the Theory and Measurement of Influence». *American Political Science Review*, juny, pp. 431-451.
- MARCH, J.G. i H.A. SIMON (1958), *Teoría de la organización*. Ariel. Barcelona.
- MILGROM, P. (1988), «Employment Contracts, Influence Activities, and Efficient Organization Design». *Journal of Political Economy*, vol. 96, 1, pp. 42-60.
- MILGROM, P. i J. ROBERTS (1988), «An Economic Approach to Influence Activities in Organizations». *American Journal of Sociology*, vol. 94, supl., pp. S154-S179.
- MILGROM, P. i J. ROBERTS (1990), «Bargaining and Influence Costs and the Organization of Economic Activity», dins J. Alt i K. Shepsle (ed.): *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge MA, Cambridge University Press.
- NAGEL, J.H. (1975), *The descriptive analysis of power*. Yale University Press. New Haven i Londres.
- OCAÑA, C. i V. SALAS (1983), «La teoría de la agencia. Aplicación a las empresas públicas españolas». *Cuadernos económicos del I.C.E.*, 22-23.
- PERROW, Ch. (1986), *Complex Organizations*. McGraw-Hill. (Existeix traducció a l'espanyol: *Sociología de las organizaciones*. McGraw-Hill).
- POSNER, R.A. (1975), «The Social Costs of Monopoly and Regulation». *Journal of Political Economy*, 83, agost, pp. 807-827.
- RICART I COSTA, J.E. et al. (1991), *Incentivos y control en la empresa pública*. Ariel. Barcelona.
- SALAS FUMÁS, V. (1992), «Incentivos y supervisión en el control interno de la empresa: Implicaciones para la concentración de su accionariado». *Cuadernos Económicos de ICE*, 52, 3, pp. 127-145.
- SCHLIT, W.K. (1987), «An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions». *Journal of Management Studies*, vol. 24, 3, maig, pp. 271-293.
- SCHLIT, W.K. i E.A. LOCKE (1982), «A Study of Upward Influence in Organizations». *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 304-316.
- SERRA RAMONEDA, A. (1993), *L'empresa: anàlisi econòmica*. Serveis de publicacions de la UAB, Bellaterra.
- SHLEIFER, A. i R.W. VISHNY (1986), «Large Shareholders and Corporate Control». *Journal of Political Economy*, vol. 94, 3, pp. 461-488.
- TIROLE, J. (1994), «The internal organization of government». *Oxford Economic Papers*, 46, pp. 1-29.
- TULLOCK, G. (1967), «The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft». *Western Economic Journal* (ara *Economic Inquiry*), 5, juny, pp. 224-232.
- VICKERS, J. i G. YARROW (1991), «Economic Perspectives on Privatization». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, 2, primavera, pp. 111-132.
- WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press. New York.

El foment de l'habitatge assequible a Barcelona

ENRIC LLARCH

Economista

Una de les virtuts que ha tingut la campanya per a les eleccions municipals ha estat la de posar la problemàtica de l'habitatge en un primer terme del debat. Això va ser especialment rellevant en el cas de la ciutat de Barcelona, on la situació és més punyent i on les solucions no són fàcils, absolutes o unívokes.

Un debat electoral té, però, unes limitacions evidents quant a la profunditat i l'amplitud dels plantejaments que s'hi poden formular. Per això, a l'inici d'un nou mandat municipal, pot ser útil una reflexió més sistemàtica i exhaustiva sobre les possibles vies d'actuació en matèria d'habitatge a Barcelona.

EL MERCAT DE L'HABITATGE A BARCELONA, ARA

Un breu recordatori sobre la situació actual del mercat de l'habitatge a Barcelona és imprescindible per poder abordar amb més amplitud i profunditat les línies d'actuació que es proposen a l'apartat següent:

a) Cada any, més de 13.000 persones abandonen la ciutat a causa del preu de l'habitatge o de la qualitat de vida ambiental. Si aquest fenomen no es produís, el saldo migratori de Barcelona seria equilibrat i pràcticament deixaria de perdre població. És cert que molts d'aquests ciutadans continuen sent funcionalment barcelonins. Però es tracta de persones que usen la ciutat i els seus serveis i, en canvi, contribueixen molt limitadament a mantenir-los perquè la hisenda municipal es basa en la població resident i en la imposició sobre l'habitatge (Garcia Almirall, P. i Jané, A., 1992).

b) Els darrers anys, tot i les promocions olímpiques, a Barcelona només s'ha construït el 8,5 per cent del total d'habitatge nou generat a Catalunya, quan la població de la ciutat equival al 27 per cent del total català (Ajuntament de Barcelona, 1994).

c) Al districte més barat de Barcelona —Nou Barris—, un pis nou de 75 m² útils costa de mitjana 16,4 milions de pts. Tot i la baixada de les hipoteques i suposant que una família aconsegueixi estalviar el 20 per cent d'aquest import per a l'entrada, cada mes li resta una quota a pagar de 145 mil pessetes (Tecnigrama, 1994 i Trilla, C., 1994).

d) Dos de cada tres barcelonins que cerquen habitatge activament disposen d'uns ingressos familiars entre 100 i 300 mil pessetes al mes. Més de la meitat dels barcelonins busquen un pis entre 7,5 i 15 milions de pessetes, quan només el 8 per cent de l'oferta nova es troba en aquest interval. El preu mitjà per m² construït d'un habitatge nou a Barcelona és de 230 mil pessetes, quan la major part dels barcelonins declara estar en disposició de pagar entre 115 i 135 mil pts/m² (CEP, 1994). Dos terços, també, dels barcelonins busquen un pis d'entre 50 i 90 m² útils, amb dos o tres dormitoris. Aquest és el col·lectiu al qual ha d'anar destinada la part central de la política majoritària d'habitatge assequible. Per sota d'aquests paràmetres, calen actuacions directes de l'Administració.

e) A l'entorn de Barcelona, els preus mitjans oscil·len entre les 132 mil pts/m² de Santa Coloma i les 152 mil de l'Hospitalet. A la segona corona metropolitana, fora dels municipis residencials, els preus oscil·len entre les 132 mil ptes. de Sabadell i les 102 mil de Rubí. Aquest és el principal motiu que indueix molts dels barcelonins que busquen pis a abandonar la ciutat com a lloc de residència (Tecnigrama, 1994).

QUADRE 1
PLA D'HABITATGE. MÒDULS PER A L'ADQUISICIÓ D'HABITATGES, 1995

	Coeficient del MP	Preu màxim d'habitatges			Préstecs màxims m²	
		Ptes./m²	70 m²	90 m²	Coef. MP	Ptes./m²
ÀREA 1 = 91.612						
HPO - RE	1,00	91.612	6.412.840	8.245.080	0,80	73.290
HPO - RE - àrea Barcelona	1,04	95.276	6.669.354	8.574.883	0,83	76.033
HPO - RE - Barcelona ciutat	1,22	111.767	7.823.665	10.058.998	0,90	82.451
HPO - RG	1,20	109.934	7.695.408	9.894.096	0,95	87.031
HPO - RG - àrea Barcelona	1,25	114.515	8.016.050	10.306.350	1,00	91.612
HPO - RG - Barcelona ciutat	1,46	133.754	9.362.746	12.037.817	1,08	98.941
HPT (fins a 120 m²)	1,50	137.418	9.619.260	12.367.620		
HPT - àrea Barcelona (fins a 90 m²)	1,70	155.740	10.901.828	14.016.636		
HPT - Barcelona ciutat (fins a 90 m²)	1,85	169.482	11.863.754	15.253.398		
ÀREA 2 = 82.025						
HPO - RE	1,00	82.025	5.741.750	7.382.250	0,80	65.620
HPO - RG	1,20	98.430	6.890.100	8.858.700	0,95	77.924
HPT	1,50	123.038	8.612.625	11.073.375		

HPO: Habitatges de protecció oficial

HPT: Habitatges a preu taxat

RE: Règim especial

RG: Règim general

Àrea 1: Municipis de més de 10.000 habitants

Àrea 2: Municipis de menys de 10.000 habitants

Àrea de Barcelona: 40 municipis a l'entorn de Barcelona

Font: DCAH.

f) Els submercats de segona mà i de lloguer estan condicionats per l'evolució de l'habitatge nou. Els preus per m² de segona mà només són un 15 per cent inferiors als dels pisos nous. Qualsevol política que vulgui incidir en l'habitatge, ha d'actuar bàsicament sobre l'habitatge nou (Ajuntament de Barcelona, 1994).

g) La ciutat de Barcelona només ha pogut aprofitar el Pla d'Habitatge de manera molt limitada, perquè els mòduls establerts no corresponen a la realitat del seu mercat (Quadre núm. 1). Només els habitatges de promoció pública han pogut acollir-se al règim de protecció oficial. Durant el trienni 1992-94, els habitatges de protecció oficial a Barcelona tan sols representen el 2,5 per cent del total de Catalunya.

De tots els mecanismes de suport previstos al Pla de l'Habitatge, el preu taxat per a habitatges de segona mà és l'únic que ha funcionat a la ciutat de Barcelona. Aquesta figura ha forçat els preus lleugerament a la baixa i ha afavorit la sortida al mercat de pisos amb nivells de qualitat i confort inferiors als estàndards. Quant als pisos nous, només el quatre per cent de l'oferta total de la ciutat ha pogut acollir-se al règim taxat. En conjunt, Barcelona tan sols es beneficia del 10 per cent del total d'ajuts a l'habitatge taxat a Catalunya (Quadre núm. 2).

h) Barcelona capta el 25 per cent dels ajuts de rehabilitació del total de Catalunya, tot i que en operacions molt concentrades a Ciutat Vella, perquè es tracta més d'actuacions de renovació urbana que no pas de posada al dia d'oferta poc adequada als estàndards demandats. Tot i amb això, no arriben al miler els habitatges que es rehabiliten cada any a Barcelona, xifra equivalent a una tercera part de l'habitatge que es construeix nou, quan a moltes ciutats europees ambdós conceptes assoleixen magnituds similars (Quadre núm. 3).

i) Davant aquesta situació, la promoció pública d'habitatges —a càrrec del Patronat Municipal de l'Habitatge i de l'Institut Català del Sòl— s'ha limitat a actuacions molt específiques per recol·locar veïns afectats per actuacions urbanístiques, remodelar polígons públics i substituir habitatges afectats per aluminosi. La promoció pública d'habitatges ha arribat al 10 per cent de l'oferta total, proporció del tot insuficient quan pràcticament han desaparegut els habitatges de promoció privada amb alguna mena de protecció social (Quadre núm. 4).

j) La política municipal d'habitatges dels darrers exercicis ha dipositat totes les esperances en diversos plans de remodelació urbanística que preveuen la construcció de 18 mil habitatges, la tercera part dels quals sotmesos a protecció. Aquestes operacions tenen en comú la inclu-

QUADRE 2
L'HABITATGE A PREU TAXAT SEGONS ÀREES TERRITORIALS (1992-94)

Àrees	Nous		Usats		Total	
	Nombre habitatges	%	Nombre habitatges	%	Nombre habitatges	%
Barcelona	351	1,6	3.954	18,3	4.315	10,0
Barcelonès	661	3,0	6.340	29,3	7.001	9,2
Àrea influència de Barcelona	8.411	38,7	12.357	57,1	20.768	47,9
Àrea 1 (sense àrea influència)	10.534	48,5	7.350	34,0	17.884	41,2
Àrea 2	2.772	12,8	1.938	8,9	4.710	10,9
Total Catalunya	21.717	100,-	21.645	100,-	43.362	100,-

Font: DGHA.

QUADRE 3
HABITATGES, DOTACIONS I EDIFICIS REHABILITATS. ACTUACIONS INICIADES. 1988-93

Districte	Nombre expedients	Nombre d'habitatges			Nombre d'edificis plurifamiliars	Nombre d'habitatge amb subvenció
		Total ^a	Rehabilitats espais privats	Rehabilitats espais comuns		
1989	288	1.212	250	996	60	—
1990	230	640	188	478	54	—
1991	206	924	156	793	76	609
1992	229	806	158	713	89	711
1993	325	1.688	233	1.505	133	1.349
1. Ciutat Vella	118	829	71	796	86	765
2. Eixample	62	390	50	343	14	276
3. Sants-Montjuïc	39	129	34	102	5	126
4. Les Corts	4	4	3	1	1	4
5. Sarrià-Sant Gervasi	17	65	10	57	7	41
6. Gràcia	17	73	13	60	4	44
7. Horta-Guinardó	12	18	8	10	4	18
8. Nou Barris	22	88	15	3	7	83
9. Sant Andreu	15	45	11	34	4	38
10. Sant Martí	19	47	18	29	1	44

^a La suma dels totals no es correspon, ja que hi ha habitatges on s'han rehabilitat espais comuns i privats alhora.

Font: DGAH.

QUADRE 4
HABITATGES INICIATS I ACABATS PER TIPUS DE PROMOCIÓ. 1989-93

TIPUS DE PROMOCIÓ DELS INICIATS							
Any	Promoció privada (A)				Promoció pública (B)		
	Total (A + B)	Total	HPO ¹	Lliures	Total	Promoció directa ²	Conveni signat
1989	4.786	4.720	256	4.464	66	0	66
1990	2.876	2.724	132	2.592	152	14	138 ³
1991	2.556	2.154	80	2.074	402	138	264
1992	3.211	2.819	113	2.706	392	188 ⁵	204 ⁶
1993	2.955	2.336	19	2.317	619	358 ⁹	261 ¹⁰
TIPUS DE PROMOCIÓ DELS ACABATS							
Any	Promoció privada (A)				Promoció pública (B)		
	Total (A + B)	Total	HPO ¹	Lliures	Total	Promoció directa ²	Conveni signat
1989	2.362	2.316	221	2.095	46	0	46
1990	2.050	1.870	24	1.846	180	12	168 ⁴
1991	2.825	2.314	137	2.177	511	296	215
1992	4.564	4.331	44	4.287	233	56 ⁷	177 ⁸
1993	3.342	3.040	17	3.023	302	96 ¹¹	206 ¹²

1 Habitatges de protecció oficial/Viviendas de protección oficial.

2 Institut Català del Sol/(INCASOL).

3 Can Farreró II - Vallbona III - Galicia/Trinitat - Murtra/Carmel.

4 Can Carteras - Baró de Viver

5 Peu de la Creu - St. Rafel - Nou de la Rambla.

6 Baró de Viver IV, V, VI.

7 Argenteria - La Maquinista.

8 Argimon - Can Ferreró II - Galicia - Murtra - Vallbona II.

9 Almansa - de l'Olm - El Governador A1, B1, B2 - Turó Peira.

10 Torre Baró - Av. Icària - Vallbona IV - Peu de la Creu.

11 Basses de Sant Pere - Lluís Companys.

12 Baró de Viver - Eduard Aunós I.

Font: DGAH.

sió de grans centres comercials, lúdics i d'oficines amb l'objectiu d'ajudar els promotors privats a rendibilitzar l'operació.

En molts casos, es propugna augmentar l'edificabilitat permesa, sense que es compensi amb augments reals dels espais lliures. Es fan recaure els costos de reurbanització sobre els promotors, de manera que, en determinades operacions, tenen una repercussió en el preu final tan elevada com la del preu del sòl.

Tot i l'amplitud dels terminis fixats per culminar el desenvolupament d'aquestes operacions, l'experiència de les operacions que porten més anys en procés de realització —com ara la de Diagonal-Poblenou— fa témer que s'allarguin encara molt més.

MESURES PER AL FOMENT DE L'HABITATGE ASSEQUIBLE A BARCELONA

Per resoldre un problema complex i multivariant com és el de foment de l'habitatge assequible a Barcelona, cal tota una bateria de mesures. En unes, l'Ajuntament n'és el màxim responsable; a les altres, el paper del govern municipal s'ha de limitar a incentivar la iniciativa privada o a actuar de grup de pressió davant les administracions que disposen de les competències i dels recursos adequats. Les propostes que ara es formulen parteixen de la constatació de l'escassetat de recursos públics i de la necessària millora en l'eficiència a l'hora de gastar-los.

Diferenciarem dos blocs d'actuació:

1. Actuacions que són responsabilitat exclusiva o fonamental de l'Ajuntament.
 2. Iniciatives en què l'Ajuntament ha d'actuar com a grup de pressió perquè d'altres administracions les assumeixin.
- Iniciatives en què Ajuntament i les altres administracions han de fer d'inductores, perquè qui ha d'executar-les és la iniciativa privada.

Les dues vessants d'aquest segon bloc sovint es troben estretament lligades, per la qual cosa s'han mantingut en un mateix paquet.

Dins el bloc d'iniciatives d'estricta responsabilitat municipal, tindríem:

1) *Creació de nou sòl residencial a partir de requalificacions —en zones que no requereixin processos de reurbanització— que generin un nivell de plus-values limitat per l'obligació de destinar tota o la major part de nova oferta residencial a habitatge assequible.*

Amb uns costos de construcció força homogenis a tot arreu i, a curt termini, escassament flexibles a la baixa, el preu del sòl esdevé la variable principal on cal actuar per reduir el diferencial de preus que presenta l'habitatge construït a Barcelona en relació amb la resta del territori. L'impacte de posar al mercat barceloní un paquet de sòl de grans dimensions, sense costos de reurbanització significatius i que pogués convertir-se en oferta efectiva en un termini raonable, no solament incidiria sobre el mercat del sòl i de l'habitatge nou, sinó sobre els submercats de l'habitatge usat i de l'habitatge de lloguer.

A Barcelona existeix una gran àrea urbana que reuneix les característiques idònies per a una operació d'aquest tipus, el sector occidental del Poblenou, delimitat *grosso modo* per la Vila Olímpica, el sector de les Glòries i els carrers de Joan d'Àustria i de la Llacuna. Es tracta d'una zona d'un 51 ha. qualificada com a industrial. Requalificar-la per a usos residencials no comportaria pèrdues significatives de la base industrial de la ciutat perquè, bàsicament, està ocupada per empreses de transport i de serveis annexos.

Les economies externes que aquesta ubicació produïa fins no fa gaire a les empreses de transport es converteixen progressivament en deseconomies, tant per a les empreses com per a la ciutat: trànsit pesat dins la trama urbana, col·lapse en els accessos pel cinturó del litoral, conflicte amb els aparcaments al carrer. El procés de modernització i de concentració del sector i

la imminent posada en marxa de la Central Integrada de Mercaderies del Vallès —a més de la projectada a Gavà— abonen un procés pactat i ordenat de trasllat.

La centralitat de la zona amb el desenvolupament del sector olímpic i el fet de no necessitar costosos projectes de reurbanització en fan un lloc ideal per procedir a una requalificació que generi unes plus-vàlues limitades al fet que es dediqui bàsicament a habitatge assequible i als equipaments que aquest requereix.

En aquesta situació la zona podria acollir de l'ordre de nou mil nous habitatges. Cal tenir presents les dificultats que pot generar arribar a acords raonables amb un sector en situació tan problemàtica com la del transport i caldria trobar solucions específiques per a les dues grans empreses industrials que hi resten: Titán i TISA.

2) *Augment de les aportacions públiques als costos d'urbanització dels projectes urbanístics en curs.* Sense descartar les aportacions que, en un major nivell d'entesa que l'actual, puguin fer altres administracions, cal que un possible increment dels recursos municipals destinats a l'habitatge no s'adreci tant a la promoció directa o a d'altres formes de protecció, sinó a disminuir les càrregues que suporten els habitatges derivades dels processos de reurbanització.

Tot i que políticament i a curt termini sempre resulta més agraït explicar, per exemple, que es doblen els recursos destinats a habitatge social, sembla molt més efectiu que cadascú assumeixi les seves responsabilitats bàsiques. Així, el govern municipal s'hauria de centrar a crear les condicions d'urbanització perquè els promotors i, en darrera instància, els qui adquireixin l'habitatge no hagin de suportar la major part d'aquestes càrregues. En determinats casos, caldrà segmentar els projectes, de manera que puguin arrencar sense haver d'esperar a la totalitat del projecte. Caldrà revisar els terminis, allargant-los si cal, però assegurant-ne el compliment, per tal d'evitar que els operadors privats ja descomptin de bon començament uns retards i uns costos derivats dels recursos immobilitzats que després encareixin excessivament l'operació.

Tot plegat, serà possible si hi ha una *millora de la gestió urbanística*, que hauria de comportar l'encàrrec a gestors de primera línia, amb experiència en afers urbanístics. Caldrà també una *millora de les relacions amb les instàncies urbanístiques superiors a partir d'un diàleg obert que faciliti la unificació de grans criteris i orientacions*, de manera que desaparegui l'actual política d'escaramusses contínues.

3) *Remodelació de zones residencials.* El procés de renovació emprès a Ciutat Vella i a alguns altres nuclis objecte de PERIs i el deteriorament irreversible de diversos polígons de promoció pública —Cases del Governador, Baró de Viver, Eduard Aunós, etc.— han fet inevitables operacions de remodelació de zones residencials a càrrec de l'Administració.

Les possibilitats de generació d'un saldo net d'habitatges a través de la remodelació de polígons d'aquest tipus provindria bàsicament dels casos en què els coeficients de m² sostre per m² de sòl ho permeten, ja que la proporció d'habitatges desocupats no és gaire elevada i acostuma a oscil·lar entre el dos i el vuit per cent (Díaz, C. et al. 1993).

A més, cal tenir en compte que es tracta de polígons d'habitatge públic i que, en cas de poder-se alliberar sòl amb aquesta finalitat, caldria que es destinés a alguna mena d'habitatge fortament protegit. Tanmateix, aquest és un tema que caldria estudiar amb més profunditat per a polígons com ara els existents darrera la muntanya de Montjuïc o com el del Sud-oest del Besòs.

Dins el bloc de propostes a formular per l'Ajuntament a d'altres administracions i d'incentivació de la iniciativa privada, trobaríem:

4) *Revisió dels estàndards de densitat màxima establerts pel PGM en termes d'habitatges per ha.* Quan fa 20 anys s'elaborà el PGM, es partia de l'experiència urbanística del porciolisme que, entre d'altres elements, s'havia caracteritzat per la densificació progressiva de la ciutat en base a l'augment de la volumetria permesa. El cas de l'Eixample era el paradigma d'allò que calia evitar en qualsevol cas.

Tanmateix, des d'aleshores, s'ha produït un gran canvi sociològic a la ciutat i al país, que en bona mesura es resumeix per la disminució del nucli familiar mitjà. Les parelles sense fills o només amb un, les persones separades o que s'estimen més viure soles i la gent jove que aconsegueix independitzar-se són els principals factors que expliquen —si més no, en part— que a Barcelona hi hagi una necessitat creixent d'habitatge, tot i disminuir de població.

En aquest context, cal promoure un nou tipus d'oferta d'habitatge destinat a aquests col·lectius. Un habitatge que, en el cas de les noves famílies, no fa falta que sigui el definitiu si després augmenta el nombre de membres del nucli familiar, sinó el que cal als joves per començar una vida de parella. Es tracta, però, no tant d'habitatges petits amb un gran nombre d'estances minúscules, sinó d'habitatges també petits —de 40 a 60 m² útils— amb una habitació gran i, probablement, una altra de complementària i un espai relacional ampli i adequat als usos d'avui en dia.

Dos pisos de 50 m² no comporten necessàriament més estandants que un de 100 m², si moltes parelles sense fills no trobessin altra oferta al mercat que aquesta i no s'estiguessin molts anys amb una, dues o tres habitacions desocupades. Per tant, seria convenient revisar les densitats màximes permeses al PGM, que a la trama d'exemple —anomenada intensiva— preveu un màxim de 220 habitatges per Ha. i de 175 a les semiintensives.

Una revisió d'aquesta mena no comportaria cap tergiversació de l'esperit del PGM quant a densitat real, de persones, i al mateix temps ajudaria a ajustar el producte ofert a les necessitats del mercat, incrementaria l'oferta d'habitatges i la faria més assequible —si no en preu per m², sí en preu absolut—, milloraria la rendibilitat dels promotors —si més no, per ajustament de l'oferta a la demanda real— i no comportaria augments volumètrics.

5) Impuls de la transformació selectiva de les zones qualificades com a residencials pel PGM i avui ocupades per altres usos.

El Pla General Metropolità va reduir el sòl qualificat com a industrial a Barcelona a quatre grans paquets, dos als dos extrems del Poblenou, un altre al sector de Sant Andreu-Bon Pastor i el que resta a la Zona Franca. Fora d'aquests polígons, les restants instal·lacions industrials i similars quedaven fora d'ordenació i, per tant, pendent de ser transformades en altres tipus d'ocupacions, sistemes generals —vials i similars—, zones verdes, equipaments i habitatges. Aquest canvi de qualificacions no afectà exclusivament la indústria, sinó la major part d'instal·lacions ferroviàries en superfície i algunes grans instal·lacions que es considerava que havien de desaparèixer o traslladar-se, com ara les casernes o les presons. A la Model, per exemple, el PGM preveu una zona verda amb una façana d'equipaments al carrer d'Entença.

A les instal·lacions ferroviàries sí que s'han anat produint les transformacions previstes al PGM i, fins i tot, més; en canvi, no ha passat el mateix amb les instal·lacions industrials. La importància de la indústria fora d'ordenació a Barcelona ve avalada pel fet que el 52 per cent de l'ocupació industrial de la ciutat es desenvolupava en instal·lacions fora dels esmentats polígons en una data tan recent com el 1991 (CEP, 1991).

Si bé una part d'aquesta ocupació és segur que es feia en zones de tolerància —baixos d'edificis residencials, per exemple—, és evident que les 474 instal·lacions industrials amb més de 25 treballadors que es trobaven fora dels polígons establerts no corresponien a aquesta categoria, sinó que es tractava d'instal·lacions fora d'ordenació. Des d'aleshores, la transformació de zones industrials fora d'ordenació en zones residencials ha estat migrada, tot i casos prou coneguts com els de Myrurgia o de part de les instal·lacions de Damm.

És evident que no es pot propugnar indiscriminadament l'efectiva transformació d'aquests espais. En molts casos es tracta d'empreses plenament compatibles amb l'entorn urbà en què es troben, com és el cas dels múltiples laboratoris farmacèutics existents. En d'altres, s'han efectuat unes inversions a les instal·lacions que encara no estan amortitzades, com era el cas de Titán —tot i que aquestes no eren instal·lacions fora d'ordenació segons el PGM. En qualsevol cas, sempre és delicat per part de l'administració intervenir al marge de la pròpia dinàmica de l'empresa i més quan cal vetllar pel manteniment d'empreses i llocs de treball en general.

Tanmateix, és evident que existeixen casos en què des de l'Ajuntament es podria impulsar l'efectiva transformació d'instal·lacions fora d'ordenació per incrementar l'oferta residencial amb uns costos en termes d'activitat i d'ocupació prou mínims si es vetllava per la destinació alternativa de les empreses afectades, sobretot de les més petites i en règim de lloguer.

En aquest sentit, cal remarcar l'existència d'un bon nombre d'antigues grans instal·lacions industrials, majoritàriament del tèxtil, que, en desaparèixer l'activitat inicial, s'han convertit en recintes industrials compartits. En els casos en què es trobaven fora d'ordenació, el lloguer a petites empreses i tallers de les instal·lacions permet obtenir un cert rendiment, presumiblement mentre s'espera l'oportunitat per promoure'n la transformació i obtenir les plus-vàlues esperades.

Un estudi del 1988 detectava 13 recintes d'aquesta mena fora d'ordenació industrial, amb un total de 261 empreses i 2.416 treballadors. A aquests caldria afegir-hi 28 edificis industrials compartits —201 empreses i 1.840 treballadors— més fora d'ordenació, tot i que des d'un punt de vista d'espai ocupat i de possibilitat d'usos alternatius la seva rellevància sigui menor (Ajuntament de Barcelona, 1988).

6) *Increment del sòl urbanitzable programat, augment de les densitats i impuls a les grans promocions al voltant de Barcelona.* Encara que inicialment pugui semblar un contrasentit, al mercat de l'habitatge de Barcelona li convé que, en els municipis del seu entorn, existeixi una oferta amb una bona relació qualitat-preu. Una oferta alternativa més gran i més competitiva és un incentiu perquè tots, propietaris del sòl i promotors, intentin crear uns productes al màxim d'ajustats possible. Evidentment, el factor centralitat sempre tindrà una demanda superior a l'oferta existent, per molt que aquesta s'ampliï. Tanmateix, continua tractant-se d'un mercat només parcialment compartimentat i on la pressió de l'exterior —sobretot a les zones contigües, tant si competeixen en els segments baixos de la demanda com en els elevats— forçosament ha d'influir en el mercat intern.

En aquest sentit, tot i salvant la necessària autonomia municipal en aquest camp, convindria establir una certa concertació, si més no *de facto*, per desenvolupar el sòl urbanitzable encara no programat, incrementant-ne la densitat. Actualment, s'estan desenvolupant densitats d'1 a 1,4 m² de sostre per m² de sòl, la qual cosa genera de 50 a 60 habitatges per Ha. Bons coneixedors de l'entorn metropolità (Herce, M., 1992) apunten que es podria arribar a coeficients nets de 2,2 a 2,5 m² de sostre per m² de sòl, molt lluny dels 5 o 6 m² de sostre per m² de sòl dels polígons d'èpoques anteriors. Aquesta proposta comportaria noves àrees residencials d'edificis de 4 o 5 plantes, on la repercussió del preu del sòl sobre el preu final podria baixar substancialment.

Caldria completar aquesta iniciativa amb el foment de tipologies de pisos més petits, en base a augmentar el nombre d'habitatges per Ha. permesos per a un mateix volum d'edificabilitat. Aquests canvis en les ordenances urbanístiques són especialment rellevants en els 27 municipis de l'àmbit del PGM, però també seria convenient estendre'ls als de la segona corona metropolitana. En aquest cas, l'autoritat urbanística superior —la Generalitat— hauria d'actuar per promoure aquestes iniciatives.

Quant als estalvis en costos de gestió generats per grans operacions i el seu efecte demostratiu sobre la resta del mercat, operacions com les de Coll Favà —a Sant Cugat— i de Sant Joan Despí són il·lustratives de la competitivitat que poden assolir noves grans promocions i del paper que poden jugar nous operadors, com ara els financers.

7) *Propugnar un tractament específic del nou Pla d'Habitatge per a la ciutat de Barcelona.* A l'anterior apartat, ja s'ha apuntat que, en aquests darrers anys, la incidència del Pla de l'Habitatge a Barcelona és molt limitada. Al nou Pla caldria aconseguir un increment en els coeficients multiplicadors del mòdul base per a la ciutat de Barcelona en l'habitatge de preu taxat, pràcticament l'únic tipus d'habitatge de promoció privada susceptible de ser protegit que és viable a Barcelona.

No té sentit que Barcelona i Madrid tinguin els mateixos coeficients quan es tracta de dues ciutats completament diferents, especialment pel que fa al mercat de l'habitatge. En aquest

sentit, caldria crear un nou coeficient que englobés la ciutat de Barcelona i els districtes centrals de Madrid. Sense més canvis en el mercat residencial de Barcelona, un augment del coeficient multiplicador per a l'habitatge taxat de l'1,85 actual fins al 2,0 o al 2,15 aconseguiria que una part significativa de l'actual oferta pogués acollir-se a aquesta figura de protecció. Per fer més fàcil l'acceptació d'aquesta proposta, es podria limitar la protecció a l'accés a tipus d'interès reduïts i eliminar la subvenció del 5 per cent prevista per a les famílies que no superen 3,5 vegades el Salari Mínim Interprofessional.

Les propostes avançades des del MOPT per al nou Pla d'Habitatge, segons les quals es reduirien els *avantatges fiscals per a l'adquisició del primer habitatge*, són força preocupants, en la mesura que apunten bàsicament als sectors intermedis de la població, que són els que majoritàriament poden accedir a l'adquisició d'un habitatge a Barcelona. Les mesures fiscals per ajudar els llogaters poden ser discutibles, però seran molt més qüestionables si es financen a càrrec de la reducció d'incentius a la compra. Més aviat, el que caldria seria rebaixar les taxes i els costos fiscals derivats dels actes de compra-venda, com ara les despeses notariales i del registre mercantil i, sobretot, l'IVA dels nous habitatges protegits. En aquests moments, aquestes despeses equivalen al voltant d'un 8 o un 10 per cent de l'import total de l'habitatge i comporten una barrera significativa a la mobilitat de la població i a l'adequació de les necessitats de la demanda de les possibilitats de l'oferta.

En aquest sentit, seria molt més convenient propugnar incentius fiscals als inversors institucionals —inclosos els estrangers— perquè promoguessin habitatges de lloguer. L'aprovació de la LAU ha configurat el marc jurídic adequat perquè el lloguer d'habitatges deixi de ser un negoci d'escassa rendibilitat i del que és molt difícil sortir-ne. Però perquè els inversors institucionals puguin oferir un producte competitiu, caldria aquest suport fiscal. A més, evidentment, d'una disminució dels costos de construcció dels nous habitatges —via cost del sòl, sobretot— i d'una menor remuneració dels actius financers públics, en tant que inversió alternativa.

8) *Augment de la competència entre els promotors per la via d'atracció d'operadors alternatius*. Comencen a aparèixer amb força nous operadors en el mercat de la promoció residencial: les divisions immobiliàries de les caixes (Estalvis i Pensions, Catalunya) i dels bancs i algunes companyies d'assegurances (Winterthur, Mapfre), tot i que aquestes encara estan molt centrades en la construcció no residencial. Grans companyies propietàries de parc de lloguer, com Vallehermoso, comencen a operar també a Barcelona. Els inversors institucionals també haurien de tenir un paper creixent, sobretot si la legislació que els regula n'estimula l'entrada a partir d'avantatges fiscals adequats.

Fins i tot, sembla convenient incentivar la competència entre la mitja dotzena de grans promotors que dominen el panorama de l'habitatge a Barcelona. Aquests nous operadors tenen diversos avantatges per si mateixos, a més de l'estímul a la competència que generen. En primer lloc, la solvència financera, punt feble que provoca dificultats en èpoques de recessió a promotors grans i petits. Estretament lligat a això, les temptacions especulatives són sempre més moderades, perquè la visió a llarg termini s'imposa sobre la visió a curt.

Per tant, de forma similar a com en determinades èpoques s'han buscat inversors estrangers per a noves implantacions industrials o de serveis, i fins i tot per a construccions no residencials, caldria establir un contacte fluid amb els nous operadors immobiliaris per a negocis residencials, incloent-n'hi d'estrangers.

Igualment, i malgrat el descrèdit que generen actuacions com la de la PSV, la via de les *cooperatives* no sembla totalment descartable. Al marge dels sindicats, existeix un gran nombre d'entitats de reconeguda solvència i prestigi que podrien liderar opcions d'aquesta mena; des dels col·legis professionals fins a tota mena d'entitats de serveis. Igualment, l'opció de les *comunitats de propietaris* podria ser vàlida per a determinats col·lectius més reduïts. Sense entrar en tractes de favor, l'Ajuntament pot tenir una notable capacitat per incentivar operacions d'aquest tipus a través d'una política d'informació personalitzada i d'un contacte fluid amb els potencials promotors de nou tipus.

11. n : nombre d'accionistes. Suposem que cada accionista té el mateix percentatge d'accions.

9) *Sortida al mercat de l'oferta desocupada*. Les dades disponibles parlen de l'existència d'uns 70.000 habitatges desocupats a la ciutat, la qual cosa equivaldria al nou per cent del total del parc existent. Tanmateix, tot i la importància real del fenomen, aquestes xifres semblen sobrevalorades per diversos motius, el principal dels quals prové de la fiabilitat del treball de camp efectuat, que tendeix a identificar tot habitatge buit amb desocupat. Per això, cal anar amb molta cura abans d'identificar aquests habitatges com una oferta potencial que no surt al mercat.

Les casuístiques en aquest sentit són diverses. En primer lloc, és segur que hi ha un percentatge significatiu d'aquestes vivendes que són infrahabitatges. La informació disponible per als habitatges ocupats indica l'existència de 16 mil que no arriben als 30 m² i més de 13 mil que no tenen o no consta que tinguin serveis higiènics de cap mena.

D'altra banda, un estudi recent (CETT, 1995) assenyalava que el 26 per cent dels barcelonins tenen segona residència. Entre aquest col·lectiu és segur que hi ha un percentatge significatiu de gent gran —sovint només prejubilada— que estableix la seva residència en funció de l'època de l'any. Quan els fills s'han instal·lat pel seu compte, el pis de Barcelona resta buit molts mesos a l'any, sobretot de la primavera a la tardor. Aquest fenomen és segur que explica també una part d'aquests 70 mil habitatges desocupats.

Finalment, resta un nombre indeterminat de pisos que no sortien al mercat perquè la legislació d'arrendaments existent fins ara ho desincentivava clarament. En uns casos es tracta de petits propietaris, que han heretat o que han comprat un pis i que esperen que algun dels fills s'hi arribi a instal·lar. En aquest cas, la nova LAU hauria d'incentivar que aquests pisos sortissin al mercat —si més no, temporalment— perquè la inseguretat jurídica amb què es trobava el propietari hauria d'haver desaparegut. Aquest és un procés els efectes del qual encara no s'han notat, tot i que segurament serà de caràcter modest. En general, les agències de la propietat consideren que al cap de sis o nou mesos de l'entrada en vigor de la LAU podrà començar-se a avaluar les dimensions reals de l'esperat increment d'oferta derivat de la nova llei.

Hi ha un altre col·lectiu sobre el qual sí que podria pensar-se sobre com incidir-hi, que és el dels propietaris d'*edificis de propietat vertical, amb part dels pisos ocupats per llogaters* que paguen rendes molt baixes i d'altres de desocupats, perquè només s'esperava que l'edifici es buidés del tot —o amenacés ruïna— per vendre'l com a tal o pel solar que ocupa. Tot i que aquesta no sigui la situació majoritària, cal tenir present que el 29 per cent dels habitatges de Barcelona es troben en edificis de propietat vertical, proporció que arriba al 61 i al 36 per cent a Ciutat Vella i a l'Eixample, respectivament.

En qualsevol cas, els habitatges desocupats en edificis de propietat vertical constitueixen un fenomen de difícil quantificació, ja que aquest col·lectiu es mou en una opacitat notable, en part fruit de la relació escassament positiva mantinguda amb l'Administració durant aquests anys. Hi ha dos elements significatius en aquest sentit. El primer és el limitat resultat que han aconseguit el registre d'aquesta mena de propietaris en relació amb el nombre que s'estimava que n'existien. Cal recordar que figurar en aquest registre és condició indispensable per poder accedir a les compensacions fiscals destinades als propietaris d'habitatges amb rendes que no es poden actualitzar, a causa de les múltiples excepcions previstes per la LAU.

El segon element és el de l'aparició de diversos grups inversors a la recerca d'edificis amb llogaters i de l'increment de les expectatives d'aquesta mena de propietaris, que s'adrecen als promotors demanant preus sovint forassenyats, en un intent de rescabalar-se dels costos d'oportunitat suportats durant aquests darrers anys.

És evident que el primer cas que cal fer és conèixer amb més profunditat l'abast i les característiques del fenomen, si més no a partir de la informació continguda al registre del Ministeri, completada amb un cert treball mostrat. Després caldrà seguir com evoluciona el mercat durant els propers mesos, un cop assentades les noves expectatives. Aleshores serà el moment de propugnar mesures, bàsicament de caràcter fiscal, per afavorir la sortida al mercat de l'habitatge en desús. A Europa, les legislacions més avançades combinen l'estímul d'aquest procés amb el de la rehabilitació, tema que es comenta a continuació.

10) *Rehabilitació*. Sovint es recorda que, als principals països europeus, la rehabilitació assoleix un volum d'activitat equivalent al de la construcció de nova planta. Al mercat de l'habitatge espanyol, malgrat una progressió certa durant els darrers anys, el pes de la rehabilitació és encara molt feble en relació amb l'obra nova.

Les causes d'aquesta situació són diverses. En general, el caràcter relativament modern del parc d'habitatges no incentiva la migrada cultura de la rehabilitació existent. Però, a més, la baixa qualitat i l'escàs manteniment d'aquest parc fa que es deteriori molt ràpidament, fins al punt que en ocasions sigui inviable rehabilitar-lo i calgui pensar a demolir-lo i substituir-lo. Un estudi recent (Díaz, C. et al., 93) xifra en un 16 per cent els immobles a nuclis antics que no són susceptibles de ser rehabilitats i entre el 10 i el 25 per cent els immobles en aquesta situació en polígons d'habitatge i àrees perifèriques. La manifestació de la problemàtica derivada de l'aluminosi només ha fet que agreujar la situació en aquest sentit, a més de polaritzar una part significativa dels sempre migrats recursos públics destinats a l'habitatge.

Des del punt de vista de creació de nova oferta, les possibilitats de la rehabilitació es limiten a la sortida al mercat d'habitatges desocupats que, en cas d'assolir uns estàndards d'habitabilitat i confort adequats, oferissin l'atractiu suficient per deixar de ser retinguts fora mercat. Un element que resulta determinant perquè es remodelin i surtin al mercat els habitatges desocupats és el de la revaloració de la zona en què es troben, sempre que no es puguin destinar a usos no residencials.

Als sectors centrals de la ciutat, si més no fins ara, sortia més barat i més rendible convertir en oficines aquells pisos en què calia fer importants reformes —com ara en les instal·lacions de subministrament, en cuines o en banys. Si, a més, es tractava d'edificis d'un cert valor arquitectònic, només els usos terciaris podien finançar una reconversió integral. Malgrat les seves limitacions en d'altres aspectes, sembla que la nova ordenança de l'Eixample comença a donar algun fruit i ja hi ha alguns edificis remodelats íntegrament per reconvertir-los en edificis d'apartaments d'un sol dormitori. Aquesta sembla la tipologia d'habitatge més rendible en aquestes zones, tant per la demanda insatisfeta que es presumeix que hi ha, com pel superior profit que es deriva d'una major compartimentació de l'espai.

Tanmateix, en el punt anterior ja s'assenyalaven les limitacions de la informació disponible sobre el volum real del parc en aquesta situació i com, en moltes ocasions, la seva sortida del mercat no respon tant a la situació del pis en si, sinó a la del conjunt de l'immoble. Per tant, cal evitar la magnificació de les possibilitats que ofereix la bossa d'habitatges desocupats.

De fet, en una àrea amb tantes possibilitats en el camp de la rehabilitació com a Ciutat Vella, l'èxit obtingut ha estat limitat. Malgrat l'elevat volum de recursos que totes les administracions públiques hi han destinat —de l'ordre de 100 mil milions en els darrers vuit anys—, el nombre d'habitatges rehabilitats per la iniciativa privada ha estat d'uns 600 per any —als quals cal afegir la cinquantena del sector públic—, tot i unes subvencions equivalents al 12,5 per cent del total invertit.

Per això, caldria que des de l'Ajuntament es propugnés l'adopció —probablement en el marc del Pla d'Habitatge— d'una sèrie de mecanismes fiscals en la línia dels que són vigents a Europa. És a dir, caldria estimular la rehabilitació d'habitatges per la seva posterior sortida al mercat en lloguer atorgant *beneficis fiscals durant el període de reforma i d'explotació*. En el cas de propietaris individuals, aquests beneficis podrien ser *equivalents als* que actualment s'atorguen per l'adquisició de la primera residència. Però el més important seria l'*alliberament total de càrregues fiscals per la plus-vàlua obtinguda per la venda posterior, sempre que hagués estat llogat durant un cert nombre d'anys*, cinc o set, per exemple.

Aquests dos mecanismes podrien, fins i tot, ressuscitar la figura de les famílies que inverteixen els seus estalvis en l'adquisició de pisos per llogar-los. Però l'efecte més important seria el de mantenir en una adequada situació d'habitabilitat i confort una part substancial del parc existent i, per tant, de mantenir-lo com a oferta d'habitatge real, ajudant a estendre els processos de rehabilitació més enllà dels nuclis antics, de les zones perifèriques i dels polígons de promoció pública.

Bibliografia

- AJUNTAMENT DE BARCELONA (1988), Ajuntament de Barcelona i Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. *Estudi sobre la indústria instal·lada en immobles compartits a Barcelona*, 1988.
- AJUNTAMENT DE BARCELONA (1994), Ajuntament de Barcelona. *Barcelona. Economia*, núm. 22/2n trim. 1994.
- CEP (1991), Centre d'Estudis de Planificació. *Espai industrial i indústria urbana a Barcelona*, 1993. Encarregat per l'Ajuntament de Barcelona, policopiat.
- CEP (1994), Centre d'Estudis de Planificació. *Preferències dels compradors d'habitatges a Catalunya*, 1994. Direcció General d'Arquitectura i Habitatge, Consell d'Agents de la Propietat Immobiliària i Cambra de la Propietat Urbana.
- CETT (1995), Centre d'Estudis Tècnics Turístics. *El comportament vacacional dels catalans*, 1995. Direcció General de Turisme.
- DÍAZ, C. et al. (1993), *Els teixits edificats: transformació i permanència*. A Institut d'Estudis Metropolitans. *Papers*, núm. 15, desembre 1993.
- GARCIA ALMIRALL, P. i JANÉ, A. (1992), *El mercat de l'habitatge com a factor incentivador de l'emigració. El cas de Barcelona*. A Ajuntament de Barcelona. *Barcelona. Economia*, núm. 16/3r. trim. 1992.
- HERCE, M. (1992), *Algunas medidas coadyuvantes a las políticas de vivienda*. A Institut d'Estudis Metropolitans. *Papers*, núm. 9, febrer 1993.
- TECNIGRAMA (1994), *Informe Tecnigrama*, 2n. semestre 1994.
- TRILLA, C. (1994), *Alteracions i mecanismes de regulació del mercat de l'habitatge a Catalunya*. A Banca Catalana. *Revista Econòmica*, núm. 103/setembre 1994.

Una aproximació a la despesa de les corporacions locals catalanes en l'exercici del 1992¹

JOSEP M. CARRERAS I PUIGDENGOLAS* I ALINA CHOY I ENCABO**

Economistes

1. LA LIQUIDACIÓ DEL PRESSUPOST DE DESPESES DEL 1992, DE LES CORPORACIONS LOCALS CATALANES

En els darrers anys s'ha avançat considerablement en el coneixement de la realitat econòmico-financera del sector públic. Des de diferents àmbits de la mateixa administració o des del món acadèmic han aparegut diversos estudis que expliquen, de manera quantificada, els elements principals d'aquest sector. Tòt i això, encara les fonts són escasses i la fiabilitat de les dades discutibles; per tant, no és sobrer dedicar esforços a divulgar les noves informacions de què anem disposant. Aquest treball té com a objectiu, aprofitant donar a conèixer les dades que cada any aplega la Sindicatura de Comptes de Catalunya referents al camp local, fer una estimació, referida al 1992 de les despeses totals efectuades per aquestes administracions.

Com és sabut, el món local català és extraordinàriament ric i variat. Hi ha més d'un miler d'ens locals entre els quals destaquen, tant pel seu nombre com pel volum del seu pressupost conjunt, els Ajuntaments, que en l'any de referència eren 942. També han de tenir-se presents, donat que disposen de pressupostos relativament elevats, les Diputacions, les Entitats Metropolitanes i alguns Consells Comarcals. Però en aquest treball es consideraran la totalitat dels ens existents. Aquests ens locals tenen a la seva vegada un nombre important d'ens dependents.

Així podem establir la següent classificació amb les sigles que hem adoptat per utilitzar en els quadres.

Entitats locals (EL):

- Ajuntaments (Aju.)
- Consells Comarcals (CC)
- Diputacions (Dip.)
- Entitats Metropolitanes (EM)
- Entitats Municipals Descentralitzades (EMD)
- Mancomunitats (Man.)
- Consorcis (Con.)

Ens que depenen d'aquestes entitats locals (ED):

- Organismes Autònoms Administratius (OAA)
- Organismes Autònoms Comercials, Industrials, Financers o altres (OACIF)
- Societats Mercantils (SM)

El cens d'aquestes entitats locals a 31 de desembre de 1992, figura en el quadre de la pàgina següent:

* Síndic responsable del Departament encarregat de la fiscalització municipal. Sindicatura de Comptes de Catalunya.

** Becària del programa EUS de la Sindicatura de Comptes de Catalunya.

1. Els autors voldrien agrair la col·laboració dels Síndics responsables dels diferents capítols de l'Informe del Compte General de les Corporacions Locals, exercici 1992, així com la dels tècnics de la Sindicatura de Comptes que ens han facilitat algunes de les dades que hem utilitzat. No cal dir, però, que la responsabilitat de les consideracions i dels resultats que es presenten són únicament dels firmants. Treball lliurat el juliol del 1995.

2. El Compte General corresponent a l'exercici del 1993 va ser aprovat pel Ple de la Sindicatura el juliol del 1995 i enviat al Parlament el setembre del 1995 i per tant està també disponible en aquest moment.

3. Aquesta xifra fa referència a l'estat corresponent a la liquidació del pressupost (o al balanç en cas de les empreses). Per altres estats la xifra fou més baixa.

4. A partir del 1992 era obligació presentar els comptes d'acord amb la nova Instrucció de Comptabilitat establerta el 1990.

QUADRE 1
CENS D'ENTITATS LOCALS A CATALUNYA 1992

EL	Nombre	OAA	OACIF	SM	Total ED
Aju.	942	469	14	119	602
CC	41	17	—	4	21
Dip.	4	24	—	5	29
EM	2	—	—	5	5
EMD	51	—	—	—	—
Man.	78	2	2	—	4
Con.	25	—	—	1	1
Total	1.143	512	16	134	662

Font: Compte General de les Corporacions Locals. Exercici 1992.

Tots aquests ens públics estan subjectes a l'obligació de retre comptes anualment a la Sindicatura de Comptes de Catalunya. Aquesta, per la seva banda, té l'obligació de «formar i unir» el Compte General de les Corporacions Locals catalanes, d'acord amb l'article 9.2 de la Llei 6/1984, de 5 de març, de la Sindicatura de Comptes (LSC). Les entitats locals i els seus ens dependents, donat que la Llei no els obliga, no presenten els seus comptes de manera consolidada.

El darrer «Informe del Compte General de les Corporacions Locals» fet públic ha estat el corresponent a l'exercici del 1992 (Barcelona, febrer 1995).² En base a les dades que en el mateix apareixen s'ha realitzat el present treball, que té com a objectiu, com ja s'ha dit, fer una estimació dels recursos totals gestionats pel sector local català l'exercici 1992.

Del total de 1805 (1143+662) comptes generals, que eren els que la Sindicatura de Comptes esperava, només se'n van rebre 1.074³ (665+409) en el nou sistema comptable.⁴ Les mancances les trobem principalment en els Ajuntaments, les Mancomunitats, els Organismes Autònoms, i les Entitat Municipals Descentralitzades; mentre que en les Societats Mercantils així com en els Consells Comarcals el compliment va ser prou elevat. De les Diputacions i les Entitats Metropolitanas es va rebre tota la informació requerida.

En el quadre següent es fa un resum dels ens que van retre a la Sindicatura de Comptes la liquidació pressupostària (el balanç en el cas de les empreses) de l'exercici 1992, en el nou sistema d'informació comptable:

QUADRE 2
ENS LOCALS QUE VAN RETRE LA LIQUIDACIÓ PRESSUPOSTÀRIA A LA SINDICATURA DE COMPTES 1992

EL	Nombre	OAA	OACIF	SM	Total ED
Aju.	566	243	8	107	358
CC	39	12	—	4	16
Dip.	4	22	—	5	27
EM	2	—	—	5	5
EMD	22	—	—	—	—
Man.	19	1	1	1	3
Total	665	278	9	122	409

Font: Compte General de les Corporacions Locals. Exercici 1992.

Diversos problemes són els causants d'aquests incompliments: entitats que no dediquen suficients recursos a la gestió financera; dificultats amb el nou pla de comptabilitat i els seus programes informàtics; errades dels censos utilitzats que no tenien en compte organismes inactius; etc. Però sigui quina sigui la causa, el que queda clar és que qualsevol persona o entitat que vulgui calcular unes xifres globals del que ha gestionat el sector públic local, n'haurà d'estimar una part del mateix, ja que no es disposa de tota la informació. En general, les xifres més utilitzades, provenen d'estimacions fetes per mostrejatge, especialment pel que fa als organismes dels estrats de població inferiors.

En el nostre cas, donat que disposàvem d'una base de dades molt àmplia, en lloc d'utilit-

zar un mostratge aleatori, ens hem limitat a fer una estimació, generalment en base a la població, dels ens que no havien retut els comptes.

El resultat ha estat la següent estimació de les despeses de les Corporacions Locals catalanes, l'exercici del 1992:

QUADRE 3
ESTIMACIÓ DE LES DESPESES DE LES CORPORACIONS LOCALS CATALANES 1992
(IMPORTS EN MILIONS DE PESSETES)

	Despeses EL (1)	Despeses OA (2)	Trans. ens a OA (3)	Trans EL a altres ens (4)	Consolidat despeses (1) + (2) - (3) - (4)
Aju.	575.654	53.167	26.941	18.529	583.351
CC	19.905	416	102	4.564	15.655
Dip.	78.982	10.789	4.076	12.560	73.135
EM	20.261	0	0	284	19.977
Totals	694.802	64.372	31.119	35.937	692.118

Font: Elaboració pròpia en base a la informació facilitada pel Compte General dels diferents ens locals.

La metodologia seguida permet el seguiment dels fluxos que generen les transferències entre ens locals. En aquest aspecte, hi ha mancances evidents que repercuteixen en l'agregació que s'ha fet, la qual no es pot considerar una veritable consolidació.

En el cas dels ajuntaments es va considerar convenient establir una distinció per dimensions, cosa que permet un major coneixement d'aquest grup i també establir comparacions amb altres estimacions publicades. Concretament l'estimació de les despeses dels Ajuntaments i dels Organismes Autònoms que en depenen, es va desglossar en cinc estrats de població:

QUADRE 4
ESTIMACIÓ DE LES DESPESES DELS AJUNTAMENTS I OA 1992
(IMPORTS EN MILIONS DE PESSETES)

Ajuntaments per estrats de població	Despeses Ajuntaments (1)	Despeses OA (2)	Trans. Ajunt. als seus OA (3)	Trans. Ajunt. a altres ens locals (4)	Consolidat despeses (1) + (2) - (3) - (4)
Barcelona	215.593	21.257	11.360	12.294	213.196
De 100.000 a 300.000	93.150	12.346	6.857	1.622	97.017
De 50.000 a 99.999	46.738	4.064	1.778	416	48.608
De 5.000 a 49.999	152.705	13.360	4.509	3.533	158.023
Menys de 5.000	67.468	2.140	2.437	664	66.507
Totals	575.654	53.167	26.941	18.529	583.351

Font: Elaboració pròpia en base a la informació facilitada pel Compte General dels Ajuntaments.

2. DADES I METODOLOGIA UTILITZADES

Les dades publicades per la Sindicatura de Comptes i utilitzades per a l'elaboració d'aquest treball, són les que li han estat enviades pels propis ens locals. Aquestes dades, en general, han estat sotmeses al propi control intern de la Intervenció i al procés d'aprovació del Compte General que marca la Llei, però no han estat sotmeses, en la seva totalitat, a un procés de control extern. Sí cal dir que per part de la Sindicatura s'ha notificat a l'ens per tal que les modifiqués aquelles incoherències, qualitatives i quantitatives entre comptes, que es podien apreciar en la documentació rebuda.

Malgrat tot, un primer problema que es planteja és el de la qualitat d'aquestes dades. L'experiència derivada de les fiscalitzacions puntuals realitzades per la Sindicatura demostra que sovint, tot i la millora dels darrers anys, les liquidacions del pressupost no donen una imatge ben representativa del que ha succeït en la realitat de la gestió econòmica dels organismes examinats.

Això fa que s'hagi d'anar molt en compte amb les comparacions interanuals o entre diferents entitats, ja que pot succeir que hi hagi diferències degudes no tant a l'activitat real sinó a diferències de criteris comptables o errors, deixant de banda altres problemes específics de cada cas. Tot això és especialment rellevant en l'exercici del 1992 que, com és sabut, fou el primer en què obligatòriament s'hagué d'aplicar un sistema comptable nou i molt diferent de l'anterior, que bàsicament era el vigent des de feia quaranta anys.

Un altre aspecte d'aquestes dades és que es pot disposar amb relativa facilitat de les xifres pressupostades i, en canvi, no es disposa, de manera exhaustiva, de les corresponents a les liquidacions. El fet d'utilitzar les dades de la liquidació suposa com a mínim un retard de quasi dos anys respecte a la disposició de les dades pressupostàries. Tot i això, les dades que considerem correcte utilitzar per estudiar les finances del sector públic són les referents a les liquidacions i no pas les pressupostàries, per tal de no incórrer en apreciacions que poden ser molt equivocades.

Per exemple, segons les estimacions del Ministeri d'Economia i Hisenda, pels Ajuntaments catalans, les diferències entre el pressupostat i el liquidat els anys 1990, 1991, 1992 i 1993 foren de l'ordre següent:

QUADRE 5

Despeses/oblig. recon.	1990	1991	1992	1993
Pressupost.	473.424	495.586	575.748	623.218
Liquidació	625.757 ¹	635.222 ¹	596.275	604.118 ²
Diferència	+ 152.333	+ 139.636	+ 20.527	—19.100

Milions de pessetes.

1. Sense comptar el Capítol 0 de Resultat.

2. Dades provisionals, sense consolidar amb els Organismes Autònoms.

Es pot veure que les diferències van disminuint. Això es pot deure a diversos factors, però d'entre aquests segur que hi ha una millora en la pressupostació i una major disciplina en la gestió. De tota manera, una anàlisi del període 1990-1994 feta amb la sèrie de les despeses pressupostades o feta amb la de les obligacions reconegudes hauria arribat a conclusions molt diferents, tant quantitatives com qualitatives.

D'acord amb l'objectiu del treball, les dades que hem utilitzat són les obligacions reconegudes que formen part de la liquidació del pressupost de despeses (exercici corrent). En algun cas, a efectes estimatius, hem consultat també els drets liquidats (també anomenats drets reconeguts) que figuren en la liquidació del pressupost d'ingressos, per tal d'estimar les transferències entre grups d'organismes.

Pels estrats municipals de major dimensió, per les Diputacions provincials i les Entitats Metropolitanes, s'ha disposat del 100 % de la informació. En la resta de casos, en no disposar de totes les dades, s'han fet, com ja hem dit, diverses estimacions.

Els imports es presenten, en aquest treball, en milions de pessetes i arrodonits a l'alta i a la baixa segons que siguin superiors o iguals a 0,5 i inferiors a 0,5 respectivament.

2.1. Ajuntaments i organismes autònoms administratius i comercials, industrials, financers o anàlegs dels ajuntaments.

Aquest és el principal element del conjunt, tant pel nombre d'entitats com pel volum dels recursos que gestionen. Encara que en teoria és un conjunt homogeni, a la pràctica inclou realitats prou diferents que van, per exemple, de Barcelona (1,6 milions d'habitants i 216 mil milions liquidats de despesa) a Senan (27 habitants i 12 milions liquidats).

Per aquest motiu, l'anàlisi i l'estimació dels resultats s'ha fet per grups (5 grups o estrats), tenint en compte la seva població. Cal dir que, tot i sabent que la mateixa població pot amagar realitats prou diferents (municipis turístics, industrials, metropolitans, caps de comarca, etc.), les dades ens indiquen que existeix pel conjunt una correlació molt elevada entre la població censa-

da i el volum del pressupost liquidat i que per tant és una bona aproximació des del punt de vista estadístic.

En el quadre següent detallem la divisió en cinc estrats que hem realitzat en el cas dels ajuntaments. Detallem la població total de cada estrat i el nombre d'ajuntaments i d'OA dependents d'aquests:

QUADRE 6

Ajuntament per estrats	Població per estrats	Nombre d'ajuntaments	Nombre OA
Barcelona	1.643.542	1	14
M. de 100.000 a 300.000 habitants	1.295.664	8	43
M. de 50.000 a 99.999 habitants	608.716	9	28
M. de 5.000 a 49.999 habitants	1.720.792	127	264
M. de menys de 5.000 habitants	790.780	797	134
Totals	6.059.494	942	483

Font: Elaboració pròpia

Respecte a les despeses totals dels Ajuntaments i els Organismes Autònoms que en depenen, pels municipis de més de 100.000 habitants hem disposat del 100 % de les dades. Per a la resta d'estrats hem realitzat una estimació a partir de la totalitat de les dades que han estat retudes a la Sindicatura per part d'aquests ens.

QUADRE 7

DESPESES DELS AJUNTAMENTS. ESTIMACIÓ DE LES DADES PELS DIFERENTS ESTRATS (IMPORTS EN MILIONS DE PESSETES)

Ajuntament per estrats	Població per estrats	Població mostra	Estimació despeses
De 5.000 a 49.999 habitants	1.720.792	1.629.792	152.705
Menys de 5.000 habitants	790.780	487.949	67.468

QUADRE 8

DESPESES DELS ORGANISMES AUTÒNOMS DEPENDENTS D'AJUNTAMENTS. ESTIMACIÓ DE LES DADES PELS DIFERENTS ESTRATS (IMPORT EN MILIONS DE PESSETES)

Ajuntament per estrats	Nombre OA que han retut la liq. del pressu.	Total despeses dels OA que han retut la liq.	Nombre total OA per a cada estrat	Estimació despeses OA Ajuntaments
De 100.000 a 300.000	41	11.772	43	12.346
De 50.000 a 99.999	25	3.629	28	4.064
De 5.000 a 49.999	140	7.085	264	13.360
Menys de 5.000	46	734	134	2.140

El fet de voler considerar també les despeses dels organismes autònoms ens obliga a conèixer les transferències fetes pels ajuntaments a dits organismes, per evitar duplicitats a l'hora de fer els agregats.

Pel que fa a les transferències realitzades pels ajuntaments als seus organismes autònoms i a altres ens locals, pels estrats de població dels municipis de més de 100.000 habitants, hem disposat, com en casos anteriors, de les dades del 100 % dels municipis. Per a la resta d'estrats hem extret una mostra, a partir de la qual hem realitzat una estimació per a la totalitat de l'estrat.

QUADRE 9

DESPESES DELS ORGANISMES AUTÒNOMS DEPENDENTS D'AJUNTAMENTS. ESTIMACIÓ DE LES DADES PELS DIFERENTS ESTRATS (IMPORT EN MILIONS DE PESSETES)

Ajuntament per estrats de població	Nombre habitants de la mostra per estrats	Trans. ajunt de la mostra als OA	Nombre habitants estrat	Trans. totals dels ajunt. als OA
De 50.000 a 99.999	352.451	1.029	608.716	1.778
De 5.000 a 49.999	300.583	788	1.720.792	4.509
Menors de 5.000	16.060	49	790.780	2.437

2.2. Consells comarcals i organismes autònoms administratius dependents dels CC

Les dades de què es disposava per a l'exercici del 1992 corresponien a 39 consells comarcals, dels 41 existents, que agrupaven el 99 % de la població catalana. L'agregat de les obligacions reconegudes dels 39 CC que varen retre la LP donava un import de 19.854 milions de pessetes. S'ha estimat mitjançant una simple proporció el que podria ser el 100 % i s'ha obtingut la xifra de 19.905 milions de pessetes.

Els CC tenen registrats 17 OAA, dels quals 12 han retut la LP, l'agregat de les despeses dels quals dóna un import de 293.491 milers de pessetes. També en aquest cas s'han estimat proporcionalment les despeses totals i les transferències rebudes, que figuren en el quadre de les despeses totals.

2.3. Diputacions i organismes autònoms administratius dependents de les Diputacions

Les 4 Diputacions han retut a la Sindicatura de Comptes els respectius Comptes Generals de 1992, adaptats tots ells al nou sistema comptable. Per tant, hem disposat del 100 % de les dades.

L'import, en milions de pessetes, de les obligacions reconegudes per a cada Diputació ha estat el següent:

QUADRE 10

Diputacions	Obligacions reconegudes
Barcelona	50.116
Girona	8.804
Lleida	8.485
Tarragona	11.576
Total	78.982

Font: CGCL 1992

El 63,4 % de les obligacions reconegudes pertanyen a la Diputació de Barcelona. A la Diputació de Girona li correspon un 11,2 %; a la de Lleida un 10,7 % i a la de Tarragona un 14,7 %.

2.4. Entitats metropolitanes

Tampoc en aquest cas no ha calgut fer cap estimació, ja que s'han rebut els comptes de les dues existents i es presenten individualitzats. Hem realitzat l'agregat.

3. ALTRES ORGANISMES LOCALS

3.1. Empreses públiques

La Sindicatura de Comptes ha rebut els comptes de 120 de les 134 societats que tenia registrades. Tenim, per tant, una informació molt completa d'aquestes. Tot i amb això, seguint les normes de la comptabilitat pública europea, no hem integrat en el sector públic local les empreses públiques propietat o dependents del mateix.

Donem, però, alguna dada sobre les empreses públiques locals perquè el lector pugui adonar-se de la seva importància que, d'altra banda, ha estat creixent els darrers anys. Per exemple, les 120 empreses esmentades varen tenir una producció o venda de mercaderies o serveis, valorada en 72.656,6 Mpta. D'altra banda van rebre subvencions per valor de 25.706,0 Mpta.

3.2. Mancomunitats

De les 78 Mancomunitats que la SC tenia registrades, només 19 van retre els comptes de la liquidació pressupostària. De les 59 restants, algunes d'elles van restar inoperants durant l'exercici o bé es trobaven en procés de dissolució, si bé també hem de dir que l'inventari d'Ens Locals a 31/12/1993, realitzat per la Direcció General d'Administració Local, recollia l'existència de 88 Mancomunitats.

L'agregat de les despeses de les Mancomunitats que havien retut els comptes dona un import de 16.449 milions de pessetes. D'altra banda, les Mancomunitats tenien registrats com a organismes dependents 2 OAA i 2 OACIF, dels quals només dos van retre comptes.

3.3. Entitats municipals descentralitzades

De les 51 registrades, 22 han retut comptes de la LP, l'agregat de les quals dona una despesa de 856.417 milers de pessetes. No tenen registrats ni OA ni SM.

3.4. Consorcis

Tot i que a l'exercici de 1992 la Sindicatura no va reclamar els Comptes dels Consorcis locals, també es pot considerar que aquestes entitats públiques formen part de les entitats locals, quan de manera total o molt majoritària formen aquest tipus d'entitat. En aquest sentit, cal assenyalar que l'esmentat Inventari dels Ens Locals, recollia fins a 67 consorcis, amb les característiques esmentades.

4. COMPARACIÓ AMB L'ESTIMACIÓ DE LA DIRECCIÓ GENERAL DE COORDINACIÓ AMB LES HISENDES TERRITORIALS (DGCHT)

El resultat assolit difereix d'algunes estimacions realitzades per diferents autors, especialment en aquells casos que segurament per raons de proximitat temporal s'han utilitzat les dades dels pressupostos inicials i no pas les de les liquidacions. Però en canvi sí que pot tenir interès comparar-lo amb aquelles estimacions que també han utilitzat el mateix tipus de dades.

La DGCHT, tal com explica en la seva publicació, per estimar les liquidacions dels Ajuntaments utilitza una mostra dividida en nou estrats de població. Pel que fa concretament a Catalunya i pel 1992, aquesta mostra incloïa tots els Ajuntaments (18) més grans de 50.000 habitants i la resta es distribuïa de la manera següent:

QUADRE 11

Habitants	Total Aju.	Mostra DG	Mostra SC	Diferència
> 50.000	18	18	17 ¹	—1
20.001 a 50	24	21	24	+ 3
10.001 a 20	42	22	39	+ 17
5.001 a 10	61	23	55	+ 22
1.001 a 5	252	49	154	+ 105
< 1.000	545	52	277	+ 225
	942	185	567	+ 366

1. Cal dir que l'ajuntament que faltava a la Sindicatura, va enviar la liquidació amb el sistema comptable antic, per tant, en tractar-se de la liquidació pressupostària, es tenia un coneixement prou ajustat del seu resultat i això es va utilitzar en l'estimació.

Fonts: Elaboració pròpia en base a les dades del CGCI. 1992 i de la *Liquidación de presupuestos: Corporaciones locales, 1992*

En l'estimació de la DGCHT, s'explica que es busca una fiabilitat del 95 %, amb un coeficient de variació menor del 1 % pel total (efectivament dona 0,75 i 0,72 per drets i obligacions) i menor del 3 % a nivell d'autonomia (en el cas de Catalunya 1,22 i 1,30), però que a nivell de tram i autonomia pot arribar fins al 15 %. No es donen a aquest nivell els resultats de l'esmentat coeficient. Cal esmentar que la recollida de la informació la va dur a terme la Direcció General d'Administració Local del Departament de Governació, en virtut d'un conveni de col·laboració establert entre la Generalitat i el Govern central.

Sense entrar en discussions estadístiques, es podria dir en abstracte que una bona mostra pot ser, fins i tot, millor que agrupar un major nombre d'ajuntaments amb l'únic criteri que trametin els comptes a la Sindicatura i després fer una estimació de la resta. Però considerant les diferències existents entre municipis, que fan dubtar de la seva normalitat en la distribució, i les grans diferències de dimensions entre una i altra mostra, creiem que els resultats obtinguts per la Sindicatura ofereixen una major fiabilitat.

En tot cas, a nivell global les xifres són prou coincidents. Aquest treball estima que les obligacions reconegudes per les corporacions catalanes l'any 1992 foren 692 mil milions de pessetes i la xifra que dona l'esmentada Direcció General és de 671 milions.

En els diferents components hi ha més diferències. En el cas dels Ajuntaments les xifres serien, 583 mil i 596 mil milions respectivament i pel que fa a les Diputacions, 73 mil i 84 mil milions respectivament. Sorpren aquesta diferència, si tenim present que en els dos casos es compta amb la totalitat de les dades i no hi ha cap estimació. Com es pot veure en el quadre inicial, l'agregació de les despeses de les Diputacions i els seus OA, menys les transferències, dona 85 mil milions, però d'aquests s'han restat prop de 13 mil milions de transferències a altres ens locals. Es pot pensar que una bona part apareixen incorporats en els ingressos dels Ajuntaments i dels Consells Comarcals. Però no hi ha dades publicades i per tant no podem comparar les d'aquests ens. En tot cas, el lector interessat té totes les referències per poder seguir els diferents camins i arribar a trobar els motius d'aquestes diferències. Quan ho aconseguixin, els autors agrairíem que ens ho fessin saber.

Bibliografia

Dirección General de Coordinación con las Haciendas Territoriales, Ministerio de Economía y Hacienda.

- «Presupuestos 1990» (abril 1991)
- «Liquidación 1990» (gener 1992)
- «Presupuestos 1991» (abril 1992)
- «Presupuestos 1992» (març 1993)
- «Liquidación 1991» (abril 1993)
- «Presupuestos 1993» (abril 1994)
- «Liquidación 1992» (novembre 1994)
- «Liquidación 1993» (fotocòpia, no publicat)

Direcció General d'Administració Local, Departament de Governació, Generalitat de Catalunya

- «Inventari d'ens locals» (1991)
- «Inventari d'ens locals» (1994)
- «Els Pressupostos i les liquidacions de les Corporacions Locals, 1991-1993» (1995)

Institut d'Estadística de Catalunya i Intervenció General Generalitat de Catalunya

- «Comptes de les administracions públiques de Catalunya 1991» (1994)

D O S S I E R :
L' E C O N O M I A
DEL
T U R I S M E

Presentació

L'activitat turística ha adquirit transcendència econòmica durant la segona meitat del segle XX, si bé és cert que ja en el segle XVIII existia el costum entre els membres de la classe benestant de la Gran Bretanya d'enviar els seus fills a fer l'anomenat «Grand Tour» per Europa, amb la finalitat d'adquirir coneixements i desenvolupament personal. I també la classe benestant europea desenvoluparà el turisme balneari i vacacional.

La generalització del turisme és una conseqüència de la consolidació de l'Estat del Benestar i, en particular, de l'aparició de les vacances pagades.

Com va ressenyar la pròpia acta fundacional de l'Organització Mundial del Turisme (OMT) a Manila, l'activitat turística té incidència en diferents vessants, com ara el social-cultural, l'educatiu i el polític. A més, ha permès la configuració econòmica d'una indústria amb nombrosos efectes multiplicadors generats per la multiplicitat d'agents econòmics que hi intervenen.

Així, segons l'OMT, el moviment turístic internacional assoleix la cota de 450 milions de viatgers, la qual cosa representa un increment del 1800 % des de l'any 1950.

Les destinacions a Espanya són líders de la indústria i la participació del sector turístic de Catalunya en el conjunt de l'activitat turística mundial se situa prop del 3 %, molt superior a la resta de sectors econòmics.

Malgrat les fites assolides, la internacionalització de la indústria turística catalana està en els seus inicis i s'identifiquen alguns problemes de competitivitat davant els canvis que està enregistant la demanda turística.

D'igual manera, la indústria turística afronta l'adaptació de les noves tecnologies, no solament com un element que introdueix eficiència en els processos, sinó com un fenomen que pot canviar la configuració de la pròpia indústria, en tant que afecta el poder de mercat dels diferents agents.

De tota manera, el capital humà continua ocupant la posició clau en la indústria turística. La formació i desenvolupament dels recursos humans constitueixen la base de les oportunitats de futur que presenta el sector.

Aquest «Dossier» recull un conjunt d'opinions autoritzades sobre el Turisme, des de diferents talaies, com són els Organismes Internacionals, la Universitat, les diferents Administracions Públiques, els empresaris i directius d'empreses turístiques, així com les de professionals que presten els seus serveis al si del que podem anomenar, ben pròpiament, el món del turisme.

FRANCESC XAVIER MENA
Director del Departament d'Economia (ESADE)

JOSEP ANDREU CASANOVAS
Soci-consultor de CONSULTUR, Consultors Turístics

Política turística: ¿una visió estiuenca?

EDUARDO FAYOS-SOLÀ*

Enginyer industrial

«Hi ha pocs problemes de difícil solució. La dificultat consisteix gairebé sempre a enfrontar-s'hi. Sabem allò que cal fer; però per inèrcia, avarícia, passió o ignorància, ho neguem»

J.K. Galbraith, L'era de la incertesa, 1977

1. INTRODUCCIÓ

A finals del segle xx, l'activitat turística ocupa posicions destacades per la seva contribució al benestar econòmic dels països. L'any 1995 la seva facturació a nivell mundial s'estima en 3,4 bilions de dòlars i les seves taxes de creixement (5,5 % anual acumulatiu) superen de bon tros les de l'economia mundial en el seu conjunt. El turisme és avui una de les millors oportunitats de generació de renda i ocupació per a països amb nivells diversos de desenvolupament (vid. WTO, 1994 i WTTC, 1995).

Tanmateix, el paradigma empresarial de l'activitat turística ha canviat profundament els últims anys. El model de funcionament del *turisme de masses*, vigent durant més de tres dècades, ja no és adequat per a l'assoliment de competitivitat en empreses i regions turístiques. Un nou paradigma, la *Nova Era del Turisme* (NET), s'està consolidant per la seva capacitat de resposta a les condicions de l'entorn (vid. Fayos, 1994, i Poon, 1993).

En aquest context, les Administracions Públiques han de reinventar el contingut de la Política Turística. El seu *contracte* amb la iniciativa privada i la societat en general per fomentar el desenvolupament del turisme ha de canviar substancialment. I això no en el sentit trivial, com està passant en països de capitalisme anglo-saxó, de posar totalment en qüestió el rol del Govern en el turisme —aque també podria denominar-se una *visió estiuenca* de la Política Turística— sinó en el més sofisticat de crear i utilitzar instruments eficients per al tractament de problemes complexos. La globalització dels mercats, la supersegmentació de la demanda, les economies de sistema en les activitats turístiques, les noves tecnologies disponibles, l'exigència de sustentabilitat mediambiental i social de les iniciatives i, en definitiva, el repte de la competitivitat per la via de la qualitat i l'eficiència, exigeixen nous continguts i noves formes de gestió pública. L'important no serà la *quantitat d'Administració Turística* sinó el *com de la seva governació*.

2. L'ENTORN DE MERCAT I EL NOU PARADIGMA EMPRESARIAL

Les transformacions socials esdevingudes a les dècades dels 30 i els 40 van ser les causes profundes de l'aparició de les formes noves de turisme que anomenem turisme de masses o *turisme fordista*. Els anys de postguerra, el sector turístic va començar a oferir vacances estandarditzades a turistes inexperts amb motivacions molt bàsiques —recerca de sol i platja, i un moderat exotisme, a preus baixos. El paradigma de la producció en massa en el sector industrial va ser mimetitzat en el turisme: es produïen paquets rígids, amb importants economies d'escala, oferts a turistes amb expectatives baixes i escassament diferenciades; així era relativament fàcil aconseguir la satisfacció del consumidor a costos reduïts.

Els avenços tecnològics en el transport de passatger i en les comunicacions van possibilitar la creació de mercats massius de caràcter internacional en diverses regions del món, particularment a Europa i a l'Amèrica del Nord. D'altres factors, com ara els baixos preus dels combustibles, l'augment de les rendes disponibles i les vacances pagades, la major predisposició social cap als viatges, etc., van estimular addicionalment la demanda global de turisme i viatges.

A Nord-amèrica, van ser les cadenes hoteleres i les línies aèries els principals actors responsables de la creació del turisme de masses. Les cadenes, a través de les marques i l'establiment de serveis estandarditzats a tot el món, proporcionaven seguretat sobre les característiques de l'allotjament i confiança a uns consumidors que necessitaven envoltar-se de comoditats familiars, en un entorn desconegut per a ells (*a home away from home*).

A Europa, els tour-operadors van exercir el mateix paper que els hotels a Nord-amèrica, proporcionant també alguns nivells de seguretat en l'entorn que envoltava el consumidor, a través del seu control sobre l'oferta de transport i allotjament en destí. Els paquets turístics europeus incloïen sempre el transport i eren sobretot viatges intraeuropeus adreçats moltes vegades cap als destins sol-platja del Mediterrani. A Nord-amèrica, però, les vacances es basaven molt sovint en l'ús del cotxe com a mitjà de transport i els tour-operadors, per tant, hi han exercit un paper menys important.

Però, malgrat aquestes diferències en el desenvolupament del turisme de masses, la seva gestió ha estat semblant a tots dos continents, i s'ha basat en el màrqueting d'identics serveis turístics per a grups indiferenciats de consumidors. Les economies d'escala i l'estandardització eren la pedra angular del turisme de masses; als EUA, a través de les marques hoteleres i els sistemes de franquícies; a Europa, per les marques donades a les vacances (Club Méditerranée, Thomson Holiday, etc.).

A la dècada dels 80 assistim, tanmateix, a una profunda transformació del paradigma de funcionament de la indústria turística, que respon a canvis profunds que Poon (1993) agrupa en les categories de: (i) nous consumidors, (ii) noves tecnologies, (iii) noves formes de producció, (iv) nous estils de gestió, i (v) noves condicions d'entorn. Les figures 1, 2 i 3 resumeixen les característiques del Turisme Fordià i la Nova Era del Turisme.

FIGURA 1
CARACTERÍSTIQUES DEL TURISME FORDIÀ

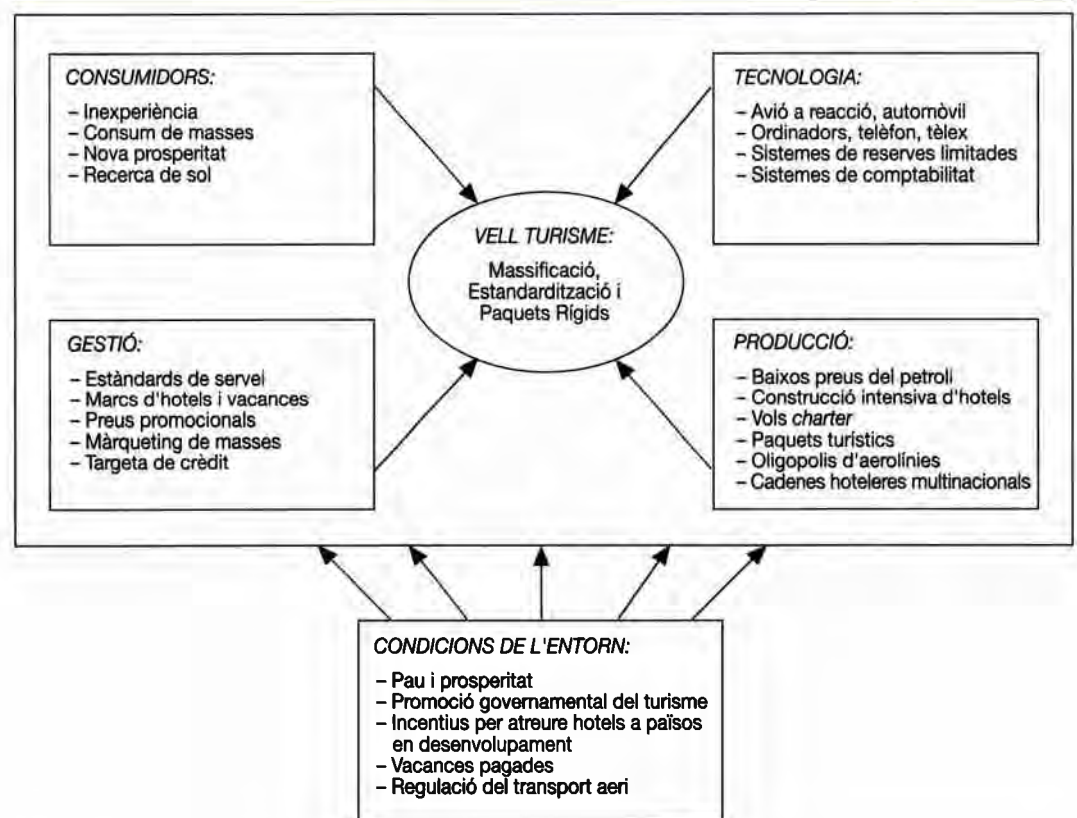
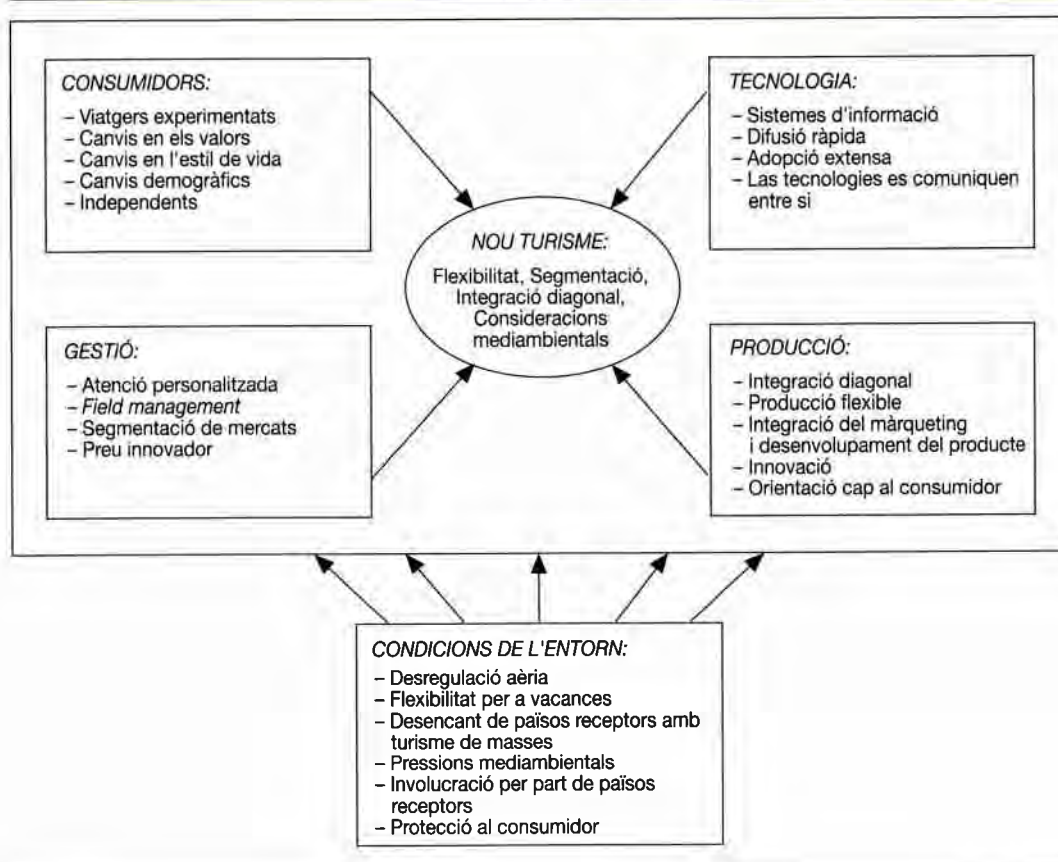


FIGURA 2
CARACTERÍSTIQUES DE LA NOVA ERA DEL TURISME



Font: Poon (1993)

La Nova Era del Turisme es caracteritza fonamentalment per la *supersegmentació de la demanda*, la necessitat de *flexibilitat en l'oferta i la distribució*, i la recerca de rendibilitat en la *integració diagonal* i conseqüents economies de sistemes, en comptes de les economies d'escala. El nou paradigma NET ha de permetre al sector turístic oferir productes que s'adaptin a unes necessitats de demanda com més va més complexes i diverses, mantenint la competitivitat amb els vells productes estandarditzats.

La supersegmentació de la demanda exigeix un coneixement profund del mercat que permeti identificar els *clusters* de característiques i necessitats del consumidor. El coneixement d'aquests *clusters* permetrà que l'empresa turística desenvolupi aquells productes en els quals l'organització pugui obtenir un major avantatge competitiu, i posar-los al mercat en condicions eficients de comunicació i distribució.

Un altre dels elements de major importància en la NET és la flexibilitat, ja que pot facilitar l'adaptació de l'empresa a les noves exigències de la demanda. Aquesta característica es manifesta en diversos aspectes: flexibilitat en l'organització i en la producció i distribució dels productes turístics; flexibilitat en el sistema de reserves, de compra i de pagament; i flexibilitat en les formes de consum del producte turístic. Per això és fonamental el concurs de les noves tecnologies i, en particular, l'extensió i desenvolupament dels nous sistemes d'informació turística.

L'últim dels elements bàsics de la NET és la integració diagonal. Davant la integració vertical i horitzontal que caracteritza el paradigma de producció massiva-estandarditzada, aquest és un procés pel qual l'empresa turística es desenvolupa i competeix no en una única activitat, sinó

FIGURA 3
COMPARACIÓ ENTRE PARADIGMA FORDIÀ I PARADIGMA NET

VELL TURISME	NOVA ERA DEL FUTUR
DEMANDA	
• Sol • Turisme de masses • Absència de criteris propis • Mercat indiferenciat	• Motivacions complexes • Individualisme • Altes exigències • Segmentació complexa
INPUTS	
• Tecnologies aïllades • Tecnologies que permetien reduir costos • Els recursos humans eren un cost de producció • Consideracions mediambientals irrelevantes	• Tecnologies integrades • High tech-high touch • Recursos humans, la clau de la qualitat • Consideracions mediambientals claus per a la qualitat
GESTIÓ	
• Competició basada en el preu • Economies d'escala • Venda d'allò que es produeix • Maximització de la capacitat	• Competició a través d'innovació • Economies d'escala i scope • Productes dissenyats per respondre a exigències de consumidors • Gestió de la capacitat
ENTORN	
• Regulació • Creixement econòmic • Externalitats incontrolades	• Desregulació • Reestructuració • Internalització d'externalitats

Font: Fayos (1994)

en un marc més ampli, buscant la rendibilitat sobre la base d'economies de sistemes mitjançant l'aprofundiment i l'obtenció de sinèrgies entre diferents productes.

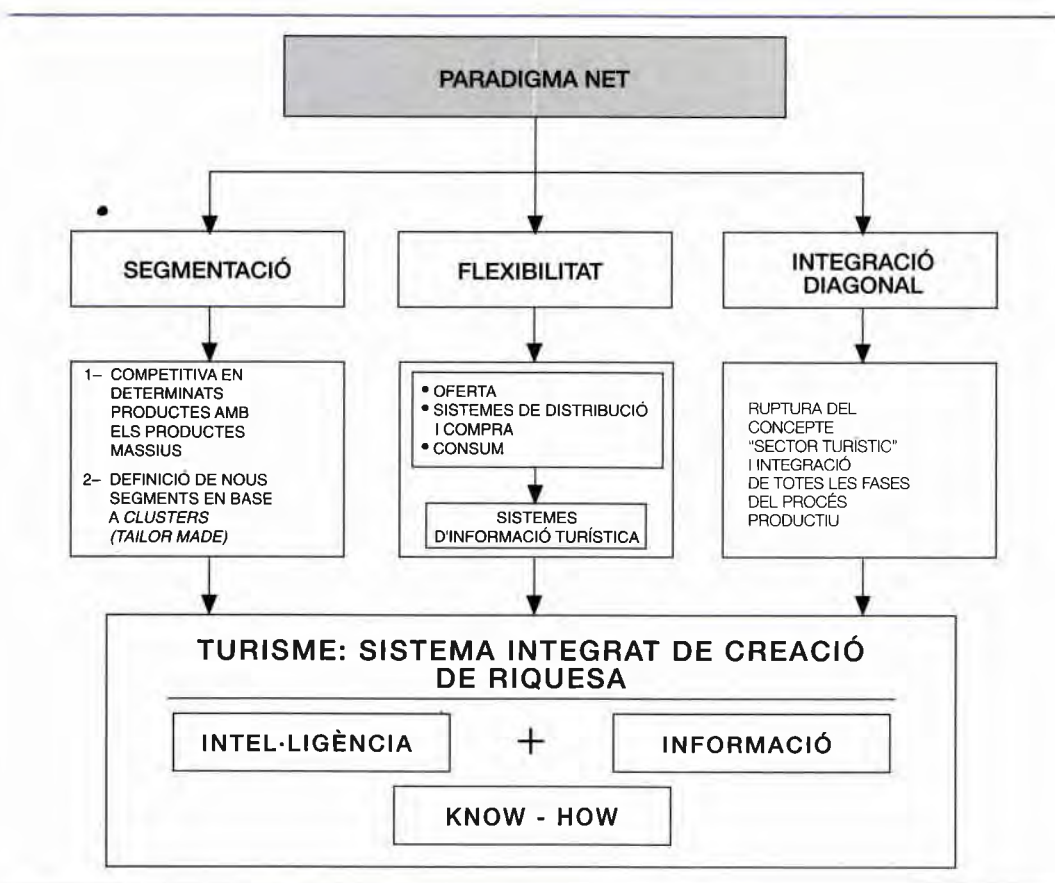
En definitiva, l'escenari de la indústria turística per als propers anys està immers en un nou mapa global (vid. fig. 4) en el qual les empreses del sector turístic han de competir també amb empreses procedents d'altres sectors. Per això, cal adaptar plenament els seus productes a les noves necessitats del mercat:

- Millorant els sistemes d'informació turística, tant per al coneixement permanent de les necessitats de la demanda i de l'estratègia dels competidors, com per tal de donar a conèixer els productes oferts;
- Millorant l'*know-how* i incorporant un procés continu de R+D que permeti oferir en cada moment el producte més competitiu;
- Enfortint la cultura i les eines empresarials que suposin l'assoliment d'avantatges competitius; i,
- En definitiva, implantant una cultura de qualitat de servei, entenent com a tal l'adaptació del producte a les expectatives del client.

3. EVOLUCIÓ DE LA POLÍTICA TURÍSTICA

En aquest context sectorial, la política turística ha tingut continguts molt diversos en el temps. En una *primera generació* que se situa temporalment en les últimes dècades de l'era arte-

FIGURA 4
MAPA COMPETITIU DE LA NET



Font: Elaboració pròpia

sanal i les primeres de l'era fordiana del turisme, va estar caracteritzada per l'objectiu —implícit o explícit— d'una dinamització quantitativa del turisme de masses. En aquesta primera fase es pretenia *incrementar el nombre de visitants i maximitzar l'ingrés turístic total*, a fi de contribuir a l'equilibri de la balança de pagaments, la millora dels nivells de renda, la creació d'ocupació i, en definitiva, el desenvolupament col·lectiu del país receptor.

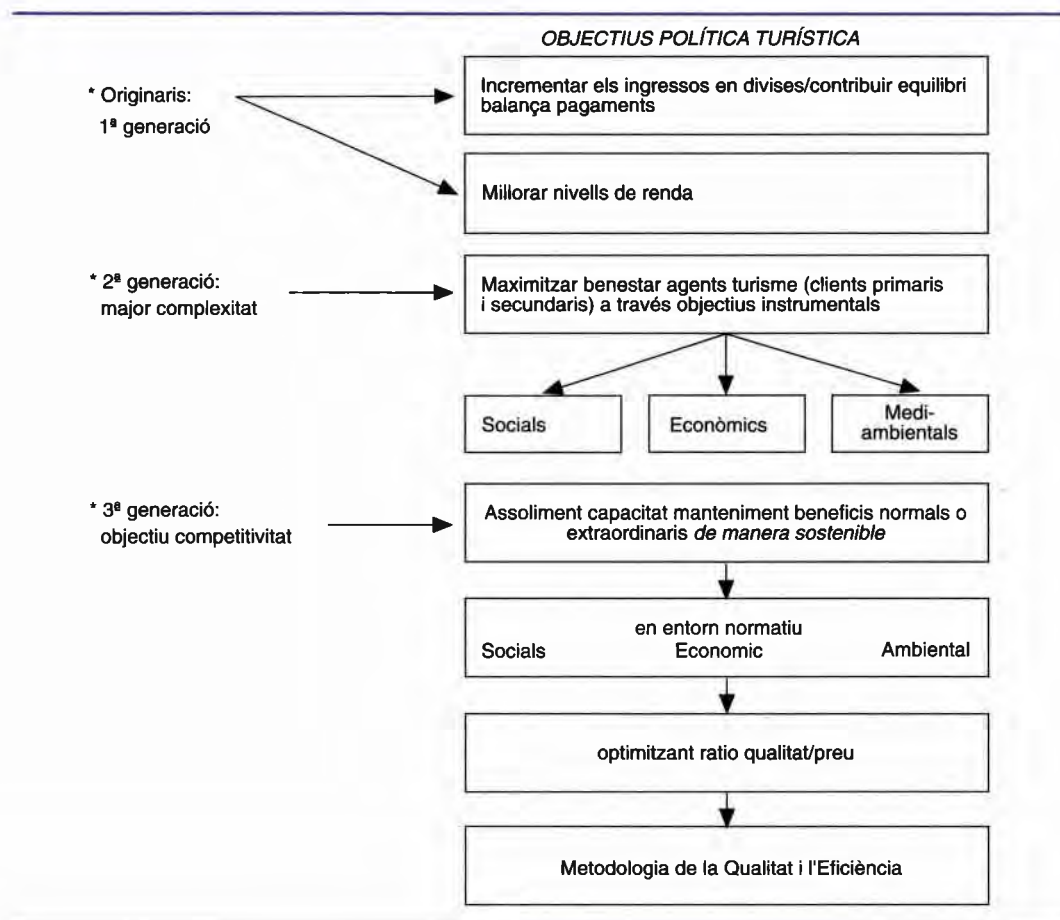
Tanmateix, a la majoria dels països, no existeix una veritable integració del turisme en la política econòmica. La major part dels organismes turístics centren les seves estratègies en el llançament de *programes promocionals ofensius*, on les Administracions turístiques, en major o menor coordinació amb la iniciativa privada, intenten obrir mercats per al destí turístic en qüestió mitjançant un ús encara poc professionalitzat d'instruments de comunicació.

Aquest tipus de polítiques sol presentar problemes d'eficiència, perquè sovint presten una excessiva atenció als mitjans i missatges promocionals i obliden el mesurament i optimització dels resultats obtinguts de la inversió pública en comunicació turística.

L'adveniment de dificultats econòmiques al llarg dels setantes i començament dels vuitan-tes, amb etapes successives de recessió i creixement de la demanda turística, propicia l'aparició d'una *segona generació* de marcs conceptuals de la política turística. En aquesta generació es comencen a comprendre millor els impactes socials, econòmics i mediambientals de l'activitat turística (Krippendorff, 1982) i es fan servir instruments legals, econòmics i financers per aconseguir l'objectiu redefinit de maximització de la contribució del turisme al benestar dels residents.

En aquesta fase adquireix molta més rellevància la política turística *de producte*, tant pel

FIGURA 5
EVOLUCIÓ DELS OBJECTIUS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA



Font: Elaboració pròpia.

que fa a la seva expansió quantitativa com a l'ordenació d'aquests. També en aquesta fase es fa explícita una major preocupació per la congruència de la política econòmica general amb la política sectorial del turisme.

Però l'aparició a mitjan anys vuitantes del nou paradigma empresarial turístic (NET), les característiques del qual ja hem descrit, també està canviant les regles del joc per a les Administracions Públiques amb competències en turisme (vid. fig. 5). La competitivitat esdevé en aquesta *tercera generació* l'eix de l'estratègia empresarial turística, i l'objectiu de la política turística comença a ser reinterpretat com el de *crear i mantenir un marc adequat per a la competitivitat empresarial*.

La competitivitat es defineix com la capacitat d'aconseguir beneficis per damunt del marc de referència i de manera sustentable, i exigeix la posada en pràctica de metodologies per a l'assoliment de *qualitat* en els serveis turístics i d'*eficiència* en la seva producció. És obvi que l'actuació de les Administracions Públiques a qualsevol nivell —supranacional, nacional, regional o local— pot afectar l'assoliment d'aquesta qualitat i eficiència, per bé que les mesures administratives no vagin explícitament adreçades al sector turístic. D'altra banda, el requisit implícit de sustentabilitat en el temps exigeix atendre adequadament la problemàtica dels impactes socials, econòmics i mediambientals en els entorns turístics, cosa que també és objecte d'actuació dels sectors públic i voluntari.

Naturalment, també els mitjans de la política turística han canviat en aquesta fase (vid.

FIGURA 6
EVOLUCIÓ DELS MITJANS DE LA POLÍTICA TURÍSTICA



Font: Elaboració pròpia

fig. 6), amb nous continguts de les estratègies de producte i de comunicació. Però una de les conseqüències de major abast en l'àmbit d'aquest nou marc de la política turística és la creixent convicció que el propi model organitzatiu de les Administracions amb competències en turisme constitueix un factor clau per a la competitivitat d'empreses i indrets turístics.

4. ELS ACTORS DE LA NOVA POLÍTICA TURÍSTICA

En aquest nou escenari, sembla raonable intentar superar també la concepció tradicional respecte a qui executa la política turística. La complexitat de les infraestructures, productes i serveis necessaris per assolir *experiències turístiques* de qualitat, hauria de ser un argument suficient per superar la *visió estiuenca* de la política turística que pretendria una total inhibició del sector públic. Tanmateix, tampoc no és satisfactòria la posició de pretendre una actuació pública allunyada de les necessitats concretes de les empreses turístiques. La gestió de qualitat total i eficiència en empreses i indrets turístics, en un entorn d'una austeritat financera més gran, exigeix en molts de casos una acció en associació dels sectors privat, públic i voluntari per al desenvolupament dels nous programes de política turística.

En aquesta situació, el paper central de la iniciativa privada és innegable. És difícil visualitzar una indústria turística competitiva on el sector privat no tingui una posició clau, i les experiències amb postulats diferents han tingut generalment finals no feliços. El sector privat és, en la majoria de les situacions, l'agent dinamitzador del desenvolupament turístic i l'element pioner en la introducció de noves formes de gestió i producció. La qualitat total, el *return-on-quality* i la reenginyeria d'empreses, per exemple, han trobat o estan trobant el seu lloc en empreses d'allotjament, restauració, transport de viatgers, distribució i animació turístiques. Igualment, el sector privat turístic, constituït en gran mesura per Pimes, ha sabut respondre als reptes tecnològics i a les seves necessitats de dimensió mínima amb estratègies de concentració i/o associació voluntària. La complexitat creixent de les accions de màrqueting turístic —tant en la seva faceta d'informació de mercats com en les de disseny i gestió de productes i, especialment, de promoció— han propiciat ja nombroses experiències d'associació amb el sector públic i en diversos països

el sector privat participa directament a nivell financer i de decisions, en els programes generals de les Agències de Política Turística.

Evidentment, aquests fets no justifiquen gens la visió que pretén la inhibició dels governs o la *privatització* de les Administracions turístiques. Les Administracions turístiques no poden funcionar com una empresa: l'Administració i les empreses són institucions de naturalesa diferent. Com assenyalen Osborne i Gaebler (1993) per a un context més ampli, les empreses turístiques estan motivades per la recerca de rendibilitat; les Administracions turístiques (ATs) pel seu desig d'aconseguir l'aprovació dels ciutadans i la consegüent continuïtat d'operacions. Les empreses viuen dels seus clients; les ATs, dels contribuents. Les empreses generalment competeixen; les ATs són monopolis.

Les raons genèriques de la intervenció pública en l'economia —correcció d'imperfecions dels mercats (efectes externs entre d'altres) i provisió de béns públics— són absolutament aplicables per a l'activitat turística. Díficilment trobarem sectors d'aquesta magnitud on els efectes externs juguin un paper tan important, o on la provisió de determinades categories d'informació o d'infraestructures urbanes o de comunicació tinguin un caràcter més crucial.

És veritat que determinades àrees de tradicional gestió pública podrien passar amb una certa facilitat al sector privat. Així, els sistemes obligatoris de qualitat i classificació turística podrien convertir-se en voluntaris i ser gestionats des del sector privat o el voluntari; això mateix és aplicable a determinats serveis turístics *públics*, com ara les oficines d'informació turística o l'edició de guies i opuscles. I també en el cas de l'educació i formació turístiques sembla indubtable que els sectors privat i públic podrien assumir competències més grans.

Tanmateix, és impossible visualitzar un escenari en el qual la totalitat d'aspectes d'informació de mercat, comunicació i promoció de destins en mercats nacionals i mundials, ordenació dels espais turístics, provisió d'infraestructures i serveis de caràcter macro, disseny i supervisió d'estàndards de qualitat múltiples, protecció de l'entorn natural i cultural, i coordinació dels actors del turisme —Administracions diverses, ONGs, empreses, etc.— puguin realitzar-se sense intervenció del Govern, o solament amb una intervenció genèrica de política econòmica.

Per últim, s'ha de ressenyar l'important paper de l'anomenat sector voluntari, compost per organitzacions sense fins de lucre de persones o entitats privades. Les ONGs han realitzat i realitzen importants tasques de política turística, sovint associades amb els sectors privat i públic. Entre elles destaquen les d'informació i promoció, gestió de plans d'excel·lència (entorn i producte), provisió de serveis auxiliars que milloren la competitivitat d'indrets turístics (informació, atenció, postvenda, etc.) i les de col·laboració interempresarial en àrees de formació, gestió de macroproductes i altres.

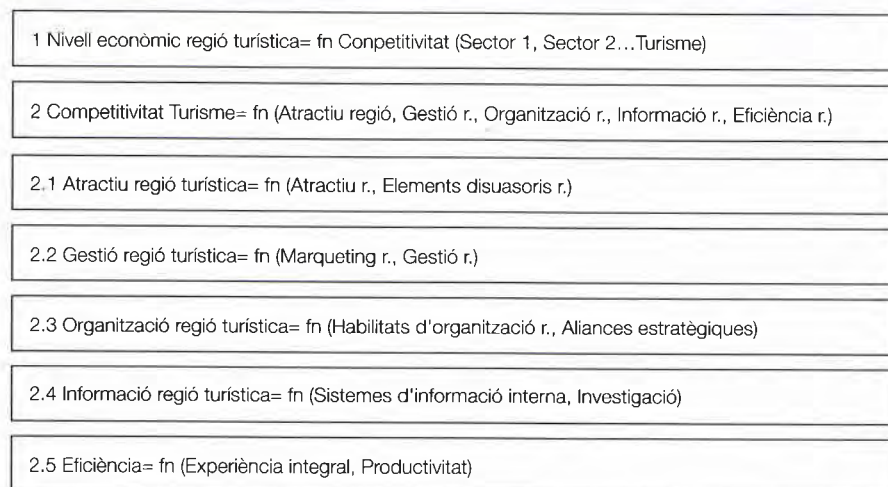
5. TRANSCENDINT LA VISIÓ ESTIUENCA: LA NOVA POLÍTICA TURÍSTICA

En les circumstàncies actuals de profunda modificació dels mercats turístics que han propiciat l'aparició del nou paradigma empresarial NET, alguns països han considerat necessari un canvi d'estratègia que permetés establir bases raonables per al manteniment i desenvolupament rendibles dels seus sectors turístics (vid. e.g.: SGT, 1992 i CDT, 1992).

Aquest canvi d'estratègia ha suposat l'abandó d'alguns dels tradicionals objectius de la política sectorial turística (e.g.: maximització de visitants o d'ingressos turístics) i la referència explícita a l'objectiu finalista sectorial d'assoliment de competitivitat en empreses i indrets turístics i a objectius instrumentals d'ordre social, econòmic i mediambiental.

Així, tant el Pla Marc de Competitivitat del Turisme Espanyol (*Plan Futures*), aprovat el 1992 per l'Administració Central i les 17 Comunitats Autònomes, com el Pla Australià d'Estratègia Turística (*A National Tourism Strategy*), també de 1992, estableixen la competitivitat com a objectiu de la política turística, en el marc krippendorfià de condicionants socials, econòmics i mediambientals. D'altres polítiques avançades, cas de Canadà, França o Suïssa, es desenvolupen en un escenari de referència similar.

FIGURA 7
MODEL DE COMPETITIVITAT TURÍSTICA DE CALGARY



Font: Ritchie i Crouch (1993)

En aquest context, l'èxit de les empreses i els destins turístics dependria no solament de l'explotació adequada dels seus *avantatges comparatius*, sinó de l'esforç per aconseguir la creació d'un valor afegit, incorporable als factors donats: l'*avantatge competitiu*. Aquesta competitivitat turística dependrà, òbviament, tant de les funcions inherents a l'empresa (recerca i desenvolupament, formació, gestió, producció, comercialització, postvenda, etc.) com de l'entorn institucional i infraestructural de l'activitat turística.

Els esforços per precisar els instruments i mesures per a l'assoliment de competitivitat turística han abraçat des de la traducció d'esquemes porterians (vid. Porter, 1990) a l'àmbit de *clusters* turístics, fins al desenvolupament de models específics de competitivitat turística.

Ritchie i Crouch (1993) proposen un model en el qual emmarcar l'anàlisi de la competitivitat d'un destí turístic, superador dels enfoc genèrics. El model, anomenat *de Calgary*, assumeix que un programa de gestió, planificat i executat correctament, pot millorar la competitivitat d'una zona turística. En aquest model la informació (interna i d'entorn) exerceix un paper clau per a la posada en marxa d'iniciatives que aconseguixin (1) la satisfacció de la clientela i (2) la productivitat i *performance* de l'indret turístic. La novetat introduïda és l'especificació d'una sèrie de funcions relatives a la competitivitat de la regió turística considerada (vid. fig.7).

L'especificació d'aquestes funcions permetria el mesurament de la competitivitat, i faria que en principi es poguessin establir índexs d'aquesta i comparacions intertemporals i fins i tot interespacials de competitivitat. Això establiria les bases d'un mesurament quantitatiu dels efectes de la política turística amb possibilitat d'una consideració ex-ante dels efectes d'instruments i programes opcionals.

Tanmateix, una correcta especificació de les funcions d'aquest o d'altres models de competitivitat turística requereix l'aplicació de la metodologia de la qualitat total i de la reenginyeria de processos.

La Gestió de Qualitat Total permet optimitzar processos existents des del punt de vista de la satisfacció dels consumidors turístics. La importància relativa (els paràmetres) de les variables en les funcions del model de competitivitat s'haurien d'establir així en base a les preferències dels consumidors (dels nostres segments de mercat objectiu). L'eficiència interna dels processos utilitzats seria garantida per l'assoliment de qualitat també per als *clients interns*, entre els quals es trobarien els residents i els treballadors de l'activitat turística.

Més enllà, la Reenginyeria de Processos aplicada a grans empreses o a indrets turístics con-

sideraria els problemes d'assoliment de rendibilitat i competitivitat en un marc referencial més ampli en el qual es valoren tots aquells processos opcionals de producció de serveis turístics de qualitat des del punt de vista de la seva eficiència relativa.

Totes dues tècniques poden ser aplicades per les empreses turístiques en el seu àmbit intern, però sembla innegable que requereixen també de l'actuació dels sectors voluntari i públic per aconseguir condicions favorables d'entorn empresarial i general. Així, la nova política turística necessita accions congruents dels sectors privat, públic i voluntari per a l'assoliment de competitivitat a través de la qualitat i l'eficiència.

L'experiència de la política turística espanyola recent, amb l'aplicació del *Plan Futures*, recolza aquesta visió. Els cinc plans operatius del Pla (Futures Coordinació, F.Modernització, F.Nous productes, F.Promoció i F.Excel·lència) contenen programes i subprogrames l'èxit dels quals ha depès de la col·laboració amb actors privats i del sector voluntari. En ells, l'estímul financer, econòmic o fiscal a la iniciativa privada és un element, important però no exclusiu, de l'assoliment de competitivitat. És també essencial la consecució d'un marc empresarial favorable (a definir i aconseguir conjuntament amb els actors econòmics del turisme) i d'un entorn natural i cultural adequat per a l'excel·lència turística (cosa que requereix addicionalment la col·laboració dels actors socials). A això s'hi ha d'afegir, encara que sigui òbvia, la necessitat de coordinació entre els diversos nivells de les Administracions Públiques competents en turisme i entre els distints departaments d'aquestes.

6. CONCLUSIONS

L'espectacular creixement de l'activitat turística en les últimes dècades ha produït una transformació qualitativa dels mercats. El turisme de productes estandarditzats per a una demanda homogènia —turisme de masses— està donant pas a un nou paradigma empresarial que ha de respondre a la supersegmentació de la demanda, a la flexibilització de la producció, la distribució i el consum, i a la recerca de noves fonts de rendibilitat en les economies de sistema.

En aquest context, la política turística ha anat modificant els seus objectius i instruments, des de la simple maximització del nombre de visitants o de l'ingrés turístic fins a la creació d'entorns favorables per a la competitivitat d'empreses i indrets turístics, i des de la utilització primària d'instruments promocionals fins a l'aplicació de models específics de competitivitat turística que requereixen l'ús de metodologies de la qualitat total i d'eficiència de processos.

Sembla insostenible la *visió estiuenca* de la política turística, d'inhibició del sector públic o de total privatització dels programes de política turística. L'existència d'importants efectes externs i altres imperfeccions del mercat en l'activitat turística exigeixen per ells mateixos l'acció pública, però aquesta és encara més necessària a la vista de la complexitat del desenvolupament i implementació d'estratègies de competitivitat que afecten l'entorn empresarial i el macrocosmos d'entorns generals del turisme tant com a l'interior de l'empresa turística.

Malgrat tot, subsisteix plenament la qüestió de l'eficiència en l'actuació pública en turisme. La reinvençió del govern ha d'afectar també les Administracions Turístiques, que difícilment poden contribuir a la competitivitat d'empreses i regions sense una profunda redefinició de les seves competències i processos de gestió. La cooperació amb els sectors privat i voluntari pot contribuir en molts de casos a la qualitat i eficiència dels programes de política turística.

Bibliografia

- CDT - Commonwealth Department of Tourism (1992), *Tourism - Australia's Passport to Growth: A National Tourism Strategy*, CDT, Canberra.
- FAYOSSOLÀ, E. (1994), «Quality and Competitiveness in the New Age of Tourism», *Proceedings of the European Conference on Quality in Tourism*, pp. 1-7, AGTE, Atenes.
- KRIPPENDORF, J. (1982), «Towards New Tourism: The Importance of Environmental and Social Factors», *Tourism Management*, vol. 3 (3), pp. 135-148.

- OSBORNE, D. y GAEBLER, T. (1993), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, Nueva York.
- POON, A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB, Oxford.
- PORTER, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan, Londres.
- RITCHIE, B. y CROUCH, G. (1993), «Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis», artículo no publicado, World Tourism Education and Research Centre, The University of Calgary, Calgary.
- SGT - Secretaría General de Turismo (1992), *Futures: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, SGT, Madrid.
- WTO - World Tourism Organization (1994), *Tourism Statistics 1988-1992*, WTO, Madrid.
- WTTC - World Travel and Tourism Council (1995), *Travel and Tourism Economic Perspective*, WTTC, Bruselas.

Factors de canvi de la competitivitat del producte turístic

EUGENI AGUILÓ

Universitat de les Illes Balears

INTRODUCCIÓ

S'entén per competitivitat d'un país la capacitat per produir i distribuir béns i serveis a l'economia internacional, en competència amb els d'altres països, de manera que s'aconsegueixi una millora en l'equilibri exterior a primera instància per posteriorment assolir un augment de la renda i la riquesa.

Des d'aquesta perspectiva, el producte turístic bàsic que ofereixen les nostres zones turístiques ha mostrat un comportament caracteritzat per molts d'aspectes de distint signe que convé analitzar, en un context en el qual, òbviament, les activitats d'oci lligades al turisme han tingut un creixement fortament expansiu a nivell mundial. L'anàlisi del nostre sector turístic passa necessàriament per observar l'evolució del nostre producte de vacances «de sol i platja» en un context més ampli, com és la Mediterrània, que constitueix la regió de major demanda mundial d'aquest turisme. A més, és necessari tenir en compte les transformacions que es van produint en el sector turístic i, més concretament, els canvis en els comportaments i motivacions dels turistes cap a una major diversificació d'aquests productes turístics.

Aprofundir en una estratègia competitiva obliga necessàriament a tenir en compte aquests canvis d'escenari, que, en tot cas, s'han de plantejar en l'àmbit d'un model de desenvolupament turístic sostingut, com a garantia que, si aquesta estratègia és encertada, pugui també tenir els seus fruits a mig i llarg termini.

LA POSICIÓ COMPETITIVA DE LES DESTINACIONS MEDITERRÀNIES

La Mediterrània com a destinació turística ha sofert un procés d'encariment relatiu en aquests darrers quinze anys. Això resulta molt evident observant el quadre 1. Per una altra part, les dades confirmen que a l'interior de la Mediterrània, Itàlia i Espanya a partir de 1985 suporten un creixement dels preus superior a altres zones del nostre entorn. Fonamentalment en el cas espanyol la situació canvia aquests tres darrers anys com a conseqüència de les devaluacions de la pesseta, que reestableixen la situació després d'un període artificial de sobrevaloració de la nostra moneda.

Malgrat això, de l'observació del quadre 2 cal destacar el lloc preferent de la Mediterrània com a destinació turística de vacances, si bé en fase d'estancament, ja que el seu creixement molt modest en el període 1989-93 contrasta amb l'expansió d'altres destinacions i tipus de viatges, especialment els de curta durada. S'ha de dir que en aquest context, Espanya guanya quota de mercat en relació amb altres destinacions mediterrànies, la dècada dels noranta, per raons exògenes referides a l'entorn polític i social i per la pròpia situació de crisi econòmica.

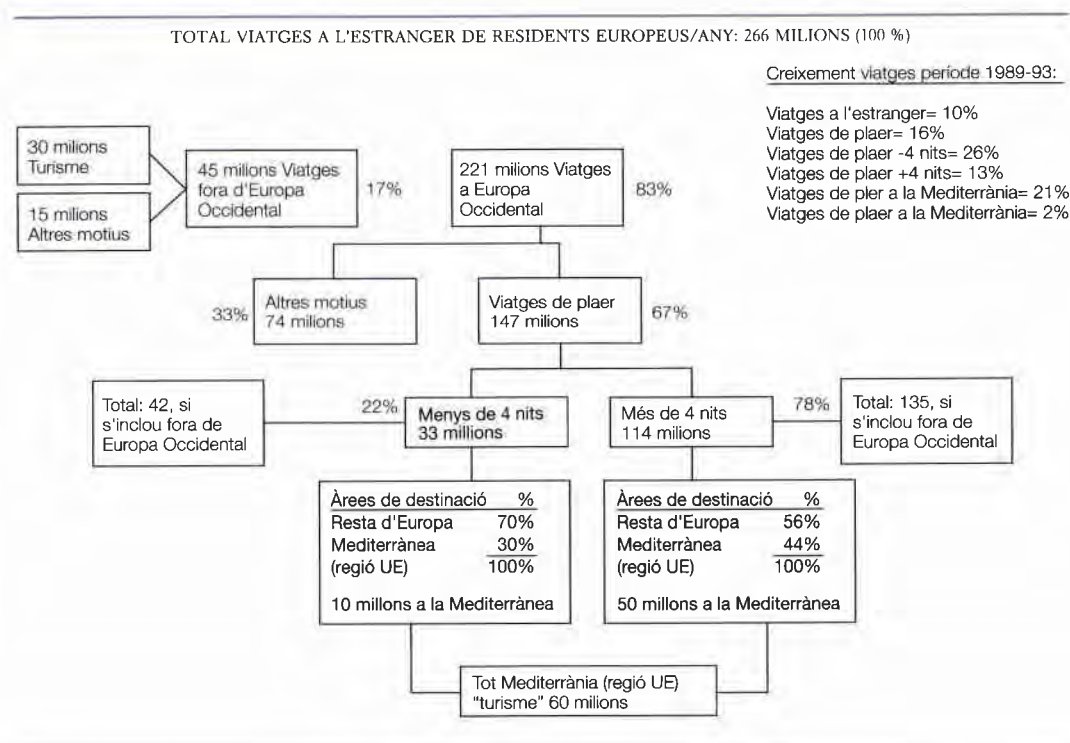
Aquest procés de pèrdua de competitivitat té els orígens no només en un problema de preus relatius, sinó també en una transformació de les motivacions i preferències dels turistes quan planifiquen el seu viatge, que es manifesten en un cert estancament del producte «sol i platja» enfront d'altres formes de fer turisme, i un conjunt de canvis dels viatges, com ara la freqüència, la durada, etc.

QUADRE 1
ÍNDEX DEL COST RELATIU DEL VIATGE A L'EXTERIOR CAP A LES PRINCIPALS REGIONS DE DESTINACIÓ

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Europa/Mediterrània	100	107,4	111,6	110,1	107	110,4
Nord-Amèrica	100	86,2	78,3	77,5	79,6	72,1
Amèrica Central i del Sud	100	88,3	83,3	87,3	102,2	106,1
Carib	100	91,7	85,4	84,2	85,8	80,1
Orient Mitjà	100	68,1	75,8	69,5	62,5	54,1
Àfrica (exc. Nord)	100	94,9	88,2	83,6	80,3	74,8
Sud d'Àsia/Oceà Índic	100	85,2	76,5	73,2	68	61,8
Sud/Est d'Àsia	100	86,1	77,8	75	77,5	70,1
Orient llunyà/Pacífic	100	92,1	87,4	90,1	93,9	81,6
Austràlia/Nova Zelanda	100	96,6	90	97,5	100,5	91,1

Font: A. Edwards. International Tourism Forecasts to 2005 EIU. Special Report núm. 2454-1992

QUADRE 2
MERCAT EUROPEU TOTAL. 1993



Font: European Travel Monitor i elaboració pròpia

EL PROCÉS DE TRANSFORMACIÓ DEL VIATGE DE VACANCES

El turisme de vacances ha elegit opcions distintes de plantejar el viatge, l'allotjament, les activitats d'oci durant l'estada, etc. D'aquesta manera, el creixement del «paquet tot inclòs» fins al darrer terç dels vuitanta va sent substituït pel viatge organitzat de forma independent.

Aquesta possible repercussió en el turisme mediterrani ha estat parcialment rebaixada per la resposta dels *tour-operators* en la dècada dels noranta, quan varen desenvolupar els paquets «modulars», fet que permet a les agències de viatges oferir una àmplia varietat de mòduls als clients. Aquest procés ha rebut l'ajut de les noves tecnologies pel que fa referència als sistemes de reserves, que permeten de reduir la complexitat modular. També la desregulació del transport aeri, que elimina en gran part les diferències entre vols xàrter i regulars, ha fet un paper significatiu.

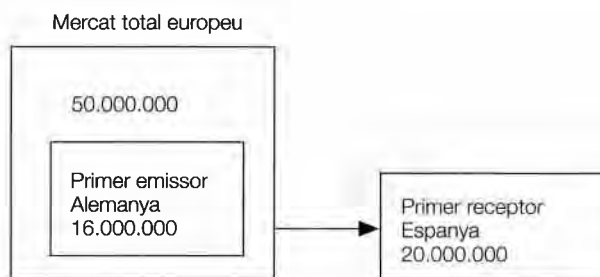
Per una altra part, a la dècada dels vuitanta es va iniciar l'expansió dels paquets a llarga distància a costa de la pèrdua relativa de la importància del paquet inclòs vol i hotel a més curta distància en els viatges de vacances. Això es va produir sense perjudici del desenvolupament considerable dels viatges de curt abast, els caps de setmana i els ponts.

En consonància amb l'anterior, es va anar detectant una reducció de l'estada mitjana de les vacances de sol i platja, que juntament amb el significatiu augment de les vacances turístiques distribuïdes temporalment, varen confirmar la tendència a fer cada vegada més viatges i més curts. En definitiva, els anys vuitanta marquen el punt d'inflexió cap a una concepció de la distribució del temps d'oci que prima la realització de segones vacances. A més, el turisme tradicional de vacances mateix demana un producte turístic que augmenti les prestacions que es contenen en el producte en l'àmbit d'una concepció més àmplia de les activitats d'oci.

Dit això, cal observar la situació actual d'aquestes noves tipologies turístiques que competeixen fins a cert punt amb el turisme «de sol i platja». El quadre 3 ofereix una perspectiva d'aquests

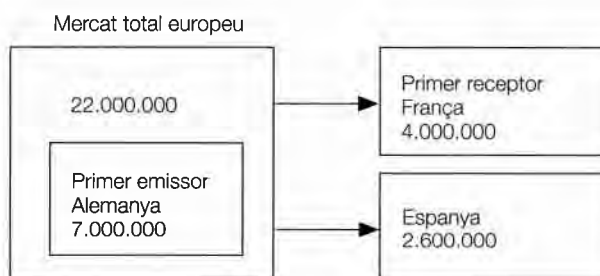
QUADRE 3

TURISME DE SOL I PLATJA



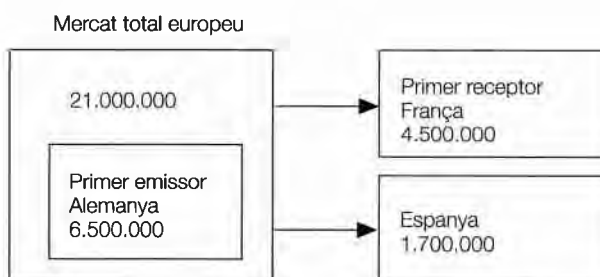
Creixement 1989-93= 10%

TURISME DE TOURING



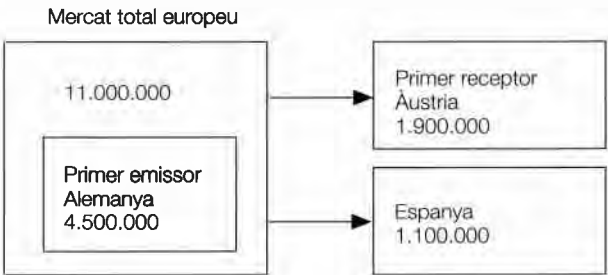
Creixement 1989-93= 16%

TURISME DE CIUTATS/CULTURA



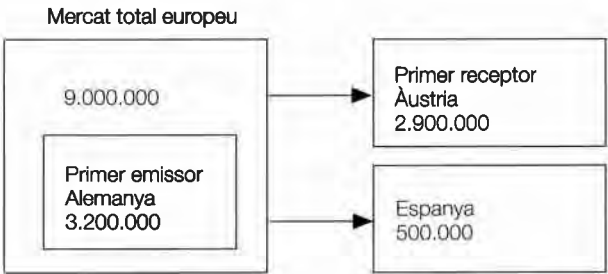
Creixement 1989-93= 17%

TURISME DE CAMP



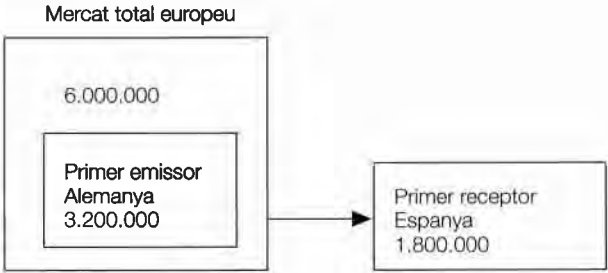
Creixement 1989-93= 10%

TURISME DE MUNTANYA



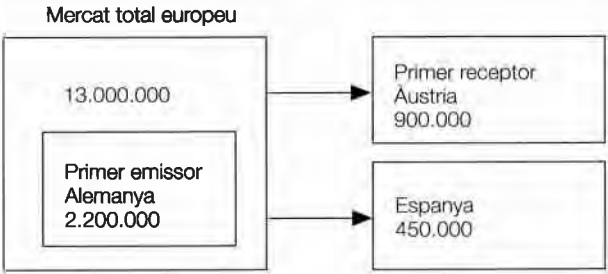
Creixement 1989-93= 10%

TURISME D'ESPORTS



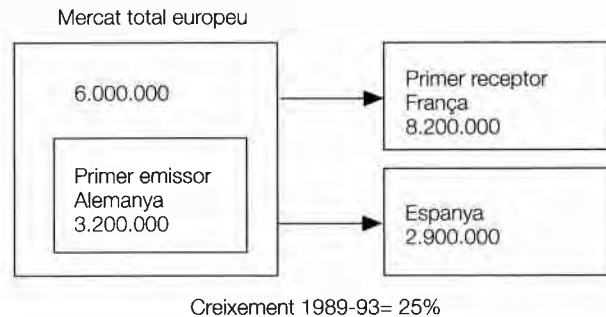
Creixement 1989-93= 17%

TURISME DE SALUT



Creixement 1989-93= 2%

TURISME DE "SHORT-BREAK"



Font: European Travel Monitor i elaboració pròpia

diferents productes. Com a resum podem dir que el gran emissor de tot tipus de turisme és Alemanya, amb un domini aclaparador en determinats productes com els d'esports i salut. Malgrat això, mercats més reduïts en població com Holanda tenen una gran propensió a viatjar a l'estranger, i són zones emissores potencials que cal considerar.

També és evident que Espanya com a país receptor té una forta potencialitat de creixement, ja que només és líder en els turismes de sol i platja i d'esports. Alguns d'aquests productes tenen una quota de mercat que correspon als viatges de cap de setmana i ponts (*short-breaks*). La pretensió d'accedir a més consumidors de vacances de diferents tipologies passa necessàriament per afavorir les possibilitats d'expansió a les nostres zones del turisme de *short-break*, mitjançant l'aprofitament de la liberalització del transport aeri, únic mitjà de transport d'aquests turistes cap a Espanya, si s'exceptua francesos i portuguesos.

LA POSICIÓ COMPETITIVA DEL TURISME ESPANYOL

A partir d'aquest tipus d'anàlisi sobre les transformacions dels mercats de viatges de vacances, el turisme mediterrani i, en especial, el turisme espanyol s'ha d'enfrontar a un repte per la competitivitat en el qual no s'ha d'oblidar, a més del que s'ha assenyalat anteriorment, la relació amb el creixement dels costos. Probablement, si el cicle econòmic torna a imposar un fort tren de creixement mundial, les manifestacions de les noves tendències en la demanda, en part difuminades aquests anys d'estancament, seran més tangibles, i podran afectar les nostres destinacions.

En el darrer període d'expansió 1985-89, s'observa una caiguda dels nivells de despesa dels turistes, sobretot en determinades zones de turisme massiu, com mai no s'havia vist, fet que no és incompatible amb l'augment relatiu de costos de la Mediterrània. Un exemple clar el tenim a les Balears, com s'observa en el quadre 4. La reducció de la part de la despesa del turista que s'ingressa a les Balears, coincidint amb el consum dels no residents, és realment destacable en el període 1986-90. S'ha de veure si la recuperació de la despesa 1993-94 es manté o, per contra, es torna a repetir la història.

Davant aquesta nova orientació del sector turístic, la nostra realitat ofereix un conjunt de punts forts o de punts debils, l'anàlisi dels quals és de gran transcendència a l'hora de qualificar la nostra posició competitiva. Aquests aspectes positius i negatius conformen l'entorn competitiu, segons expressió de Porter en la seva obra *L'avantatge competitiu nacional*. El plantejament que les empreses duen a terme per desenvolupar una estratègia que augmenta la quantitat i la qualitat dels productes, en la recerca d'una productivitat major, no només es limita a millorar els aspectes relatius als costos de producció. La competitivitat és un objectiu per aconseguir en el context d'un entorn que condiciona les accions de les empreses. D'aquesta forma, el «diamant»

QUADRE 4
DESPESA PER TURISTA I DIA INGRESSAT A LES BALEARS

	Pessetes corrents		Pessetes constants de 1986	
	quantitat	índex	quantitat	índex
1986	4812	100,0	4812	100,0
1987	4868	101,2	4654	96,7
1988	5154	107,1	4657	96,8
1989	5061	105,2	4278	88,9
1990	4876	101,3	3870	80,4
1991	5120	106,4	3852	80,0
1992	5128	106,6	3660	76,1
1993	5478	113,8	3731	77,5
1994	5867	121,9	3824	79,5

Font: La despesa turística a Balears. Conselleries d'Economia i Hisenda i Turisme. Diversos anys. Elaboració pròpia.

De Porter conté quatre elements (figura 1) que defineixen un entorn més o menys favorable per a les empreses.

El primer element fa referència a *les condicions dels factors productius* de l'empresa, inclosa la tecnologia. Es tracta de destacar no només els aspectes quantitatius, sinó també qualitatius, és a dir, referits a l'especialització i el perfeccionament.

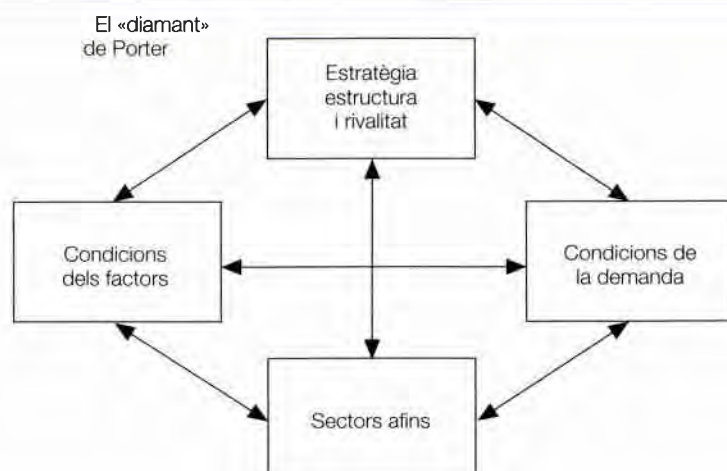
Un segon element fa referència a *l'estructura, estratègia i rivalitat de l'empresa*. En aquest element s'ha de destacar aquells aspectes que defineixen una cultura empresarial específica que determina un conjunt d'estratègies directives en consonància amb els avantatges competitius del sector. En aquest context, la rivalitat entre empreses pot ser l'origen de millores significatives en l'anomenada competitivitat.

Un tercer element són les *condicions de demanda*, en les quals fan un paper significatiu no només el nivell i ritme de creixement de la clientela, sinó també el seu grau de sofisticació i exigència.

Finalment, el quart element és *la situació dels sectors d'ajut* que permeten millorar l'avantatge competitiu dels sectors, ja que una bona dotació de sectors d'ajut ofereix grans possibilitats de perfeccionar els productes nous o diferenciats.

A partir d'aquí, exposarem els punts dèbils i forts que ofereixen aquests quatre elements en relació amb el sector turístic espanyol. La potenciació dels aspectes positius i la transformació dels aspectes negatius conformen les claus per augmentar i reforçar la seva competitivitat.

FIGURA 1



Condicions dels factors

Punts forts

- Juntament amb els aspectes climàtics i d'entorn, excepcional situació geogràfica per aprofitar els viatges de mitjana i curta distància dels europeus.
- Millora significativa de les infraestructures (vies de comunicació, regeneració de platges, depuradores, etc.) en diverses zones.
- Forta sensibilització cap als problemes de l'entorn i mediambientals que comencen a aportar solucions profundament transformadores.

Punts dèbils

- Escassetat de professionalització i qualificació de la mà d'obra i formació dels quadres directius.
- Important degradació de l'entorn natural i la imatge urbanística. Manca d'atenció als problemes de renou i brutor.
- Influència excessiva dels municipis en l'ordenació del territori turístic.

Punts en fase de desenvolupament

- Gradual incorporació de noves tecnologies a les empreses turístiques, encara que amb un fort retard per part de l'hoteleria «de sol i platja».

Estructura, estratègia i rivalitat

Punts forts

- Fort desenvolupament de l'oferta complementària en determinades zones.
- Bon nivell de l'oferta d'allotjaments, amb una elevada relació qualitat-preu en els hotels mitjans de tres estrelles, sobretot en zones en què l'excés d'oferta no ha degradat massa els preus.
- Fort *know-how* en turisme massiu afavorit per la lluita pels marges deguda a la pressió sobre els preus dels *tour-operators*.

Punts dèbils

- Poca rivalitat entre empreses turístiques que se sotmeten amb freqüència a les pressions dels *tour-operators*: l'*overbooking* és una conseqüència negativa d'aquesta situació.
- Escassetat i, sobretot, qualitat insuficient en l'oferta complementària de determinades zones amb una baixa relació qualitat-preu.
- Escassetat d'oferta diferenciada per afrontar les noves demandes.
- Escassetat d'iniciatives per desenvolupar una restauració en zones turístiques que ofereixin les arts culinàries pròpies.
- Manca d'allotjaments de categoria alta en determinades zones.
- Davant l'absència de rivalitat, manca d'estratègies de cooperació entre empreses per afrontar determinats problemes tecnològics, formatius, de màrqueting, etc.
- Manca d'iniciatives empresarials coordinades per afrontar l'estacionalitat d'algunes zones.

Punts en fase de desenvolupament

- Canvi d'estratègia empresarial cap al plantejament d'importantes inversions de millora i rehabilitació de l'oferta d'allotjament, partint d'uns nivells molt baixos.
- Aposta per la recerca de canals distints de comercialització aprofitant les noves tecnologies per aproximar-se al client final.

Condicions de la demanda

Punts forts

- Creixement d'una demanda molt repetitiva que atorga un elevat nivell de consolidació a les zones turístiques.
- Creixement de noves tipologies de turisme en molts de casos més sofisticades que actuen com a element dinamitzador.
- Fort creixement de la demanda interior i fins i tot de la pròpia zona per consumir serveis d'oci.

Punts dèbils

- Aparició de nous països emissors caracteritzats per un nivell de despesa reduïda, que resten impuls de millora i excel·lència al sector.
- Factor de mitjans de promoció i màrqueting per part del sector privat que es limita als *tour-operators*.
- Inadequada promoció pública que segmenta poc en direcció a les noves tipologies turístiques.
- Manca d'atenció a les queixes dels turistes, tant per la manca de mitjans de recepció, com resolució.

Sectors d'ajut

Punts forts

- Bona cobertura de determinats serveis com el transport discrecional, la banca, etc.

Punts dèbils

- Mancança i baixa qualitat del transport públic en determinades zones.
- Manca d'instal·lacions esportives en general i específiques per a la segmentació del mercat.
- Deficient assistència mèdica específica al turista ben connectada amb les companyies d'assegurances.
- Manca d'esforços públics i iniciatives privades per millorar la formació professional turística.

Punts en fase de desenvolupament

- Importants inversions en la millora de les telecomunicacions per al servei del turista que podran afavorir l'augment de l'estada i compartir treball i oci.
- Fort desenvolupament del transport aeri interior i exterior sota l'empar de la liberalització del sector.
- Impuls destacat que desenvolupa l'oferta educativa universitària, si bé és part de nivells molt pobres.

Completant l'esquema anterior i suggerint l'aportació de Porter, s'ha d'assenyalar que, si bé aquests quatre elements condicionen l'avantatge competitiu d'un sector, hi ha dues variables que també tenen la seva influència. Una és la *casualitat*, és a dir, l'acció de condicionants externs, que faran un paper positiu com més favorables siguin els quatre elements esmentats. En el cas del turisme, els conflictes bèl·lics i la inestabilitat social i política de determinades zones, han creat millors expectatives turístiques a les nostres, si bé de forma desigual si ens atenem al que

hem dit. En aquest sentit, les Balears i Canàries han crescut de forma més sensible que altres destinacions.

L'altra variable és l'acció de la *política pública*, a la qual ens dedicarem la resta d'aquest treball, amb la finalitat d'oferir una visió de les alternatives de política turística per desenvolupar la competitivitat del sector. Lògicament, les polítiques aplicades al turisme tenen un vessant estrictament sectorial, però també tenen un contingut més ampli que inclou aspectes com ara l'ordenació del territori. Com és tradicional, parlarem de polítiques d'oferta i demanda, juntament amb algunes altres de més específiques.

PRINCIPIS BÁSICS PER A L'ELABORACIÓ DE LA POLÍTICA TURÍSTICA

El procés de transformació detectat en els mercats turístics i l'anàlisi de la nostra posició competitiva constitueixen el primer element per tenir en compte a l'hora de formular els principis d'una política pública capaç de facilitar les vies perquè els agents s'especialitzin en aquells segments de mercat en els quals tenen avantatge competitiu, d'aprofitar els punts forts i de canviar de sentit els punts que es consideren dèbils. Evidentment aquesta tasca es desenvoluparà mitjançant un conjunt d'instruments que l'Administració té a la seva mà per dissenyar polítiques tant d'oferta com de demanda que promoguin un sector competitiu en un model de desenvolupament sostingut.

A l'hora d'elaborar una política pública, és necessari prendre en consideració un conjunt de principis de partida indispensables per mantenir la seva coherència.

Primer principi. *Sobirania de la demanda*. L'anàlisi del comportament dels mercats i de les motivacions dels que fan vacances a partir d'elements com els aquí exposats fins ara, constitueixen la base per dissenyar polítiques realistes. En aquest context, es fa amb freqüència l'error de plantejar opcions voluntaristes que no responen a les possibilitats que ofereixen els diferents mercats i, més concretament, als plantejaments de planificació del viatge i de l'oci que realitzen els vacacionistes.

Segon principi. *Autenticitat de l'oferta*. Una estratègia d'oferta no és coherent si s'intenten desenvolupar productes que no es corresponen amb les potencialitats de la zona o que li són hostils. En ocasions, l'estructura de l'oferta mateixa és una condició *sine qua non* per iniciar qualsevol actuació de promoció i màrqueting amb garanties d'èxit, la qual cosa no és incompatible amb la posada en marxa d'idees innovadores que millorin els nivells de satisfacció de les necessitats d'oci.

Tercer principi. *Capacitat de lideratge de l'Administració*. Per damunt de les polítiques concretes, el sector públic té la missió fonamental d'impulsar, coordinar i incentivar estratègies d'actuació del sector privat que siguin resultat de la cooperació entre ells. En la majoria dels casos les iniciatives partiran dels operadors privats. L'Administració ha de ser capaç de ser sensible a aquestes iniciatives i als reptes del futur, i liderar projectes tenint en compte les variables de l'entorn en què es desenvolupen aquestes idees.

Quart principi. *Àmbit territorial eficient*. Un dels aspectes més preocupants de la política turística és la superposició de les diferents administracions a l'hora de desenvolupar-la. L'Administració central ha perdut competències i ha de limitar-se a dissenyar polítiques molt genèriques i a promoure la coordinació dels ens territorials per millorar fonamentalment els canals d'informació i comunicació entre ells. La gran protagonista de la política turística ha de ser la Comunitat Autònoma o, si escau, els ens territorials supramunicipals capaços de poder proposar plans i estratègies d'actuació i coordinació més enllà de les visions limitades i miops dels municipis.

Cinquè principi. *De les polítiques específiques*. És evident que l'acció política ha d'encaminar-

se a oferir un disseny general del model turístic que es pretén en una determinada regió, a la vegada que en cada parcel·la de la política turística s'han d'elaborar plans que fixin les regles bàsiques i l'entorn d'actuació dels operadors turístics públics i privats. En tot cas, el fet que el mercat turístic sigui més diversificat i apareguin amb força nous productes i turismes temàtics obliga a descartar accions públiques globalitzadores per cenyir-se en canvi a accions que responen a aquesta forta segmentació de mercat. El turista sol plantejar els viatges d'una manera més individualista, incorporant components específics al producte turístic que adquireix. Les polítiques que pretenguin accedir a importants quotes de demanda sense oferir aspectes diferenciats estan abocades al fracàs. Partint d'aquests principis, cal referir-se especialment a polítiques concretes d'oferta i demanda sense ànim de ser exhaustives, sinó únicament amb l'objecte d'oferir un conjunt coherent de mesures que emfatitzin els punts forts que té una regió turística i transformin aquells punts considerats dèbils.

POLÍTQUES D'OFERTA

En les polítiques d'oferta s'ha de diferenciar les relatives als allotjaments, l'oferta complementària i l'ordenació del territori.

— Davant l'excés d'oferta d'allotjaments en determinades zones i les possibilitats d'exploració de noves àrees, és necessari regular el sector partint dels plans d'ordenació que: a) amplien l'espai necessari per construir nous establiments; b) estableixen criteris per clausurar establiments voluntàriament o per resolució administrativa; c) fixen els criteris de reconversió d'establiments obsolets abans d'adoptar-ne la clausura; d) creen zones de reserva del sòl urbanitzable per procedir a l'esponjament de la primera línia.

Aquests plans d'ordenació han de tenir també en compte promocionar una major especialització de l'oferta encaminada a satisfer les noves demandes turístiques, afavorint la formació d'agrupacions d'establiments que puguin comercialitzar una imatge turística diferenciada.

Els plans d'ordenació tindran èxit si són capaços de tenir en compte el conjunt de la realitat urbanística de la zona, intentant tant com sigui possible no limitar el plantejament als establiments turístics. Per això és essencial sotmetre la planificació municipal als plans d'ordenació.

Finalment, la política turística ha de controlar la qualitat dels establiments, obligant en uns casos i afavorint en altres els plans de millora per adequar-se als estàndards de qualitat i bon servei.

— Quant a la *política sobre l'entorn, el medi ambient i les infraestructures*, s'ha d'assenyalar que seria primordial incorporar-la als plans d'ordenació. En tot cas, són essencials per al desenvolupament del turisme les mesures de control i protecció d'entorns naturals.

En aquest context, s'ha de promoure la promulgació de lleis d'espais naturals que incorporin graus de protecció elevats segons les característiques de les zones. A partir d'aquí, s'han de resoldre dos grans temes: a) els problemes d'organització i financers per gestionar i mantenir els espais naturals; b) les compensacions per oferir a aquelles zones que, quan les declaren protegides, generen un valor afegit a les àrees en què s'exploten negocis turístics.

Quant a la dotació d'infraestructures i equipaments, s'ha de cobrir els dèficits importants, com es va fer amb la depuració d'aigües en certes àrees turístiques. Juntament amb això, s'ha de posar atenció a la deterioració en l'estètica dels espais urbanitzats. Com a experiències, creiem d'interès la Llei aprovada pel Parlament de les Balears sobre el Pla de millores d'infraestructures en les zones turístiques de Balears, la qual ha pretès amb bastant èxit desenvolupar projectes de millora i embelliment d'àrees turístiques, finançades en un 60 % per la Conselleria de Turisme i un 40 % pels municipis, partint de projectes presentats per aquesta i aprovats per la Conselleria mateixa.

Finalment, dins els plans d'ordenació o, en ocasions, fora d'aquests plans, s'han de plante-

jar polítiques «d'esponjament» que incorporen la demolició d'edificis, permetent, d'aquesta manera, recuperar els espais degradats com a espais d'oci. Per a això no solament s'ha de comptar amb els mitjans financers necessaris, sinó també amb els problemes administratius que, de vegades, dificulten enormement aquest tipus de solucions.

— Un altre aspecte de la política turística és afrontar els problemes relatius a l'*oferta complementària*. Sembla necessari insistir en la necessitat de dotar el producte turístic d'aquells elements que li permetin d'adequar-se a una demanda més exigent amb la quantitat i qualitat dels serveis, en un període caracteritzat freqüentment per una deterioració de la relació qualitat-preu en certes parcel·les de l'oferta complementària.

En aquest sentit, la regulació de certes activitats ha de ser molt exigent per preservar els drets del consumidor i oferir garanties de qualitat, especialment en l'oferta de restauració en general. S'ha de promoure la dotació d'activitats d'oci amb especial atenció als temes del golf i els ports esportius, amb l'objectiu de no caure en els mateixos errors d'excés d'oferta i deterioració dels preus i, en conseqüència, de qualitat, que han caracteritzat l'oferta d'establiments hotelers en diverses zones.

— Els plans d'ordenació turística han de tenir en compte el fenomen del *turisme residencial*: Espanya competeix amb el turisme de vacances amb altres destinacions de la Mediterrània (vegeu Grècia i Turquia), en canvi, té menys competidors en l'àmbit d'un turisme residencial que per raons massa conegudes està en expansió. Sembla evident que en moltes zones s'ha repetit el model del turisme de vacances d'escàs poder de despesa, i s'ha arribat a una degradació molt més difícil de resoldre que la que afecta els establiments tradicionals. Si s'opta per una planificació residencial restrictiva per millorar la qualitat, tampoc no està garantida la preservació d'un entorn, ja que la utilització del sòl pot ser molt elevada. Cal, per tant, implementar una política residencial equilibrada que tingui en compte aquesta realitat expansiva i, al mateix temps, permeti que les noves demandes residencials se satisfacin en l'àmbit d'una inexcusable llibertat de residència dins la Unió Europea.

POLÍTQUES DE DEMANDA: PROMOCIÓ I COMERCIALITZACIÓ

Juntament amb l'aspecte de l'escassetat de recursos destinats a *promoció i comercialització*, s'observa la manca de plans de màrqueting que coordinin les activitats dels organismes que desenvolupen la promoció i ofereixen la informació a les empreses privades sobre la situació dels mercats.

— La *promoció* es gestiona amb una forta despesa de recursos, ja que no es discrimina entre distints objectius i, a més, se superposen les promocions de distints organismes. En conseqüència, els dos principis bàsics que cal adoptar són el de desenvolupar accions coordinades a nivell de comunitats autònomes, i el de segmentar la promoció de productes. Qualsevol campanya específica, encara que sigui per comercialitzar un producte molt concret, serà amb freqüència més rendible que una promoció genèrica. A més, no només es tracta d'un problema d'eficiència publicitària, ja que amb freqüència la segmentació pot pal·liar problemes greus com l'estacionalitat tan típica de les nostres zones mediterrànies.

— En relació amb la *comercialització* del producte turístic s'ha d'assenyalar, com havíem fet al principi, que la intermediació dels *tour-operators* s'ha anat adaptant a una forma de plantejar el viatge més individual i independent. En canvi, és necessari cercar alternatives que conjuguin la segmentació de mercats amb altres mecanismes de comercialització al marge dels *tour-operators*. Algunes clienteles concretes, com els jugadors de golf, ciclistes, etc., poden conjugarse amb regles de promoció i comercialització molt específiques. Fins i tot tipologies turístiques més àmplies com el *touring* incorporen sistemes d'informació, promoció, reserves, etc., que han d'organitzar-se dependents de les seves pròpies característiques.

POLÍTICA DE TRANSPORTS

La *política de transports* ha de millorar les infraestructures de carreteres i ferrocarril que recorren la zona litoral i, en determinats casos, les que uneixen el centre i la perifèria, satisfent les necessitats de comunicació ràpida tant per al turisme internacional com nacional. Això podria atenuar l'estacionalitat a través del creixement del turisme de cap de setmana i ponts. El transport aeri ha d'aconseguir la solució de problemes de control aeri que col·lapsen el turisme en determinades zones. Per la seva part, sembla que els fruits de la liberalització són clars, encara que el procés no ha culminat, com demostren els problemes d'algunes companyies de bandera.

POLÍTQUES DE FORMACIÓ I TECNOLOGIA

— La *política de formació* continua sent una assignatura pendent del sector turístic espanyol, tot i que és un element bàsic de competitivitat a llarg termini. La formació professional ha estat, entre altres coses, allunyada dels interessos i necessitats de les empreses turístiques. Els canvis que s'hi produeixen a la nova Llei no seran suficients si no es desenvolupen programes en els quals participin les agrupacions o associacions empresarials a l'hora de compartir la seva responsabilitat.

El sistema educatiu espanyol encara ha de resoldre els problemes de superposició dels diferents nivells educatius. En aquest sentit, no se sap com l'especialització obtinguda pels graduats en el tercer nivell de la formació professional es diferenciarà dels actuals tècnics en Empreses i Activitats Turístiques.

És necessari també desenvolupar en matèria d'educació superior una política coherent amb les necessitats del sector turístic, de manera que els titulats puguin satisfer les demandes de les empreses. El sistema actual ha fracassat. L'anunciada incorporació de les titulacions turístiques als nivells de diplomant i llicenciat als estudis reglats universitaris pot iniciar el camí cap a una major aproximació al món real. Encara que aquesta no ha estat la regla general, sembla que les experiències universitàries inicials que hi ha hagut al nostre país han donat resultats esperançadors que es consolidaran si la institució universitària és capaç de ser suficientment flexible com per adaptar-se a les transformacions del sector.

— En relació amb la *tecnologia*, sembla necessari afirmar que hi ha deficiències tecnològiques en els diversos tipus d'equipaments que formen l'aparell productiu del sector. Almenys aquesta conclusió s'ha d'aplicar a una part dels establiments que integren l'oferta turística.

En un àmbit de petites i mitjanes empreses és necessari que el vessant tecnològic de la política turística tingui com a objectiu difondre les oportunitats tecnològiques existents en els mercats d'equips i mitjans de producció. Així mateix, es pot promoure la formació i el reciclatge tecnològic que ofereixin informació i consell sobre aquestes oportunitats.

Encara que amb freqüència sorgeixen obstacles, la política turística ha de promoure la cooperació entre empreses en aquest camp, que podrien ajudar-se de convenis amb centres d'investigació o parcs d'innovació amb la finalitat que les empreses rebin les noves experiències tecnològiques. La modernització, en aquest àmbit, s'ha de compaginar amb la millora del servei, fins i tot en aquells àmbits de l'hoteleria i restauració que acullen segments de clientela de qualitat que exigeixen el manteniment de les formes tradicionals personalitzades de prestació de serveis i atenció al client.

Bibliografia

- AGUILÓ, E., «La posición competitiva de las regiones turísticas mediterráneas españolas: Posibilidades de la política turística», *Papers de Turisme*, 8-9, 1992.
- Conselleria d'Economia i Hisenda i de Turisme, *El Gasto Turístico en Baleares*. Anys diversos.
- Conselleria de Turisme, *Resumen del Plan de Marketing turístico de Baleares. 1991-93*, Instituto Balear de Promoción del Turismo, 1991.
- Conselleria de Turisme, *Pla de Marketing Turístic de Baleares. 1995-97*, Institut Balear de Foment del Turisme, 1995.

EDWARDS, A., *International Tourism Forecasts to 2005*, E.I.U. Special Report 2454. 1992.

European Travel Monitor. 1993

Generalitat de Catalunya, *Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*, Departament de Comerç, Consum i Turisme. 1992.

JENNER, P.; SMITH, Ch., *Tourism in the Mediterranean*. E.I.U. Special Report. 1993.

POON, A. *Tourism Technology and Competitive Strategies*. C.A.B. International. 1993.

L'impacte de les tecnologies de la informació en el turisme

ALFONS CORNELLA

ESADE

El turisme és la primera indústria mundial: dona treball a uns 130 milions de persones i gira unes vendes d'uns tres bilions de dòlars (tres milions de milions) (Poon 1993, p. 7). I la seva importància sembla que no farà més que créixer en els propers anys i dècades. La indústria informàtica, per la seva banda, és l'exemple paradigmàtic d'indústria nascuda al segle XX que va camí de convertir-se en dominant al segle XXI. Les possibilitats del seu maridatge amb la indústria de les telecomunicacions, del qual en resulta una variada *indústria de la informació* —en el sentit més ample del terme—, no para de sorprendre al ciutadà corrent i a l'inversor selectiu. No és d'estranyar, doncs, que ambdues indústries estiguin destinades a relacionar-se estretament en els propers anys i dècades. I no es tractarà pròpiament d'un relació asimètrica, en què la indústria turística serà la que farà ús de les noves possibilitats brindades per la informàtica, sinó d'una relació de la qual ambdues en treuran profit mutu, en el sentit de creació de nous serveis i indústries que avui ni tan sols no imaginem. Cal només recordar que el futur econòmic ve marcat per la combinació intel·ligent i orientada al mercat d'idees i serveis.

Dues són les raons principals que permeten pensar en una futura interrelació estreta entre les indústries turística i informàtica. D'una banda, el fet que el turisme sigui la primera indústria mundial el converteix en principal client potencial de la indústria informàtica, en especial quan d'altres sectors han perdut bufada i quan la *comodització* dels productes informàtics (*hardware* i *software*) han volatilitzat els elevats marges que regien fins ara a la indústria informàtica. D'altra banda, la turística és un exemple clar d'indústria *intensiva en informació*: tot i que es tracta d'una indústria en què la clau és el tracte entre persones (el client és servit, al cap i a la fi, per persones que intenten satisfer-lo) no podria funcionar sense densos i complexos fluxos d'informació que actuen com el veritable *ciment* de la indústria (intercanvis d'informació entre consumidors i agents, entre hotelers i operadors, entre agents i transportistes, etc). En altres paraules, ni la indústria informàtica pot permetre's negligir la importància del sector turístic, ni la indústria turística podrà funcionar sense la informàtica i les telecomunicacions (*telemàtica*).

LES TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ COM A EINA TÀCTICA EN TURISME

Tot esperant aquest futur, la relació entre turisme i informàtica és, ara per ara, asimètrica: és la indústria turística la que fa ús de la informàtica i no a l'inrevés. I aquesta utilització s'ha limitat en general a aplicacions merament tàctiques. En aquest sentit, la indústria turística no s'ha diferenciat del que ha estat l'habitual a la resta d'indústries d'ençà que van aparèixer les *tecnologies de la informació* (TI): ha tendit a considerar-les com a mera eina d'augment de la productivitat a través de la reducció de costos i l'assoliment de majors eficàcies. És a dir, ha usat les TI com a eina tàctica.

Així, i com als altres sectors, les primeres aplicacions de les TI en el turisme van consistir en l'automatització de la gestió de processos que constituïen tasques feixugues i molt intensives en personal. És lògic que això hagi estat així atès que el paradigma de la indústria ha estat, durant les dècades dels 60, 70 i 80 —que, tot sigui dit, han estat justament les de naixement i creixement de les TI—, l'anomenat *turisme de masses*. Un model caracteritzat pels següents components (Poon 1993, p. 32):

- Empaquetatge de les vacances (paquets estàndards, no canviables, iguals per tothom llevat que es paguin preus més elevats)
- Economies d'escala (replicació múltiple d'unitats de vacances idèntiques)
- Màrqueting indiferenciat (el mateix missatge per a tothom)
- Homogeneïtzació dels hàbits dels llocs turístics (acomodació del destí al client massiu i no a l'inrevés)

Un model que, per tenir èxit, requeria d'instruments orientats a la facilitació de la producció, a la gestió de grans volums d'informació, a la reducció de costos i a l'assoliment d'economies d'escala. Així, i tot i que són moltes i diferents les raons que van afavorir el desenvolupament i primacia d'aquest model de turisme de masses (pau i prosperitat de la postguerra, irrupció de les vacances pagades, construcció de les xarxes d'autopistes, facilitació del moviment de persones entre països, polítiques de promoció governamental del turisme, desenvolupament de la indústria aeronàutica, ajuts a la instal·lació de cadenes internacionals als països en desenvolupament, etc), l'aportació de les TI hauria de ser considerada com a fonamental. Tanmateix, les TI han estat usades fins ara per només alguns dels actors de la cadena del valor de la indústria, en especial per companyies aèries, cadenes hoteleres, operadors turístics i empreses de lloguer d'automòbils. I l'instrument usat per tots ells ha estat, bàsicament, el constituït pels *sistemes de reserva automatitzada* (o CRS, de l'anglès *Computerized Reservation Systems*). Els CRS han encaixat perfectament en el model del turisme de masses i, en certa manera, n'han permès l'existència.

ELS SISTEMES DE RESERVA: DE SISTEMES TÀCTICS A ESTRATÈGICS

Els sistemes de reserva automatitzats (CRS) van néixer per respondre a la necessitat que tenien les grans companyies aèries de gestionar una gran quantitat de dades. Una línia com American Airlines (AA), per exemple, ha de gestionar la informació generada per un flux de més de 2.500 sortides al dia, constituïda per dades sobre la logística de les naus (agendes de *catering*, de reparació i manteniment), els horaris del personal de vol i auxiliar, i les reserves de places realitzades pel clients. No és d'estranyar que línies com AA desenvolupessin els CRS: no tenien un altre remei.

La idea en què es basa un CRS és força simple. Un 85 % de les reserves de bitllets d'avió es realitza actualment a través de les agències de viatges (Uchitelle 1991). Abans de disposar dels CRS, els agents de viatges es veien forçats a fullejar les llistes de rutes i preus de les diferents companyies aèries per tal de trobar l'opció més satisfactòria per al client. Un cop trobada, la gestió de reserva es realitzava per via telefònica o per tèlex, la qual cosa comportava inconvenients per als tres actors implicats en la transacció: el client mai no podia estar segur que l'opció escollida era realment la més avantatjosa; l'agència de viatges veia frenada la seva productivitat; i la companyia aèria requeria d'una estructura de personal important per tramitar totes les reserves. A principis dels seixanta, diverses companyies aèries van decidir desenvolupar sistemes, els CRS, que els permetessin gestionar automàticament les reserves. La solució va consistir a instal·lar a les agències de viatges terminals que, directament connectats a la central de la companyia, permetessin als agents consultar els horaris de vols, les tarifes i la disponibilitat de places, i que alhora els permetés fer les reserves. Dues van ser les companyies aèries nord-americanes que van destacar en el desenvolupament i implantació dels CRS: American Airlines, amb el seu sistema *Sabre*, i United Airlines, amb l'*Apollo*.

L'impacte dels CRS en la productivitat dels agents de viatges i de les companyies aèries fou òbviament notable. Però, a banda de la reducció de costos que implicaven, els CRS tenien d'altres conseqüències, de caire més aviat estratègic, que pocs havien previst:

- *Creació d'un nou subsector dins la indústria turística: la distribució de reserves.* Si bé al principi els terminals d'un sistema com *Sabre* només contenia les característiques dels vols de

la companyia propietària, la seva utilitat va fer que ben aviat les agències de viatges pressionessin per tal que la informació de les companyies rivals també hi fos disponible; la idea era que no fos necessari disposar d'un terminal diferent per cada companyia ja que això no faria més que reproduir la antiga multiplicació de fulls horaris en paper. El concepte de les CRS funcionava tan bé que ben aviat s'hi va afegir la informació de les companyies de lloguer de automòbils, cadenes hoteleres, etc, convertint-se així en una eina bàsica de distribució en la indústria. D'aquesta manera, la companyia propietària de Sabre, American Airlines, entrava en una altre negoci que potser no havia ni imaginat: la *distribució de reserves de places*. La importància d'aquesta diversificació s'evidencia pel fet que, el setembre de 1988, el mercat de valors de Wall Street va estimar el preu de Sabre en 1.500 milions de dòlars, mentre que el del conjunt de l'empresa mare, AMR (que incloïa American Airlines i Sabre) va estimar-se en uns 2.900 milions tot i tenint en compte la seva important flota d'avions (Clemons 1990).

- *Creació d'asimetries competitives: avantatge dels propietaris dels CRS*. En disposar abans que ningú de dades sobre les rutes i les tarifes dels seus competidors, el propietari d'un CRS disposa d'una informació crítica que, si sap usar-la intel·ligentment, li permet adaptar estratègicament les seves rutes i tarifes a les necessitats del mercat. O pot, per exemple, mostrar els seus vols en el primer lloc de la llista de vols que resulten entre dues destinacions concretes, és a dir, pot introduir un *biaix de pantalla* que l'afavoreixi.

- *Creació de noves regles del joc: la gestió contínua de les places lliures (yield management)*. El canvi de tarifes o rutes realitzat pel propietari del CRS va seguit ràpidament del corresponent canvi per part dels competidors. La conseqüència és que les tarifes incloses en un CRS canvien constantment d'acord amb el nivell d'ocupació dels vols: quan un vol va bastant buit es baixen els preus dels bitllets, i quan comença a omplir-se es tornen a pujar. En un sistema com Sabre, poden produir-se diàriament uns 80.000 canvis de tarifes (Uchitelle 1991). L'objectiu final és que les places d'un vol, producte perible per excel·lència, es venguin totes. Objectiu difícilment aconseguible abans dels CRS.

- *Creació de nous llaços amb el client: els descomptes als clients assidus (frequent flyer programmes)*. El fet que les reserves es facin a través dels CRS els converteix en veritables bancs de dades que contenen els patrons de moviment de moltes persones. Una companyia pot comptabilitzar les milles volades per una persona en els seus avions, o una cadena hotelera pot conèixer les vegades que un client ha pernoctat en un dels seus establiments, o una empresa de lloguer d'automòbils pot saber amb exactitud el nombre de kilòmetres recorreguts per un client a qualsevol lloc del món. Tots ells poden oferir descomptes o ofertes segons el consum realitzat dels seus serveis. En altres paraules, poden generar-se mecanismes per aconseguir la fidelitat del client que sense els CRS serien totalment inviables.

Que els CRS funcionen ho demostra el fet que en l'actualitat canalitzen un 80 % dels 700.000 milions de dòlars facturats en el sector de la aviació civil mundial. Si el 1963 Sabre manejava les dades procedents d'unes 85.000 trucades telefòniques, corresponents a unes 40.000 reserves i uns 20.000 bitllets, a l'actualitat el sistema conté més de 45 milions de tarifes, de les quals uns 40 milions s'actualitzen cada mes. A una hora punta, passen a través de Sabre uns 2.000 misatges per segon, i es creen uns 500.000 registres de passatgers cada dia (Hopper 1990). Amadeus, el CRS desenvolupat per Air France, Lufthansa i Iberia, contenia el 1992 onze milions de tarifes, i permetia trobar vols entre unes 400.000 parelles de ciutats a tot el món. L'abril de 1995, Amadeus va adquirir System One, el CRS de la companyia nord-americana Continental, fent-se així amb el 14 % del mercat de distribució de reserves als Estats Units, i passant a donar servei a més de 33.000 agències de viatges a tot el món. Es convertia en el primer CRS a nivell mundial, que donava informació d'unes 700 companyies aèries, 29.000 hotels i 41 empreses de lloguer de vehicles (*Financial Times*, 28/04/95, p. 14).

El que resulta més interessant és que els CRS mostren com un sistema nascut per resoldre un problema tàctic, la gestió massiva de reserves, pot convertir-se si és ben explotat en una

arma estratègica, beneficiosa no solament pels seus propietaris sinó pel conjunt del sector en general. Els CRS van néixer per augmentar la productivitat però han canviat les regles del negoci, de manera similar a com els caixers automàtics ho van fer en el sector bancari. Un factor comú d'aquest tipus de canvi és que l'èmfasi es posa en la *I* del conjunt *TI* més que no pas en la *T*: el que fa estratègic un sistema informàtic és la utilització intel·ligent de la *informació* que gestiona. Així, per exemple, la diferència entre l'enfoc tàctic i estratègic del sistema de lectura òptica d'una superfície comercial comença quan s'usa no solament per agilitzar el procés de cobrament sinó que s'empra per gestionar millor la reposició de les existències i, més encara, quan es connecta al sistema de cobrament per targeta de crèdit per tal de conèixer els patrons de compra dels clients i poder actuar així en conseqüència. De la mateixa manera, la utilització estratègica dels CRS comença quan s'exploten les dades que conté. Aquest és el veritable repte de molts dels CRS que s'han anat implantant en el sector turístic. Es tracta, en definitiva, d'usar les *TI* per generar noves oportunitats de negoci a més de per seguir fent millor el mateix negoci.

LES TI PER EXCEL·LIR EN ELS NOUS FACTORS DE COMPETITIVITAT

Els CRS no han estat més que el primer estadi de l'evolució de la perspectiva tàctica a l'estratègica de les *TI* aplicades a la indústria turística. Una raó fonamental d'aquest canvi cal buscar-lo, potser, en l'aparició en el joc de la competitivitat de factors que ultrapassen els coneguts tres factors elementals —preu, diferenciació i nínxols. Factors gairebé més crítics com ara són, per exemple, la qualitat, la personalització i la informacionalització. El primer, *qualitat*, ve donat pel fet que les tres dècades de turisme de masses han produït una massa important de consumidors amb experiència, més selectius i exigents, no solament pel que fa al seu servei, sinó pel que fa a factors anteriorment oblidats, com ara el medi ambient. El segon, *personalització*, és conseqüència de l'exigència d'un tracte diferenciats, estimulants i antigregari, especialment desenvolupat en societats avançades. I el tercer, *informacionalització*, prové del fet que la nostra és una societat intensiva en informació, que ens ha convertit en addictes a diferents vehicles d'informació, coneixement i cultura.

Les *TI* permeten aconseguir nivells de qualitat de servei que eren impensables fa pocs anys. Així, per exemple, una cadena internacional d'hotels pot enregistrar en la seva base de dades la sol·licitud d'un coixí hipoal·lèrgic feta per un client, de manera que aquest se'l trobi a la seva cambra sigui quin sigui l'establiment de la cadena que visiti arreu del món. Un exemple d'utilització de sistemes de reserva clarament orientats a la fidelització dels clients. Anàlogament, res no impedeix que les *TI* s'usin per a la personalització en massa (*mass customization*) de paquets turístics, en fer possible dissenyar a mida del client un viatge al lloc més remot i estrambòtic de la Terra a preus competitius, en qualsevol època de l'any (recordem que escollirem fer les vacances quan volguem en lloc d'haver-les de patir quan tothom ho fa), gràcies al fet que l'oferta pot fer-se, almenys en teoria, a escala planetària i així és més probable aconseguir el nombre de clients necessaris per fer viable el paquet. I, finalment, les *TI* permeten augmentar considerablement el flux d'informació que el client rep del proveïdor del servei turístic, ja sigui en forma d'informació multimèdia prèvia al viatge, en forma d'agenda d'esdeveniments culturals a seguir durant l'estada, en forma d'entreteniment informàtic durant el viatge (jocs interactius, vídeos personals, ordinadors, telèfons, fax), o en forma de nexa amb la cultura pròpia a través de la TV per satèl·lit.

En resum, si les primeres aplicacions de les *TI* s'orientaven a la gestió i perseguien l'augment de productivitat, les aplicacions presents i futures haurien d'*orientar-se fonamentalment al client* i haurien de tenir per objectiu aconseguir-ne la plena satisfacció. Tot plegat potser només és una conseqüència de la substitució del «turisme tradicional» pel que podríem anomenar «nou turisme».

EL ROL DE LES TI EN EL «NOU TURISME»

La Figura 1 mostra com els factors que van fer possible el turisme de masses estan canviant, i com el «turisme tradicional» està donant lloc a un «nou turisme» (Poon 1993). El que volen els consumidors, el que permet la tecnologia, les regles del joc de producció en el sector, les tècniques de gestió i les condicions d'entorn no són ja les mateixes. Des del punt de vista de la producció, per exemple, la competència basada en preus dona pas a la competència basada en innovació (és aquesta, potser, la clau de l'èxit dels viatges d'aventura?), les economies d'escala vénen complementades per les economies d'abast (reducció dels costos de mitjana per increment del nombre de productes oferts), la integració vertical i horitzontal és substituïda per la diagonal (empreses de serveis alienes fins aleshores al turisme participen al sector; no és aquest el cas de les entitats financeres que inverteixen en parcs temàtics?). O, en el cas de les tècniques de gestió, es passa de considerar els empleats com a factor de cost a considerar-los com a factor clau per assolir la qualitat (en la línia de la qualitat total o TQM); de l'obsessió per maximitzar la capacitat es passa a la gestió òptima de places (que una plaça no deixi de ser ocupada perquè no és possible d'emmagatzemar; és a dir, gestionar en *yield management*); de forçar els clients a comprar el que oferim («vendre el que fabriquem») a sentir el que volen i produir en conseqüència («fabricar el que es ven»). Tòt un seguit de canvis que de ben segur ja estem experimentant fins i tot a les nostres latituds, en el fet que el paradigma del turisme de masses ha excel·lit en solitari. Cal entendre, però, que la substitució del «vell» pel «nou» turisme no es produirà de cop, sinó que de manera gradual el ritme de creixement del «nou» turisme superarà el del «vell» turisme.

Pel que fa a les TI, els canvis que es preveuen són els assenyalats a la Figura 2. Alguns són conseqüència de les noves possibilitats de les tecnologies. Així, per exemple, el canvi de l'arquitectura de *plataformes tancades* (el meu sistema no s'entén amb cap forà) a *plataformes obertes* (sistemes molt diferents poden interconnectar-se) és resultat dels avenços realitzats els darrers anys en termes d'integració de sistemes; o la simplificació pel que fa a l'ús és conseqüència dels nous *softwares* més amigables (*user friendly*). D'altres canvis, però, provenen d'un canvi de filosofia pel que fa al paper que poden jugar les TI. Així, per exemple, la substitució del focus en la mera gestió de la distribució pel focus en l'assoliment de la qualitat, o l'ampliació del nombre d'usuaris de les TI (tots els agents passen a usar-les intensivament), no és més que conseqüència d'un canvi manifest d'orientació, des de la pura orientació a l'eficàcia (reducció de costos) a l'orientació al client (generació de beneficis).

FIGURA 1
CARACTERÍSTIQUES PRINCIPALS DEL TURISME TRADICIONAL VERSUS LES DEL «NOU» TURISME

	Turisme “tradicional”		“Nou” turisme
CONSUMIDORS	Prendre el sol Inexpert Seguretat quantificada	→	Vacances vestits Maduresa Volen ser diferents
TECNOLOGIES	Complexes Usades per alguns agents Sistemes “Stand-alone”	→	“User friendly” Usades per alguns agents Integració de sistemes
PRODUCCIÓ	Competència per preus Economies d'escala Integració vertical i horitzontal	→	Competència per innovació Economies d'escala i abast Integració diagonal
GESTIÓ	Empleats: cast de producció Maximitzat la capacitat “Vendre el que es fabrica”	→	Empleats: clau de qualitat “Yield management” “Fabricar el que es ven”
ENTORN	Regulació Creixement econòmic Creixement incontrolat	→	Liberalització Reestructuració Límits al creixement

Font: A. Poon (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, UK: CAB International.

FIGURA 2
EL PAPER DE LES TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ AL TURISME TRADICIONAL I AL «NOU» TURISME.

Turisme "tradicional"	"Nou" turisme
SISTEMES "STAND ALONE"	INTEGRACIÓ DE SISTEMES
COMPLEXES	"USER FRIENDLY"
DIFUSIÓ LENTA	DIFUSIÓ RÀPIDA
TECNOLOGIES AÏLLADES	SISTEMA DE TECNOLOGIES
PRODUCCIÓ EN MASSA	FLEXIBILITAT
USADES PER ALGUN AGENTS	USADES PER TOTS ELS AGENTS
ORIENTADES A LA DISTRIBUCIÓ	ORIENTADES AL CLIENT
DIRIGIDES INTERNAMENT	XARXES GLOBALES

Font: A. Poon (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, UK: CAB International.

EL NOU ROL DEL CONSUMIDOR TURÍSTIC

Un dels canvis més interessants en el panorama de les TI aplicades al turisme ve del fet que el consumidor, el turista potencial, juga en el «nou» turisme un paper força diferent. Possiblement, una de les raons principals d'això consisteixi en què el consumidor és o serà cada vegada més culte informacionalment parlant, és a dir, que la seva experiència amb la informació i les TI és, o serà cada vegada més, més gran i més diversa. Cal recordar que el consumidor mig té una experiència sofisticada pel que fa a missatges televisius —especialment els publicitaris—, cinematogràfics —els efectes especials són ja els reis—, i fins i tot informàtics —videojocs i d'altres experiències interactives—, i que, per aquesta raó, la comunicació entre proveïdor del servei turístic i consumidor no pot limitar-se al paper. Seria com negar l'evidència d'un nou tipus de llenguatge que ja domina el món de la comunicació.

A mig termini, el consumidor turístic utilitzarà les TI per a tres funcions bàsiques:

- **Informació:** La informació que rep de l'ofertor del servei turístic no vindrà només en paper sinó en formes més atractives, com ara el CD-ROM o les pàgines WWW d'Internet, per no citar els serveis en format *videotext*. De fet, són ja centenars els CD-ROM amb continguts de tipus turístic i amb informació multimèdia (text, imatge, so) sobre països, ciutats, museus, guies d'hotels, etc; hi ha, fins i tot, CD-ROM de difusió gratuïta que contenen el catàleg col·lectiu d'un seguit de proveïdors, com és el cas del CD-ROM *The Traveler*. Anàlogament, són ja centenars els servidors de la xarxa de xarxes Internet que contenen informació de tipus turístic; a través de les pàgines WWW (*World Wide Web*, o simplement *Web*) podem, per exemple, obtenir les dades sobre els preus, els horaris o, fins i tot, el mapa de les atraccions de parcs temàtics, museus, etc. L'aparició de les noves tecnologies ha fet possible que la informació que arriba al consumidor hagi passat del mer *text* al *videotext*, primer, i a l'*hipertext* després. A banda, les agències de viatges hauran d'incorporar sistemes que informin els possibles clients amb el mateix llenguatge que estant acostumats a veure a les seves pantalles de TV; caldrà que els catàlegs i les oficines siguin àudio-visuals.

- **Comunicació:** La relació informacional entre l'ofertor del servei i el consumidor serà molt més bidireccional. Així, per exemple, el proveïdor d'un servei podrà enviar un *fax interactiu* al

possible client, de manera que, en marcar aquest una de les opcions disponibles i retornar-lo al proveïdor, dispararà un canal de comunicació molt més personalitzat. El *correu electrònic* permet que un possible client vagi configurant la seva demanda de servei mitjançant un seguit de preguntes i respostes dirigides al proveïdor del servei; i tot sense moure's de casa, i estant proveïdor i consumidor a qualsevol lloc del món. L'obtenció d'un perfil personal del consumidor, donat per pròpia voluntat —a través de canals com els citats abans—, o indirectament —a través de la informació derivada de l'ús de la seva targeta de crèdit—, farà anacrònics els catàlegs universals; cada possible client rebrà el catàleg més adient als seus gustos. De fet, la idea ja és operativa fa temps als Estats Units en l'àmbit de la venda de confecció per catàleg.

- *Transacció*: Com a conseqüència dels dos punts anteriors, res no impedirà que el client encarregui un servei directament d'un proveïdor, sense que calgui cap intermediari. Per exemple, que compri un bitllet d'avió directament a una companyia aèria, nacional o internacional, a través d'Internet; o que adquireixi les entrades a un parc temàtic des del seu PC connectat a una xarxa telemàtica de serveis. O que reservi plaça en un hotel, a qualsevol lloc del món, per correu electrònic. Tot això, que avui ja és possible i operatiu a través d'Internet i d'altres serveis *on line* com ara *Compuserve* o *America Online* als Estats Units, canviarà de manera important les relacions entre els diferents agents del sector, especialment quan tots els possibles problemes de seguretat de les transaccions quedin definitivament resolts per nous sistemes de pagament. Els agents de viatges, per exemple, podrien passar a exercir un paper més d'assessors, experts, consellers, que no pas d'intermediaris. Una mena de *brokers d'informació turística* que oferiran el seu *know-how* al client indecís davant d'una allau d'ofertes obtingudes per vies telemàtiques. I els proveïdors directes dels serveis hauran de tenir en compte que els seus clients ja no són només els intermediaris.

En resum, el consumidor turístic passarà a ser un agent més pel que fa a la utilització de les TI. La raó última rau potser en el fet que a l'intercanvi fonamental *producte-diner* que ha regit fins ara els intercanvis comercials cal ara afegir-li un intercanvi més subtil, *informació-informació*. El consumidor dóna informació sobre el que vol, directament o indirectament, i el proveïdor li respon amb informació d'interès per als seus gustos turístics. Un consumidor, per exemple, pot declarar interès pels balnearis (ho pot mostrar el registre d'ús de la seva targeta de crèdit, o ho pot haver manifestat voluntàriament a un agent especialitzat) i, en compensació, pot ser informat periòdicament sobre novetats del món balneari, ja sigui en format tradicional o en els permeos per les noves TI. Un nou tipus d'intercanvi que encara no coneixem prou però que de ben segur serà de gran rellevància en el futur.

TURISME VIRTUAL

Molt probablement, però, les TI ens reserven experiències que ara són simplement inimaginables. La més espectacular serà, potser, la del *turisme virtual*, és a dir, la possibilitat de viatjar de manera simulada (per *realitat virtual*) a qualsevol lloc del món, fins i tot a qualsevol lloc de l'Univers, sense haver de moure's de casa. Mitjançant un joc de visors usats com a ulleres, en els quals es projecta un joc d'imatges generades per ordinador i que produeixen una impressió tridimensional, és possible generar una il·lusió molt realista en la ment de qui els usa. Hom pot lliscar pels pendents de Colorado, saltar en paracaigudes, o participar en una cerimònia polinèsia, i ho pot fer sense esperar el mes d'agost, sinó una tarda d'un dia agitat qualsevol de novembre. Això, que pot semblar molt lluny, no ho és gens ni mica, si parem atenció al que ja és possible fer a través de les *autopistes de la informació* i, més concretament, a través d'Internet. Ja són força els internautes que passen força nits i dissabtes connectats a la xarxa de xarxes navegant d'un lloc a l'altre (*de Web en Web*, com es diria en l'argot dels addictes a *la xarxa*), gaudint dels primers tipus de turisme virtual. Ja és possible, per exemple, visitar molts grans museus del món des de casa (el Louvre, el Museu Vaticà, els Smithsonian, etc.), així com veure fotografies de les millors

platges de Hawaii o Costa Rica. Coses que haurien semblat impossibles fa cinc anys. I podem fer-ho a un preu ridícul.

No sabem ben bé què en pot resultar de tot això, però per primera vegada estem en una situació en què l'asimetria entre turisme i informàtica de què es parlava al començament pot equilibrar-se: el *know-how* acumulat per la indústria turística pot ser de gran utilitat a la indústria informàtica a l'hora de definir el turisme virtual.

Òbviament, el turisme virtual no és cosa de demà mateix, però acabarà arribant. Mentrestant, caldria adonar-se de la importància del fenomen d'Internet, i procurar ser-hi present (posant pàgines *Web* sobre l'oferta turística del país, consultable des de qualsevol lloc del món, a l'instant). Caldrà estudiar si la seva popularització podria reduir l'interès d'algunes activitats turístiques avui considerades fonamentals. Així, mentre que ens és difícil pensar que una experiència informàtica, per molt realista que sigui, pugui simular el plaer de submergir-se a una platja d'arenes blanques del Carib, una visita telemàtica a un museu pot arribar a ser més estimulante i còmoda que la pròpia visita *in situ*.

CONCLUSIONS

L'aplicació de les tecnologies de la informació (TI) al turisme ha seguit l'esquema típic de la resta de sectors: han primat les visions tàctiques orientades a la reducció de costos i a l'augment de la productivitat, d'acord amb el model regnant del turisme de masses. La sofisticació dels factors claus de competitivitat, que atorguen als factors tradicionals preu, diferenciació i nínxol un paper complementari dels nous factors qualitat, innovació, personalització, informacionalització, etc, fan necessari pensar en les TI com a generadores de noves oportunitats de negoci. Es tracta, doncs, d'un canvi d'una visió merament tàctica a una d'estratègica, possible només a través d'una coordinació de les estratègies de negoci del sector turístic amb les estratègies concretes dels seus departament de sistemes d'informació.

El futur de la indústria turística passa, possiblement, per una combinació *high-tech/high-touch*: aprofitar les possibilitats de les tecnologies més avançades per augmentar el valor del tracte personal, component crític últim de l'èxit en el sector.

Bibliografia

- CLEMONS, Erik K. i WEBER, Bruce W. (1990), «Strategic information technology investments: Guidelines for decision making», *Journal of Management Information Systems*, v7, n2, Tardor, pp. 9-28.
- CORNELLA, A. (1994), *Los Recursos de Información: Ventaja Competitiva de las Empresas*. Barcelona: McGraw Hill.
- HOPPER, Max D. (1990), «Rattling SABRE - New Ways to compete on information», *Harvard Business Review*, maig-juny, pp. 118-125.
- POON, A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford, UK: CAB International.
- UCHITELLE, Louis (1991), «Off Course», *New York Times Magazine*, Sept 1, pp. 12-17, 25-27.

El turisme a Catalunya: situació actual i perspectives

FERRAN NAVINÉS* I JOSEP-MARIA PALLÀS**

* INSETUR

** ACTT

1. LES GRANS TENDÈNCIES DELS MERCATS TURÍSTICS

Els mercats turístics com l'economia mundial estan immersos en un procés creixent de globalització de la competència, que exigeix que les empreses turístiques endeguin estratègies adreçades a generar economies d'escala internes a la pròpia empresa o originades externament per la via dels acords de cooperació, que estableixin posicionaments competitius amb una visió global dels mercats, i que cerquin alhora economies d'especialització mitjançant la segmentació dels mercats a fi d'ajustar-se millor a les demandes específiques dels consumidors i/o a les demandes locals que permetin d'aconseguir un avantatge competitiu (cf. Ohmae, 1985 i Porter, 1986).

A nivell internacional, les grans tendències que presenten els mercats turístics en el seu procés de globalització són (cf. Navinés, 1993; Poon, 1994):

a) Aparició de grans empreses transnacionals del turisme, que configuren xarxes integrades de complexitat creixent, de gran potencial financer i de control dels mercats, i amb capacitat per influir en les estructures de producció (deixant de competir en preu i competint en innovació, diferenciació del producte i estratègies de cooperació), en les estructures tecnològiques (introduint el progrés tecnològic accelerat mitjançant els Sistemes Tecnològics Integrats d'Informació (STTI) i, així doncs, transformant la intermediació de la demanda des de segments banalitzats i controlats pels grans Operadors Turístics (TT OO) cap a noves formes on prima el contacte directe més personalitzat entre l'empresa turística, que es presenta amb una estratègia de marca i de qualitat, i el turista potencial), en la gestió (adoptant una estratègia de qualitat que es basa en el fet de no considerar el factor treball com a cost de producció, sinó com a clau de l'èxit d'una estratègia de qualitat, auscultant constantment el turista/client com a guia de la gestió i endegant sistemes de garanties de qualitat d'acord amb les noves normatives de defensa del turista com a consumidor).

b) Segmentació creixent dels mercats turístics d'acord amb els canvis de la demanda: menys estacional (que comporta un creixement del nombre de sortides al llarg de l'any i un augment de les vacances de poca durada i de caps de setmana), més diversificada (per segments d'edat —turisme jove, familiar, de la tercera edat— i estatus professional), més activa (que cerca no solament el repòs, sinó també gaudir dels hobbys —amb activitats esportives o culturals—), més lúdica (que exigeix una més gran dotació d'oferta complementària), més exigent (d'acord amb el medi ambient com a recurs turístic bàsic), i més conscient (dels seus drets com a consumidors i amb més informació sobre les alternatives que els ofereixen les destinacions, la qual cosa exigeix engegant programes de màrqueting i de promoció).

c) Definició de polítiques turístiques territorials per a les zones turístiques, la qual cosa inclou implantar: polítiques de marca (amb sistema de garanties i homologació d'estàndards de qualitat que permetin definir estratègies competitives de segmentació de mercats per a les diferents zones turístiques), estratègies de qualitat (que harmonitzin les actuacions del sector privat amb les del sector públic a fi d'acomplir un doble objectiu: millorar la qualitat de les prestacions dels serveis turístics i garantir la protecció del medi ambient), reforçar els canals propis d'inter-

QUADRE 1
ARRIBADES TURÍSTIQUES INTERNACIONALS (EN MILIONS)

Destinació	1994	1994/93
Europa	315	1,9
Amèriques	108,5	4,1
Àsia Oriental i Pacífic	74,7	7,6
Àfrica	18,6	1,5
Orient Mitjà	7,9	-4
Àsia Meridional	3,7	7
Món	528,4	3

Font: OMT (estimacions preliminars 1995)

mediació de la demanda (per compensar posicions de domini per part dels grans TT OO), dinamitzar els agents econòmics i socials que pertocuen a l'activitat turística (mitjançant la realització d'Actions Plans), modernitzar i rehabilitar l'oferta turística (donant prioritat a les zones massificades, banalitzades i amb problemes d'obsolescència, però que demostren capacitat per gestionar i desenvolupar plans d'excel·lència turística).

Les tendències més importants que presenten les grans regions a nivell mundial són:

El turisme europeu i mediterrani manté el seu lideratge a nivell mundial, però perd progressivament quota de merat en ser ja un producte madur i amb problemes de saturació a les zones turístiques del Mediterrani nord-occidental. No és aquest el cas de les zones turístiques del Mediterrani oriental que no tenen problemes bèl·lics o de seguretat ciutadana (és el cas de Grècia) o de les zones turístiques emergents de l'Europa de l'est. Principalment, guanyen quota de mercat l'Àsia oriental i la conca del Pacífic (Japó, Hong Kong, Corea, Singapur i Taiwan), les quals, amb el 7,6 %, ofereixen la taxa de creixement més gran de 1994 (cf. quadre 1), ja que es beneficien del fort creixement de les seves economies traduït en un gran increment del seu turisme intraregional, de l'abaratiment dels viatges internacionals i de la comercialització de les destinacions exòtiques.

2. CATALUNYA EN EL CONTEXT DE LA CONCA MEDITERRÀNIA

Catalunya s'ha especialitzat com la resta de les zones turístiques mediterrànies en turisme de vacances de costa, i de sol i platja, on la intermediació està en mans dels grans TT OO estrangers, que comercialitzen paquets barats d'una o dues setmanes. D'aquí ve que els seus competidors directes hagin estat tradicionalment esparsos entre les zones turístiques principals de la conca mediterrània, localitzats, per ordre d'importància, en els països de la Mediterrània nord-occidental (França, Espanya i Itàlia), de la Mediterrània oriental (Grècia, Turquia i Iugoslàvia en termes de l'OMT) i al nord d'Àfrica (Marroc, Egipte i Tunísia).

D'acord amb les estimacions de què disposem, realitzades per l'OMT l'any 1994, les destinacions del turisme internacional permeten afirmar que al llarg d'aquest exercici s'han produït transferències de fluxos turístics des de les destinacions que tenen problemes de seguretat (Egipte i Iugoslàvia tenen caigudes importants de fluxos turístics, i Turquia i el Marroc tenen poca taxa de creixement) cap a les destinacions de la conca nord-occidental (Espanya, Catalunya, Itàlia i França). També hi ha hagut un flux important cap a Grècia (conca oriental) i cap a Tunísia (nord d'Àfrica). En el cas d'Egipte, afligit per problemes derivats de la radicalització del fonamentalisme islàmic, es pot parlar d'una pèrdua de més de 800 mil visitants estrangers (cf. quadre 2).

Cal remarcar que, dintre de la conca nord-occidental, França i Itàlia tenen menys taxa de creixement que Catalunya i Espanya, que gaudeixen d'un creixement semblant. No obstant això, i pel que fa referència a l'evolució de les arribades procedents d'Alemanya i França (cf. quadre 3), Catalunya té menys taxa de creixement que Espanya. En el cas dels alemanys, creix 3 punts percentuals menys, i en el cas dels francesos la diferència percentual és de 12 punts.

QUADRE 2
EVOLUCIÓ ARRIBADES DE TURISTES 1994

Destinació	Sèrie*	Mesos	1994/93
Egipte	VF	7	-54,3
França	THA	12	2,4
Grècia	TF	8	13,7
Itàlia	VF	11	3,7
Marroc	TF	7	1,1
Tunísia	VF	8	5,2
Turquia	VF	8	1,1
Iugoslàvia	TEC	7	-2,4
Espanya	VF	12	7,3
Catalunya	VF	12	7,0

* VF: Arribades de visitants internacionals a les fronteres

THA: Arribades de turistes internacionals en hotels i establiments assimilats

TF: Arribades de turistes internacionals a les fronteres

TEC: Arribades de turistes internacionals en establiments d'allotjaments col·lectius

Font: Elaboració pròpia a partir de *Barómetro de los viajes y del turismo*. OMT. Madrid, desembre 1994, i *Balanz any turístic 1994*. ACTT. Barcelona, gener 1995.

QUADRE 3
ARRIBADES PROCEDENTS D'ALEMANYA I FRANÇA 1994

Destinacions	Alemanya		França	
	Mesos	1994/93	Mesos	1994/93
Egipte	4	-16,27	4	-58,41
Marroc	6	10,7	6	-8,87
Tunísia	8	24,85	8	12,3
Turquia	6	-36,78	6	-31,34
Iugoslàvia	7	-67,54	7	-49,75
Espanya	12	11,08	12	13,47
Catalunya	12	7,86	12	0,81

Font: Elaboració pròpia a partir de *Barómetro de los viajes y del turismo*. OMT. Madrid, desembre 1994, i *Balanz any turístic 1994*. ACTT. Barcelona, gener 1995.

Això reflecteix una certa debilitat relativa per part del sector turístic català en els seus mercats emissors tradicionals, ja que ha aconseguit menys guany relatiu en termes de creixement i en una conjuntura especialment bona, que es deriva, tant del transvasament de fluxos turístics, especialment des dels mercats de Turquia, Iugoslàvia i Egipte, en el cas dels alemanys i dels francesos, i també del Marroc per als francesos, com de la recuperació del cicle econòmic en la major part d'economies europees, amb el consegüent augment de la renda disponible *per capita*, i també per la cascada de devaluacions de la pesseta al llarg de 1992 (devaluació d'un 5 % el 17 de setembre i d'un 6 % el 23 de novembre) i al llarg de 1993 (devaluació d'un 8 % el 24 de maig), amb efectes positius que s'han deixat sentir especialment en la temporada de 1994 amb una gran recuperació de la demanda turística estrangera. (La devaluació del 6 de març de 1995 en un 7 % es notará especialment en la despesa turística complementària d'enguany).

Tot i amb això, a les zones turístiques madures i saturades, com és el cas de Catalunya, es fa difícil inferir pèrdua o guany de competitivitat a través dels indicadors de creixement relatius de la demanda o de l'apreciació de les variacions de la quota de mercat, ja que, en ser zones saturades, difícilment poden presentar taxes de creixement respecte de zones menys saturades, quan hi ha com al 1994 gran creixement de la demanda. En aquests casos seria més aconsellable definir algun indicador dinàmic en termes de l'evolució del grau de fidelització de la clientela, ja que hi pot haver conjunturalment menys creixement relatiu i alhora haver-hi més fidelització, i en aquest cas no seria adient parlar de pèrdua relativa de competitivitat. Més encara, a les zones saturades, una menor pressió en el creixement pot reportar una major valoració del grau de satisfacció del turisme, i així doncs, hi pot haver molta més fidelització de la demanda. En aquest sentit, és important remarcar que a Catalunya hi ha un elevat grau de fidelitat en la demanda estrangera, amb més del 70 % de turistes repetidors.

3. L'OFERTA TURÍSTICA

L'oferta turística catalana ofereix les característiques següents (cf. Navinés, 1993):

a) Predomini de l'oferta no reglada d'allotjament sobre l'oferta reglada, fet que reporta una debilitat important a l'hora d'aplicar polítiques turístiques que intentin disciplinar l'oferta.

b) Més especialització en el turisme de càmping (que últimament ha aconseguit un creixement espectacular a les zones de l'interior i de muntanya) i en productes específics (agroturisme, esquí, turisme d'aventura o turisme relacionat amb congressos i convencions). Aquest exemple de l'agroturisme sobresurt, no tant per la importància absoluta, com perquè indica l'esforç de l'oferta turística catalana per captar nous segments turístics emergents.

c) La major part de l'oferta turística catalana (més del 60 %) es concentra a la costa, i es pot considerar una oferta madura i, ben sovint, força obsoleta i amb pèrdua de competitivitat. Així doncs, representa el segment d'oferta amb més problemes de remodelació i de modernització i on és més urgent de resoldre els dèficits d'infraestructures, d'equipaments i de serveis públics. Cal esmentar, per l'esforç innovador que s'ha produït en algunes zones turístiques tradicionals, el cas de Sitges, on la iniciativa privada ha realitzat els darrers cinc anys inversions superiors als 10.000 milions de pessetes.

d) En relació amb l'oferta complementària i altres serveis (aspecte rellevant per definir la competitivitat d'una zona turística), Catalunya disposa en termes relatius d'una oferta turística completa, que inclou aspectes tan diferents com són la restauració, les estacions d'esquí, les instal·lacions nàutiques, els amplis serveis de les platges, els camps de golf, una gran xarxa d'oficines i de punts d'informació turística, espais naturals protegits arran de l'aprovació del Pla d'Espais d'Interès Natural (PEIN), una oferta àmplia de guies turístics, parcs aquàtics, casinos, aeroclubs, zones de caça i pesca marítima i fluvial, museus, i activitats musicals, lúdiques, festives i culturals de tota mena.

e) Val a dir que hi ha dèficit de recursos humans especialitzats, i cal que hi hagi més formació i més cursos de reciclatge.

Cal remarcar la importància que suposa l'aprovació del PEIN amb vista a millorar la situació de la pressió urbanística, especialment en zones turístiques de la costa, ja que facilita la posada en marxa, de manera coherent, de polítiques de reordenació i modernització de l'oferta mitjançant un nou model de desenvolupament sostenible.

El quadre 4 recull la distribució territorial de l'oferta d'allotjament. Hi sobresurt la importància de la Costa Brava i de la Costa Daurada, de l'oferta extrahotelera (apartaments i segones residències), que és superior al 50 % del total de l'oferta d'allotjament a totes les zones turístiques (exceptuant Barcelona), el pes relatiu de l'oferta de càmping (superior a la dels hotels), on gairebé la meitat de les places són de luxe i de primera categoria (constitueix una de les ofertes de més qualificació de tot Europa i és un tret característic de l'oferta d'allotjament catalana). L'oferta de residències Cases de pagès, tot i que representa un petit percentatge de l'oferta total (0,1 %), va creixent més i més (en només dos anys gairebé s'ha doblat el nombre de places) i es pot considerar un nou segment d'oferta que emergeix amb gran dinamisme.

Finalment, cal remarcar, en el segment de l'hoteleria, la importància que té Barcelona, ciutat que ha tingut un gran creixement arran de la celebració dels Jocs Olímpics. Barcelona té una sobreoferta, ara com ara difícil d'assumir pel turisme urbà tot i les campanyes de promoció.

El quadre 5 recull la distribució territorial de l'oferta complementària, atenent els components importants. S'ha de ressaltar la variada i extensa dotació de l'oferta complementària, que tradueix un dels punts forts en què recolza la competitivitat de l'oferta turística catalana i que al llarg de 1995 s'ha reforçat amb la inauguració de Port Aventura, el primer parc temàtic que s'obre a Espanya, amb una inversió de 50 mil milions de pessetes i amb una previsió de 2,7 milions de visitants per la temporada de maig-octubre de 1995.

QUADRE 4
DISTRIBUCIÓ TERRITORIAL DELS ALLOTJAMENTS TURÍSTICS SEGONS EL NOMBRE DE PLACES (ANY 1994)

	Allotjaments hotelers			Residències casa de pagès	Càmpings	Habitatges d'ús turístic*	Total
	Establiments hotelers	Hotels-balneari	Total allotjaments hotelers				
Marques Turístiques							
Barcelona	35.654		35.654			3.539	39.193
Catalunya Central	8.421	421	8.842	217	5.175	122.146	136.380
Costa Brava	80.322	162	80.484	291	108.270	547.945	736.992
Costa Daurada	38.713	399	39.112	149	61.803	525.172	626.236
Costa de Garraf	8.767		8.767	45	30.793	195.817	235.422
Costa del Maresme	35.394		35.394	21	19.502	181.899	236.816
Pirineu-Pre-Pirineu	17.282	553	17.835	1.702	22.958	69.979	112.474
Terres de Lleida	3.862		3.862	127	1.462	18.067	23.518
Total	228.415	1.535	229.950	2.552	249.96	1.664.56	2.147.03

* Inclou segones residències.

Font: Departament de Comerç, Consum i Turisme, 1995

QUADRE 5
OFERTA TURÍSTICA COMPLEMENTÀRIA.
DISTRIBUCIÓ TERRITORIAL DE L'OFERTA COMPLEMENTÀRIA (ANY 1994)

	Barcelona	Catalunya Central	Costa Brava	Costa Daurada	Costa de Garraf	Costa del Maresme	Pirineu Pre-pirineu	Terres de Lleida	TOTAL
Establiments de restauració ¹	4.047	1.456	2.157	1.591	937	689	650	509	12.036
Agències de viatges	571	137	187	80	70	79	25	26	1.175
Oficines de turisme ²	2	9	27	37	7	6	43	7	138
Estacions d'esquí									
— Alpi							12		12
— Nòrdic ³							13		13
Camps de golf									
— Camps		10	10	6	3	3	6	1	39
— Forats		120	180	81	72	54	63	9	579
Ports esportius									
— Nombre d'instal·lacions	2		17	14	6	5			44
— Punts d'amarratge	1.164		10.742	3.736	4.027	3.813			23.482
Serveis a les platges	646		206	88	172	498			1.610
Espais naturals protegits ⁴	2.559	73.947,1	101.751,5	110.323,3	18.455	7.338,5	305.636,4	24.101,2	644.112
Empreses d'aventura registrades			3				41	1	45

1. Inclou 750 cafeteries que es troben actualment en procés de reclassificació

2. Del total d'oficines d'informació només n'hi ha 51 de registrades.

3. Hi ha 6 estacions d'esquí nòrdic i 7 estacions d'esquí alpi que disposen de recorreguts de la modalitat nòrdica

4. Extensió en ha

Font: Departament de Comerç, Consum i Turisme, 1995

4. LA DEMANDA TURÍSTICA

La demanda turística catalana presenta tres segments ben diferenciats: la demanda estrangera, la demanda que prové d'altres comunitats autònomes de l'Estat i la demanda turística dels residents a Catalunya.

La demanda estrangera ha confirmat la recuperació respecte de 1993, amb uns índexs de creixement semblants als d'Espanya (cf. quadre 2).

El quadre 6 presenta la distribució per nacionalitats dels visitants estrangers que entren a Catalunya. D'acord amb aquestes dades, el creixement global dels visitants estrangers ha estat del 7 %, i s'han superat els 16,2 milions de visitants. Com a principals mercats emissors cap a Catalunya, cal esmentar el creixement absolut dels britànics i dels alemanys. Les raons del creixement del turisme britànic són: recuperació anticipada al cicle continental de l'economia britànica, amb creixements superiors a la mitjana comunitària; moderació dels tipus d'interès interns;

QUADRE 6
DISTRIBUCIÓ PER NACIONALITATS DELS VISITANTS ESTRANGERS ENTRATS A CATALUNYA (ANYS 1992-1994)

Països	1992	1993	1994	% sobre total
França	6.467.159	7.383.437	7.443.566	45,8 %
Alemanya	2.368.630	2.177.228	2.348.415	14,5 %
Països Baixos	795.378	811.890	881.498	5,4 %
Suïssa	345.590	521.860	486.240	3,0 %
Bèlgica	663.754	800.985	841.924	5,2 %
Itàlia	996.694	822.177	750.273	4,6 %
Regne Unit	818.216	537.485	713.488	4,4 %
Països nòrdics	312.842	202.035	265.845	1,6 %
Estats Units	212.469	117.023	144.014	0,9 %
Japó	100.752	80.398	81.644	0,5 %
Altres països	1.740.922	1.741.418	2.280.282	14,1 %
Total	14.822.406	15.195.936	16.237.189	100,0 %

Font: Departament de Comerç, Consum i Turisme, 1995.

creixement de la renda disponible de les famílies, i millora de la cotització de la lliura esterlina respecte de la pesseta. En el cas alemany, el creixement és degut a la confirmació d'unes millors expectatives de creixement de la seva economia i a la recuperació dels fluxos turístics tradicionals a causa de la devaluació de la pesseta respecte del marc. Quant al turisme francès, el principal mercat emissor cap a Catalunya, hi ha un increment menor que contrasta amb el fort creixement d'aquesta nacionalitat per al conjunt del mercat espanyol (cf. quadre 3).

Aquestes tres nacionalitats juntes representen el 63 % del total de visitants estrangers (45 % els francesos, 14 % els alemanys i 4 % els britànics). Amb un pes relativament superior al turisme britànic, hi ha el turisme holandès (5,3 %), el belga (5,2 %) i l'italià (4 %). Destaca la caiguda del turisme italià (90 mil), amb una disminució anual de l'11 %.

La resta de nacionalitats i d'espanyols que resideixen a l'estranger representen el 14 %, i s'ha de remarcar el seu creixement que recull tant l'emergència de nous fluxos turístics que vénen de l'Europa de l'est, com una desviació generalitzada dels fluxos turístics en el Mediterrani cap a Espanya i cap a altres zones mediterrànies, a causa de les fortes tensions socials i polítiques que hi ha al nord d'Àfrica, a Turquia i a l'ex Iugoslàvia.

Del total de 16,2 milions de visitants estrangers, 10,8 milions són turistes (és a dir, han pernoctat a Catalunya), 1,4 milions són excursionistes (han visitat Catalunya, però no hi han fet nit) i 4 milions es poden considerar visitants de pas amb destinació a altres zones turístiques. El percentatge de turisme estranger representa el 52,9 % del total de turistes de Catalunya. La resta es distribueix entre el turisme que prové d'altres comunitats autònomes (4,2 milions, el 20,5 % del total) i el turisme català, el qual, amb 5,4 milions, representa el 26,5 % del total, xifra que totalitza 20,5 milions de turistes l'any 1994 (cf. quadre 7).

Les estimacions que ha fet Navinés (1993) donen la distribució zonal següent de la demanda turística: 29 % Costa Brava, 12,2 % Costa del Maresme, 16,9 % Barcelona-Garraf, 28,8 Costa Daurada i 12,5 % Pirineu-Pre-Pirineu-Interior.

Pel que fa al perfil de la demanda turística per segments de mercat, es pot afirmar que:

a) El grau de satisfacció dels visitants estrangers que pernocten a Catalunya és 7,13, i la relació preu-qualitat 6,76 (en una escala de l'1 al 9). Fan una despesa turística per capita de 67.073 pessetes. La seva estada mitjana és de nou dies, i fan nit als hotels. Principalment sojornen a la Costa Brava i a la Costa Daurada, i la majoria es desplacen amb cotxe.

b) El grau de satisfacció dels turistes espanyols que pernocten a Catalunya és 7,36, i la relació preu-qualitat és 6,18 (en una escala de l'1 al 9). Fan una despesa turística per capita de 78.976 pessetes. La seva estada mitjana és de 8,7 dies, i la majoria fan nit a les cases de familiars o als hotels. Principalment sojornen a Barcelona i a la Costa Daurada. La majoria provenen de Madrid, València, Andalusia i Aragó, i se solen desplaçar amb cotxe.

QUADRE 7

DESPESA TURÍSTICA 1994 (EN MILERS DE MILIONS DE PESSETES)

Nacionalitat	Origen	Catalunya	Total	%	Turistes	%	Despesa per càpita
Estrangers	206,1 ¹	521,2 ¹	727,3 ¹	54,6	10.843.398 ¹	52,9	67.073
Espanyols	60,5	271,2 ²	331,7	24,9	4.200.000 ¹	20,6	78.976
Catalans		271,2 ²	271,7 ²	20,5	5.420.493 ¹	26,5	50.125
Total	266,6	1.064,1	1.330,7	100	20.463.891	100	65.027

Font: Elaboració pròpia a partir de:

1. Informe sobre la despesa dels visitants estrangers a Catalunya durant l'any 1994 (dades provisionals) Servei d'estudis i assessorament econòmic del Departament de Comerç, Consum i Turisme. Març-abril 1995.

2. Balanc any turístic 1994. ACIT. Barcelona. Gener 1995.

c) El turista català a Catalunya valora com a bé (47,6 %) o molt bé (41,2 %) el viatge. Fa una despesa per capita de 50.125 pessetes. Hi fa una estada mitjana de 2,4 dies, i la majoria pernocta a les cases de familiars o als hotels. Principalment s'estén a la Costa Brava, al Pirineu-Pre-Pirineu i a la Costa Daurada, i la majoria es desplaça amb cotxe.

5. LA PRODUCCIÓ TURÍSTICA

La temporada turística de 1994 a Catalunya confirma la recuperació que s'inicià el 1993, amb un creixement de la producció turística (és a dir, dels ingressos que han aconseguit les unitats d'explotació— residents com a contrapartida de les vendes que han fet a l'origen i a Catalunya de béns i de serveis als turistes que vénen de l'estranger i de l'interior) del 8,44 %. Amb això, la despesa turística se situa per damunt dels 1,3 bilions de pessetes. El motor d'aquest creixement ha estat la despesa turística dels estrangers, la qual, amb 727,3 mils de milions de pessetes, representa el 54,6 % del total. La despesa turística dels espanyols puja a 331,7 milers de milions de pessetes, i representa el 24,9 % del total, i la despesa turística dels catalans representa 271,7 milers de milions de pessetes (el 20,5 % del total). Vegeu el quadre 7.

Cal remarcar que la producció turística es tradueix en una important generació de rendes dels factors i d'ocupació a partir dels efectes multiplicadors que té la despesa turística. D'acord amb això, es pot afirmar que (cf. Navinés, 1993):

a) Les diferents activitats vinculades amb el turisme representen a Catalunya un 12 % del PIB (superior al 6 % del tèxtil, al 5 % del químic o al 7 % del financer) i un 13 % de l'ocupació. Això comporta una major especialització turística de l'economia catalana si es compara amb l'espanyola (amb uns percentatges respecte del PIB i de l'ocupació, del 8 % i de l'11 % respectivament).

b) Els estudis que s'han fet a partir de la *Taula Input-Output* de Catalunya 1987, han confirmat la importància clau i un elevat efecte multiplicador de l'*output* de les principals branques turístiques (hoteleria i restauració) dintre del conjunt de l'economia catalana, classificades en el cinquè lloc per ordre d'importància en un conjunt de 73 branques. També es considera que els efectes induïts totals per la demanda turística poden arribar a representar el 20 % del PIB de Catalunya.

c) El turisme té una gran importància des del punt de vista del reequilibri territorial de Catalunya, ja que ha esdevingut una activitat fonamental en determinades comarques de muntanya i de l'interior. Això ha fet que la Cerdanya passi a ocupar el primer lloc en la renda familiar disponible des de 1988 fins a 1991 (les últimes dades que tenim), que la Val d'Aran tingui el segon lloc des de 1988; que l'Alta Ribagorça hagi assolit el quart des de 1990, o que el Pallars Sobirà hagi passat, del lloc 18 de 1989, al lloc 11 el 1991 (cf. Arcarons, García i Parellada, 1994).

6. LA POLÍTICA TURÍSTICA

La política turística seguida a Catalunya en aquests darrers anys va començar amb l'inici de l'autogovern, en l'etapa de la Generalitat provisional.

En efecte, la Constitució Espanyola de 1978 disposava que les comunitats autònomes podran assumir competències en la promoció i l'ordenació del turisme dins el seu àmbit territorial. En el mateix sentit l'Estatut d'Autonomia de Catalunya de 1979 diu que la Generalitat de Catalunya té competència exclusiva sobre turisme.

La primera transferència de competències es va produir durant l'estiu de 1978 i la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya va ser creada per Decret de 17 d'octubre d'aquest mateix any i va ser vinculada al Departament de Presidència.

Arran de les primeres eleccions al Parlament de Catalunya, l'any 1980, es va crear el Departament de Comerç i Turisme, que a partir de 1984 i fins a l'actualitat passà a denominar-se de Comerç, Consum i Turisme.

Aleshores el sector patia una sèrie de problemes estructurals que en bona mesura s'han tractat de millorar amb la política turística duta a terme, en els darrers anys, des dels governs de la Generalitat de Catalunya. Aquests problemes eren els següents (cf. Pallàs, 1995):

- L'obsolescència de part de l'oferta d'allotjament construïda principalment arran del boom dels anys 60 i que es trobava en una situació força degradada.
- L'excessiva concentració geogràfica de l'oferta, amb gran desequilibri territorial, i per tant, molts problemes com la massificació, la seguretat, la neteja, la higiene, la pol·lució ambiental —inclosa l'estètica i l'acústica— i, en definitiva, l'existència de dèficits mediambientals diversos.
- La manca de diversificació de productes, d'especialització de l'oferta i, fins i tot, d'oferta complementària moderna i adequada a les noves exigències dels turistes.
- L'estacionalitat i tot el que això suposava: infrautilització de les infraestructures i de les estructures, eventualitat del personal, costos socials elevadíssims, manca de professionalitat...
- El minifundisme empresarial que comportava un important grau de desunió, una alta debilitat negociadora i una excessiva dependència dels *tour-operators* que havia portat ja a la primera crisi de l'anomenat model de sol i platja.
- Les des economies d'escala, provocades per aquest minifundisme empresarial, a causa de la poca incidència de l'associacionisme i del cooperativisme, el no disposar de centrals de compres, ni de reserves, ni de serveis tècnics de manteniment...
- El fet de basar la competència només en el preu i escassament en la qualitat, fruit d'aquest minifundisme de l'oferta front a la superconcentració de la demanda.
- La mala situació econòmica-financera de les empreses que havia donat pas a una descapitalització de l'empresa i a una desvalorització de l'oferta (caiguda dels marges empresarials o de negoci, reducció dels nivells i capacitat d'autofinançament, situació de morositat molt important que retreia els serveis bancaris i dificultava l'aplicació d'instruments financers més sofisticats).
- El considerar el sector de la construcció com un aliat del sector turístic, cosa que feia que molts empresaris visquessin més de la mateixa construcció i fins i tot de l'especulació immobiliària que no pas del negoci pròpiament turístic, amb la qual cosa l'oferta creixia i creixia sense parar contra tot planejament i pronòstic.
- La manca de formació a tots els nivells agreujada per la inadequació de l'oferta educativa, amb grans problemes quantitatius, qualitatius i de posicionament dels estudis turístics.
- El dèficit de R+D que feia que el nivell de recerca i d'anàlisi de la realitat turística i tecnològica fos encara molt baix, i que dificultava el saber com les empreses turístiques generaven, difonien, assimilaven o transferien les innovacions tecnològiques.
- El disposar d'una oferta indiferenciada de llits més que de productes concrets, ben estructurats i adreçats a públics determinats.

— La manca de comercialització de l'oferta turística i de configuració de producte; aleshores com estàvem a un turisme dominat per la demanda en què venia més gent de la que, en el fons, cabia, s'havia generat una profunda despreocupació per tot allò que signifiqués anar a vendre, implantar polítiques de màrqueting, d'especialització, de segmentació de la demanda, etc.

Davant d'aquesta situació els objectius principals de política turística desenvolupats de manera homogènia pels successius governs de la Generalitat de Catalunya es poden concretar, molt resumidament, en els següents:

- Incentivar la modernització de l'oferta turística i la renovació de les instal·lacions.
- Promoure la creació d'infraestructures, serveis i equipaments complementaris.
- Diversificar l'oferta turística amb la creació de nous productes especialitzats.
- Estimular nous models de turisme alternatius (rural, d'esports d'aventura, de golf, religió...).
- Estendre l'activitat turística a les comarques d'interior i de muntanya com a factor de reequilibri territorial.
- Desenvolupar el turisme urbà i particularment a la ciutat de Barcelona.
- Lluitar contra l'estacionalitat mitjançant programes d'animació i de diversificació.
- Reordenar les activitats i vetllar per la defensa dels drets del turista com a consumidor.
- Completar la xarxa d'oficines de turisme i altres elements d'informació i senyalització.
- Col·laborar en la millora de la situació financera i de funcionament dels municipis turístics.
- Difondre la cooperació i l'associacionisme empresarial dintre del sector.
- Estructurar l'oferta turística a través de la imatge de zones o marques consolidades.
- Tenir cura de la promoció dels productes turístics oferint ajudes a la comercialització.
- Afavorir el màrqueting turístic, les publicacions i la captació de nous segments de demanda.
- Elaborar un pla de formació i reciclatge per als professionals del sector turístic.
- Impulsar la creació de centres recreatius turístics capaços de generar una demanda pròpia.

Els trets fonamentals de la política turística portada a terme per la Generalitat de Catalunya no es poden entendre sense assenyalar determinats esdeveniments que han representat un avenç qualitatiu decisiu a l'hora de configurar aquesta mateixa política turística, des dels seus inicis i fins a la realització del Debat de Política Turística al Parlament de Catalunya durant la tardor de 1992. Breument podríem destacar els següents fets:

— L'assumpció, a partir de l'any 1978, del traspàs de competències i dels serveis o mitjans humans i materials provinents de l'Estat Central, i que va ésser inexplicablement llarga i complexa a causa de les múltiples reticències posades pels diversos governs de l'Administració de l'Estat durant l'època de la transició i fins i tot durant les primeres etapes dels governs socialistes. Tres foren els decrets aprovats pel govern de l'Estat per fer efectius els al·ludits traspassos durant els anys 1978, 1982 i 1984.

— L'ordre de 1979 per la qual es crea el Registre General d'Empreses i Activitats Turístiques de Catalunya.

— L'aparició, a partir de 1981, dels opuscles turístics de les comarques de Catalunya, de diversos cartells i d'altres edicions de material imprès que han suposat un volum important de publicacions des de l'Administració Turística, com són les diverses col·leccions de guies, rutes, espais naturals, etc.

— La creació l'any 1981 del Consell de Turisme de la Generalitat de Catalunya com a organisme d'informació, consulta i assessorament en matèria de turisme i que va ser reestructurat l'any 1989 amb el nom de Consell Assessor del Turisme.

— Les noves reglamentacions del sector promogudes a partir de 1982 amb la normativa de càmpings i que abasten pràcticament totes les activitats turístiques: residències, cases de pagès, hoteleria, apartaments i empreses comercialitzadores d'apartaments, parcs aquàtics, esports d'aventura, agències de viatges, restaurants, guies de turisme, defensa dels consumidors, règim de preus i reserves, oficines de turisme...

— La publicació l'any 1983 del Llibre Blanc del Turisme a Catalunya, que recull l'estructura econòmica del sector en aquella època i és punt de referència de les actuacions posteriors.

— La creació l'any 1986 del Consorci de Promoció Turística de Catalunya, organització cúpula del sector a Catalunya per a termes relacionats amb la promoció de l'oferta dels productes i de les marques turístiques, amb la idea de dotar el país d'un instrument en què, juntament amb la Generalitat, participin els ens de promoció turística zonals i locals i les entitats representatives del sector.

— La promulgació l'any 1987 de la Llei Municipal i de Règim Local de Catalunya que preveu l'existència d'un règim municipal especial, no desenvolupat fins al moment, per als municipis turístics consistent a preveure determinades prestacions en aquells que per aflluència estacional la població turística és superior al nombre de residents i en el qual hi ha més places d'allotjament turístic que de residència primària. Aquest règim podrà donar un ample benefici a poblacions amb grans desequilibris tot atorgant un major joc i participació als ajuntaments.

— L'aparició d'una Ordre de 1988 establint els criteris de distribució i el procediment per a la concessió de subvencions en el marc de política turística, hereva de diverses disposicions anteriors i que durant tots aquests anys han suposat l'exercici d'una activa política d'ajuts i subvencions a empreses i institucions, inclosos ajuntaments, consells comarcals, centres d'iniciatives turístiques, associacions i altres entitats sense ànim de lucre a fi de promoure la creació i modernització d'allotjaments turístics, l'oferta especialitzada, les infraestructures, les platges, les estacions d'esquí alpí i nòrdic, els ports esportius, les residències cases de pagès, els nous productes i la creació de rutes en zones d'interior i de muntanya, les fires de turisme, la formació i el reciclatge, la comercialització, les publicacions, les oficines de turisme, les ajudes especials en casos d'inundacions i d'incendis, el disseny urbà, les beques, etc.

— La promulgació l'any 1989 de la Llei de centres recreatius turístics que ha desencadenat un conjunt d'actuacions, concursos, inversions, expropiacions, etc., que, de moment, han culminat amb l'obertura de Port Aventura a Salou i Vila-seca, durant la primavera passada.

— La creació l'any 1989 de l'Institut Superior i d'Estudis Turístics i de l'Escola Oficial de Turisme de la Generalitat de Catalunya. Aquest mateix any s'aprovà una Llei de creació del Col·legi de Tècnics d'Empreses i Activitats Turístiques de Catalunya.

— La publicació l'any 1992 de l'estudi, dirigit pel professor Michel Porter, sobre el reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya, que ha representat un nou enfoc de l'estudi del sector turístic des dels anomenats segments estratègics i *clusters*.

— El conjunt d'actuacions de la Generalitat i d'altres administracions públiques que des de fora de l'àmbit estricte del que s'entén com l'Administració Turística han incidit fortament en la cadena invisible que suposa l'oferta turística. És a dir, tot el que fa referència a infraestructures, instal·lacions sanitàries, carreteres, obres públiques, depuradores, passeigs marítims, pla d'espais d'interès naturals, pla de museus, abastament d'aigua, enllumenat, clavegueram, asfaltat, neteja de platges i del litoral marítim, medi ambient, etc.

— El debat de política turística, celebrat al Parlament de Catalunya els dies 3, 4 i 5 de novembre de 1992, marca una inflexió important a partir de la qual s'haurà de fer front a una nova Concepció Catalana del Turisme, anunciada així en l'esmentat debat parlamentari, i que condicionarà, sense cap mena de dubte, l'evolució futura del turisme a Catalunya. Els resultats d'aquest debat ja s'han començat a traduir en algunes realitzacions concretes com són la creació, a mitjan el mes de juny de 1993, de l'Agència Catalana de Tecnologia Turística, unitat destinada a dur a terme actuacions d'innovació tecnològica, d'estudis i d'assistència tècnica en l'àmbit del sector turístic, o la definició, a partir de 1994, de les vuit marques turístiques en què s'ha estruc-

turat Catalunya: Barcelona, Catalunya Central, Costa Brava, Costa Daurada, Costa de Garraf, Costa del Maresme, Pirineus-Pre-pirineus i Terres de Lleida.

El referent a la nova política turística de la Generalitat de Catalunya s'ha impulsat, sobre tot, després de la realització del Debat de Política Turística ja esmentat, i té com un dels seus propòsits bàsics establir estratègies competitives per a cadascuna de les vuit marques esmentades més amunt.

Resumint l'anomenada concepció catalana del turisme, aquesta planteja tres objectius bàsics de la política turística:

- *Socials*: crear riquesa, prosperitat i equilibri territorial.
- *Econòmics*: garantir la competitivitat i el sosteniment a llarg termini de l'activitat turística.
- *Ambientals*: potenciar la qualitat de l'entorn natural i humà.

Per tal d'aconseguir tot això la Generalitat proposa que cal treballar en una línia basada en la cooperació entre els diferents nivells de les administracions públiques, empresaris, sindicats i organitzacions cíviques i de promoció locals per tal de crear nous productes, impulsar una política de qualitat, millorar els canals de comercialització i disciplinar urbanísticament l'oferta a fi i efecte d'evitar un possible sobredimensionament d'aquesta mateixa oferta, conscients que hi ha un conjunt de factors que amenacen seriosament la competitivitat de l'activitat turística a Catalunya com són el progressiu equilibri dels costos amb els principals països emissors europeus, l'aparició de nous competidors que gaudeixen d'avantatges en costos, la relativa degradació mediambiental de l'entorn, el nivell creixent d'exigències dels visitants o la manca de professionalitat.

En aquest nou context, la Generalitat de Catalunya té el repte de donar contingut i anar perfilant les noves estratègies que ha definit a partir de l'anomenada concepció catalana del turisme i que es concreten de la manera següent:

1. *Estratègies globals*. Creació d'un capital humà professionalitzat i competitiu, posant en marxa un ambiciós pla de formació (d'estímul de vocacions dins l'empresa i d'experts), amb àmplia participació del sector privat (potenciant el Consell Assessor, els clubs d'empresaris i els coordinadors de productes). Interès pels productes autòctons i els projectes locals. Preocupació per la satisfacció de la demanda mitjançant la implantació de sistemes voluntaris de qualitat, instruments telemàtics d'informació i elements de protecció del consumidor-turista en campanyes com la de Catalunya hospitalitat, contra l'*overbooking*. També s'hi inclouen accions en matèria d'assessorament financer a les empreses, normalització lingüística i la creació i posada en marxa de la ja esmentada Agència Catalana de Tecnologia Turística.

2. *Estratègies de creixement equilibrat*. Ordenar el creixement del turisme, principalment de l'oferta d'allotjament, amb mesures de reconversió de les places obsoletes que encara resten, tot i l'evident millora observada en els últims anys, disseny urbà, pla d'aprofitament dels recursos naturals, pla horitzontal de turisme, explotació òptima del sòl i nou model d'urbanisme. La idea és fer front a l'excés d'oferta d'allotjament i incentivar la reconversió a d'altres usos no turístics. Igualment s'hi inclouen accions per a la més gran diversificació dels negocis turístics i les inversions dels empresaris turístics a l'estranger conscients que amb el turisme l'economia catalana pot tenir èxits importants a escala internacional que jugaran un paper fonamental en el nou marc de la internacionalització del país.

3. *Estratègies de màrqueting*. Desenvolupament dels sistemes d'intel·ligència en benefici del sector turístic (seguiment de tendències mundials, bancs de dades), estimulació de la millora i modernització de l'oferta i de la diferenciació dels productes turístics (cadena tipològica, control

de qualitat), potenciació dels serveis auxiliars (serveis mèdics, serveis innovadors), i reenfocament dels sistemes de promoció i de comercialització (identitat corporativa, increment de les publicacions, promoció segmentada per àrees i per productes), tracta d'implantar els criteris del nou màrqueting estratègic per tal de planificar les activitats turístiques i estructurar millor el propi sector.

Bibliografia

- ARCARONS, J.; G. GARCIA i M. PARELLADA, *Estimació de la renda familiar disponible a les comarques i municipis de Catalunya* 1991, Generalitat de Catalunya, Departament d'Economia i Finances, Direcció General de Programació Econòmica, 1994.
- Balanç any turístic* 1994, ACTT, gener, 1995.
- Barómetro de los viajes y del turismo*, OMT, desembre, 1994.
- Debat de Política Turística*, Departament de Comerç, Consum i Turisme, desembre 1992.
- Informe sobre la despesa dels visitants estrangers a Catalunya durant l'any 1994*, Servei d'estudis i assessorament econòmic del Departament de Comerç, Consum i Turisme (Mimeo), març, 1995.
- La temporada turística a Catalunya* 1993, Generalitat de Catalunya. Departament de Comerç, Consum i Turisme, 1994.
- La temporada turística a Catalunya* 1994, Generalitat de Catalunya. Departament de Comerç, Consum i Turisme, 1995.
- Llibre Blanc del Turisme a Catalunya*, Departament de Presidència, 1984.
- Reforçament de l'avantatge competitiu del sector turístic a Catalunya*, Departament de Comerç, Consum i Turisme, Setembre, 1992.
- NAVINÉS, F., «L'activitat turística» dins *Memòria Econòmica de Catalunya*, 1992. Cambres Oficials de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya, 1993.
- OHMAE, K., *Triad Power*, The Free Press, Nova York, 1985.
- PALLÀS, J.-M., «Agència Catalana de Tecnologia Turística (ACTT)», dins *Estructuració i comercialització dels nous productes turístics* (III Simposi Internacional de Turisme), Departament de Comerç, Consum i Turisme i ESADE, 1995.
- POON, A., «The "new tourism" revolution» dins *Tourism Management*, vol. 15, n. 2, 1994.
- PORTER, M., «Competition in Global Industries: a Conceptual Framework» dins *Competition in Global Industries*, M. Porter (ed.), Harvard Business School Press, 1986.

El turisme urbà europeu i el cas de Barcelona

IGNASI DE DELÀS

Economista - Turisme de Barcelona

1. INTRODUCCIÓ

L'increment continuat dels estàndards de qualitat de vida a Europa ha afavorit el creixement dels fluxos turístics i, en definitiva, el creixement del conjunt de la indústria turística. La creixent satisfacció de les necessitats bàsiques impulsa a satisfer altres tipus de necessitats més complexes i sofisticades.¹ En aquest context, el consum de béns i serveis no bàsics creix de manera significativa, tot adoptant diferents formes:

- a) Formació i educació enteses en un sentit ampli. Segurament aquest és l'aspecte més extens i que ofereix més possibilitats de vehicular els interessos i voluntats personals.
- b) Necessitat d'autorealització i d'experimentar vivències d'autenticitat i, estretament relacionat amb això, participar i sentir-se particip d'esdeveniments rellevants i projectes col·lectius.
- c) Necessitat de diversió, entreteniment i escapisme, on l'activitat turística ocupa una posició molt important.²

Les ciutats, i en especial les grans àrees metropolitanes, són un espai privilegiat que concentra moltes i diferents infraestructures, equipaments i serveis que possibiliten donar resposta a tota aquesta sèrie de necessitats. És des d'aquesta perspectiva que hom pot plantejar-se la ciutat com un gran parc temàtic on tenen cabuda tot tipus d'iniciatives, projectes creatius i alternatives d'elecció.

D'altra banda, el reposicionament que s'han obligat a fer les ciutats en el període post-industrial s'ha concretat, en la majoria dels casos, en la potenciació de les activitats terciàries. Per crear riquesa, ocupació i regenerar socio-econòmicament i urbanística el teixit urbà les ciutats han de competir en les noves formes i activitats econòmiques, entre les quals el turisme és una clara alternativa.

Aquests dos elements ara assenyalats —tendència continuada de creixement turístic i augment de les activitats econòmiques emmarcades dins del sector serveis— fan que, en definitiva, les ciutats esdevinguin un espai que concentra i conflueix unes fortes expectatives de creixement turístic.³

Aquesta situació, que no és nova però que sí que es presenta ara de manera molt acusada, pot ser analitzada des de perspectives diverses. L'enfoc que es pot donar en fer una aproximació al turisme urbà pot ser molt variat. Per raons òbvies d'oportunitat i espai no farem una aproximació des de la demanda, de les seves característiques, preferències i hàbits de comportament. Tampoc no generalitzarem quines són les diferències entre aquest segment de mercat i altres mercats competitiu o l'impacte econòmic d'aquesta activitat sobre la ciutat. El que farem serà introduir alguns dels principals reptes que les ciutats tenen plantejats per esdevenir destinacions turístiques competitives, la resposta que donen algunes ciutats a aquests reptes i finalment, amb una mica més de detall, descriurem el cas de Barcelona.

2. EL TURISME URBÀ EN EL CONTEXT EUROPEU

És molt freqüent apuntar els canvis socio-econòmics i culturals com els factors que determinen els canvis en l'estructura, composició i preferències de la demanda turística. Això no obs-

1. Christopher M. Law (1993), *Urban Tourism. Attracting visitors to large cities*, pp. 166-172, Mansell Publishing Limited, Great Britain.

2. Les conegudes estimacions de l'OMT (Organització Mundial del Turisme) sobre les tendències i previsions dels fluxos i ingressos econòmics derivats de l'activitat turística mundial, mostren com aquestes dues variables han experimentat un creixement al llarg de les darreres dècades, àdhuc en els períodes de crisi econòmica. Pel que fa al volum de turistes mundials, les dades són les següents:

Arribades de turistes. Taxa anual mitjana de creixement (%)

1950-1970	9,9
1970-1980	5,7
1980-1990	4,7
1990-1995	3,2
1995-2000	4,4
2000-2010	3,5

3. Els sis segments de mercats turístics qualificats com a expansius per l'OMT pels propers anys al món tenen un gran impacte sobre les ciutats: Complexos turístics i circuits; viatges curts; medi ambient i cultura; segments demogràfics; viatges d'incentiu i conferències; creuers. Vegeu: E. Paci «Tendències del turisme: horitzó 2010», al Foro Internacional de l'OMT, *Parlamentos, Poderes Locales: Protagonistas de la Política Turística*, Cádiz, març de 1995.

4. Ibid., E. Paci (1995).

5. La bibliografia i documentació sobre turisme urbà al nostre país és escassíssima. Fins i tot a nivell europeu, les estadístiques comparades sobre turisme urbà són molt escasses i poc actualitzades. És per això que cal aplaudir la iniciativa portada a terme per la FECTO (Federation of European Cities' Tourist Offices) d'efectuar una enquesta a les ciutats membres per tal d'obtenir una base de dades comparada en matèria turística de les principals ciutats europees.

6. Fins i tot el Llibre Verd sobre el paper de la Unió Europea en matèria de turisme reconeix, ni que sigui implícitament, que la contribució de la indústria turística al creixement econòmic europeu ha estat i és molt important, tot i que sovint ha estat poc valorat. Vegeu: Comisión de las Comunidades Europeas. *El papel de la Unión en materia de turismo. Libro Verde de la Comisión*, COM (95) 97 final, Brusel·les, 1995.

tant, és necessari recórrer a aquesta formulació a causa de l'important impacte que aquests factors tenen sobre les expectatives de creixement turístic de les ciutats.

Les tendències a la major disponibilitat de temps lliure i el fraccionament de les vacances, l'envelliment de la població associat a una tercera edat amb més recursos econòmics i una creixent motivació cultural, la recerca d'aspectes intangibles com ara autenticitat i «sentir-se a gust», són alguns dels principals determinants de l'evolució del turisme en general⁴ que afecten de manera especial el turisme urbà.

Uns altres dos elements que afecten de manera decisiva sobre l'activitat turística però que són de caràcter exogen i, per tant, sobre els quals resulta molt difícil intervenir per canviar el seu signe o tendència, són les variacions o esdeveniments que tinguin lloc en destinacions turístiques competitives —en especial les associades a aspectes d'estabilitat socio-política— i les variacions en les variables macroeconòmiques: nivells de renda, inflació i tipus de canvi.

Sense entrar en una anàlisi detallada sobre el volum i característiques del turisme urbà a Europa que, d'altra banda, requeriria segurament una bona dosi d'investigació i obtenció d'informació de base a causa de la pràctica inexistència d'informació elaborada,⁵ apuntarem algunes qüestions i reptes que, al meu entendre, tenen plantejats les ciutats.

Creixent competència entre les ciutats

Els canvis en l'estructura i especialització productiva de les grans ciutats, els aspectes clarament beneficiosos que implica el desenvolupament turístic —en especial en termes de creació de riquesa, optimització de l'oferta i ocupació—, la millora de les comunicacions i el reequilibri territorial, juntament amb els aspectes relacionats amb la demanda, són alguns dels principals factors que han determinat una creixent competència entre les ciutats europees per esdevenir una destinació turística consolidada. A més, aquest increment de la competència té lloc no solament entre unes determinades ciutats sinó entre les grans, les mitjanes i les petites ciutats.

Necessitat de revalorar l'activitat turística

La conscienciació de la importància del fet turístic i de la capacitat de resposta i adequació d'equipaments, serveis i equips humans a aquesta situació és un punt de partida necessari per emprendre una acció col·lectiva de potenciació del sector.

La resposta que la ciutat doni a les necessitats del visitant —amb l'augment que això pot representar sobre els seus índexs de satisfacció— serà més gran com més sigui valorat el fet turístic per part de tots els agents involucrats directament en la prestació de serveis turístics, i fins i tot en aquells que tenen una relació més indirecta o ocasional amb el visitant a la ciutat —com ara les empreses o serveis que tenen una atenció directa al públic: transports, policia urbana i altres cossos de seguretat, etc.— i, en general, tots els ciutadans.

La superació d'una hipotètica situació d'infravaloració del fet turístic d'una ciutat extrapolable a qualsevol altre territori i fins i tot al conjunt de l'activitat turística a Europa⁶ per part dels agents implicats en el sector i, en especial, dels responsables econòmics de l'administració, és un element determinant per conformar la capacitat competitiva d'una destinació turística.

Tendència a l'homogeneïtzació i estandardització del tipus i nivell d'equipaments i infraestructures turístiques

La mateixa dinàmica de creixement urbà d'aquestes darreres dècades ha impulsat la construcció i creació de noves infraestructures, equipaments i serveis adreçats tant a la població resident com als visitants temporals. La millora de les infraestructures bàsiques, de les comunicacions —viàries, ferroviàries i aèries—, dels equipaments socio-culturals i de l'oferta turística en sentit estricte, fan que el nivell general de dotació de les ciutats tendeixi a l'homogeneïtzació.

Aquest fet, que sens dubte s'ha de valorar positivament, té per a les ciutats una sèrie d'implícacions que cal considerar. D'una banda, fa que el nivell de competència de les ciutats s'incrementi. D'altra, fa que la ciutat es vegi abocada a efectuar en algunes ocasions unes inversions

de, si més no, dubtosa rendibilitat (el cas de determinats palaus de congressos que han representat inversions molt quantioses en ciutats amb un mercat congressual amb certes limitacions, n'és un exemple ben clar) i, finalment, el perill de crear ciutats turísticament clòniques i poc atractives, amb el que això pot representar la pèrdua de sensació de autenticitat i atractiu.

Fidelització de la clientela

A part els mercats captius —associats en molt bona part al segment del turisme de negocis—, un dels problemes de les ciutats és el de la fidelització del mercat. El turisme urbà, en ser un producte amb un gran nombre de destinacions i en el qual l'atractiu de cada una de elles és precisament la seva pròpia especificitat, tendeix a ser un producte consumit amb un baix nivell de repetició. Des d'aquesta perspectiva, un dels principals objectius del màrqueting, l'augment de l'índex de repetitivitat del consumidor, resta fortament limitat.

Lluita pel protagonisme

Les ciutats, conscients dels beneficis que aporten la celebració de grans esdeveniments esportius, culturals, polítics i econòmics, fan un esforç continuat de crear o potenciar la captació i celebració de megaesdeveniments amb una freqüència cada vegada més gran. La captació de megaesdeveniments, com ara la capital cultural europea o els paradigmàtics Jocs Olímpics, són objectius altament valorats pels responsables polítics, però també pels econòmics i socials i per la mateixa població resident, que veuen en aquests actes una ocasió important perquè la ciutat doni un pas endavant.

Aquests actes, que solen tenir una gran repercussió en els *mass-media* internacionals no solament els dies de celebració de l'acte sinó també durant el període previ de preparació, a més de motivar la visita a la ciutat de turistes durant els dies de celebració del propi esdeveniment, representen també una estratègia per captar l'interès de l'opinió pública en general i de determinats segments de mercat en particular —i relacionat amb això, la motivació per a una visita posterior—.

L'aportació de criteris mediambientals

Encara que és un tema incipient, sembla molt previsible que les qüestions mediambientals seran un aspecte molt valorat pel turista a l'hora de prioritzar l'elecció d'una destinació turística urbana. En aquest cas, el concepte mediambiental s'hauria d'entendre en un sentit ampli, que inclogui a més del medi físic aspectes tant de caràcter qualitatiu com de qualitat perceptual: paisatge urbà, manteniment d'infraestructures i equipaments, qualitat estètica i de materials, etc.

Unitat d'acció: coordinació d'esforços públics i privats

La unitat d'acció entre tots els agents implicats, directament o indirecta, en l'activitat turística de la ciutat es presenta com un requisit per millorar la seva capacitat competitiva. La unificació de criteris i estratègies d'actuació i, fins i tot, de recursos econòmics i equips humans, lluny de ser un luxe, és cada vegada més una necessitat inqüestionable. La indústria turística està formada a més de pels transports, hotels, agències de viatge, empreses especialitzades en la prestació de serveis turístics i restaurants, per molts altres equipaments i serveis, com ara museus, teatres, esports, botigues... En realitat, tota la ciutat és turística. Des d'aquesta perspectiva, en la mesura que totes aquestes activitats/equipaments/serveis siguin considerats com a part de l'oferta turística i tinguin un tractament coordinat, la ciutat en si mateixa serà una ciutat turística.

Aquesta necessària coordinació d'esforços es presenta en dos sentits: a) Coordinació entre totes les administracions públiques i b) Coordinació entre el sector públic i el sector privat que, en el cas de les ciutats, fa referència bàsicament a l'administració municipal i a les empreses i organitzacions radicades a la ciutat.

7. La Xarxa C-6 està formada per: Barcelona, Montpeller, Palma de Mallorca, Toulouse, València i Saragossa.

8. Format per Toulon, Nîmes, Saint-Etienne, Lyon, Besançon, Dijon, Orléans, Nancy, Metz i Lille.

9. Agrupació constituïda per Àvila, Cáceres, Salamanca, Santiago, Segovia i Toledo.

10. Constituït per Cáceres, Còrdova, Girona, Hèrvàs, Ribadavia, Segovia, Toledo i Tudela.

3. LA RESPOSTA DE LES CIUTATS EUROPEES I EL CAS DE BARCELONA

La resposta de les ciutats als reptes plantejats pel creixement i potencialitats del turisme urbà és tan variada com els tipus de ciutats. Les condicions generals dels diferents entorns competitiu de les ciutats —condicionaments geogràfics, econòmics, polítics, sòcio-demogràfics, culturals, etc.— són tan variats que sembla difícil poder definir diferents tipologies de models o estratègies de posicionament.

Si s'observa el Quadre 1 en què apareixen ordenades per importància, segons el nombre de pernотacions, les 16 principals ciutats europees, es pot concloure ràpidament —a banda de sorpreses evidents atribuïbles a la manca d'informació de base i a la metodologia utilitzada a l'estudi i que fa que aquestes dades s'hagin d'interpretar de manera aproximativa a la realitat— la gran variació existent no solament entre la primera i la darrera ciutat de la llista sinó fins i tot entre les cinc primeres.

Així, a tall d'exemple, poden exposar-se els casos de Rotterdam, interessada a potenciar la qualitat del seu entorn urbà; Glasgow, amb la potenciació del turisme cultural que tan bons resultats els està donant fins al punt que és un model per a moltes altres ciutats europees; Madrid, orientada a consolidar i incrementar la importància del turisme de negocis; Lyon i Lille, amb la voluntat d'aprofitar les seves oportunitats com a centre nodal de transport TGV-Aeroport i TGV-Canal de la Mànega, respectivament; o el cas de Gènova, interessada a potenciar el turisme de creuers nàutics.

De qualsevol manera, una primera constatació és que moltes ciutats no solament s'han adonat de les expectatives i oportunitats que representa l'activitat turística i, en definitiva, de disposar d'una política i estratègia d'actuació turística per a la promoció de la seva oferta, sinó que han experimentat els beneficis que això implica. És per això que la competència entre les ciutats pel mercat del turisme urbà no ha fet sinó començar.

Si a més d'aquestes diferències notables entre les ciutats capdavanteres es tenen presents les diferències en l'estructura, composició i característiques del mercat, es podrà concloure l'esmentat anteriorment respecte a la dificultat d'agrupar les ciutats en tipologies homogènies que permeti abordar la seva problemàtica de manera conjunta.

Addicionalment, a banda de les estratègies particulars de cadascuna de les ciutats, un fenomen interessant i relativament nou és l'aparició de nombrosos acords de col·laboració —temporals o permanents, temàtics o globals— entre ciutats per promocionar, i de vegades comercialitzar, el seu producte turístic.

La Xarxa de ciutats C-6⁷, de la qual Barcelona n'ha estat la principal impulsora, és, segurament, un dels exemples més emblemàtics i consolidats. Altres exemples rellevants són el Club des Grandes Villes de France,⁸ les Ciudades Patrimonio de la Humanidad de España⁹ o Caminos de Sefarad.¹⁰

Finalment, un altre element de gran actualitat, i que Barcelona l'ha viscut també amb gran intensitat, és el debat sobre els models de gestió i de màrqueting que han d'orientar la promoció turística d'una ciutat. Els canvis esdevinguts en el mercat turístic, tant des de la perspectiva de l'oferta com de la demanda, així com les previsions existents, fan necessari replantejar-se l'adequació de les estructures i equips existents a les necessitats del moment. És per això que moltes ciutats es plantegen la necessitat urgent de redissenyar aspectes fonamentals que incideixen sobre la competitivitat turística de la destinació i, en especial, sobre el model organitzatiu i la filosofia d'actuació de la promoció turística urbana.

En analitzar el posicionament de Barcelona respecte als aspectes assenyalats anteriorment, cal començar necessàriament pel començament que, en aquest cas, va ser la presentació de la candidatura i posterior celebració dels Jocs Olímpics de 1992. Aquest macro-esdeveniment és un factor clau per valorar i entendre la història de la ciutat en matèria turística. El resultat final ha estat clar i altament positiu:

QUADRE 1
NOMBRE DE PERNOCTACIONS I TURISTES A LES PRINCIPALS CIUTATS EUROPEES 1991

Ciutat	Pernoctacions	Turistes
Londres	82.600.000	14.700.000
París	28.269.280	12.602.168
Roma	12.018.523	2.683.895
Madrid	8.700.000	n.d.
Viena	6.717.752	2.637.572
Munic	6.607.551	3.242.743
Berlin	6.405.098	2.542.446
Milà	5.579.129	2.135.197
Budapest	5.032.401	1.555.863
Florència	4.159.929	1.799.351
Barcelona	4.089.509	1.818.609
Hamburg	4.071.619	2.156.953
Amsterdam	3.785.724	17.305.567
Frankfurt	3.442.828	1.863.168
Copenhague	3.157.000	n.d.
Brussel·les	3.035.000	2.045.800

Font: *Comparative Analysis 34 European cities*. Amsterdam: Tourist Office & KPMG Klynveld Management Consultants, 1993.

— Barcelona ha vist millorada extraordinàriament la seva oferta turística en termes qualitatius i quantitatius¹¹

— la ciutat ha assolit alts nivells de coneixement i reconeixement internacional —també, i de manera molt acusada, en dos mercats amb una gran potencialitat com són el nord-americà i el japonès—¹²

— s'ha posat en marxa un nou instrument de promoció turística de la ciutat: el Consorci de Turisme de Barcelona.¹³

Aquests tres elements es completen amb un dinamisme post-olímpic de la ciutat —tot i la forta crisi dels dos anys següents— que ha mantingut l'interès i atenció internacional, tot presentant la ciutat en repetides ocasions com a model de dinamisme urbà.

En el quadre 2 poden apreciar-se amb un cert detall ens canvis esdevinguts a la ciutat, tant pel que fa a l'oferta d'allotjament com al volum i característiques de la demanda durant els darrers cinc anys.

Des d'una visió eminentment turística, i de manera molt resumida, es desprèn que la ciutat va fer un esforç extraordinari de posar-se al dia, mentre que la demanda, tot i haver experimentat un creixement important en aquest darrer quinquenni, no està encara en uns nivells que permetin assolir els graus de rendibilitat d'anys anteriors.

En qualsevol cas, la resposta de Barcelona al context abans assenyalat ha estat molt positiva. Un dels elements que sens dubte ha contribuït de forma decisiva al fet que la ciutat emprengués de manera decidida i eficient la promoció turística de la ciutat ha estat la creació de Turisme de Barcelona, el consorci creat el setembre de 1993 per l'Ajuntament de Barcelona, la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona i la Fundació per a la Promoció Internacional de Barcelona.

Aquesta iniciativa, que va néixer a partir de la voluntat de col·laboració dels responsables municipals i del sector turístic empresarial de la ciutat —vehiculat a través de la Cambra de Barcelona—, es va concretar en la realització del Pla Estratègic de Turisme de Barcelona i del seu Pla d'Accions posterior. La creació de Turisme de Barcelona representa donar resposta a moltes de les qüestions apuntades al llarg de l'article i que han estat presentades com a temes pendents o especialment problemàtics i que tenen les ciutats sobre la taula.

Algunes de les novetats més rellevants de Turisme de Barcelona són:

— la unificació d'actuació público-privada en l'àmbit turístic amb la integració de recursos econòmics i de capital humà. El pressupost actual de l'entitat representa un augment molt

11. Totes les inversions que es van fer a la ciutat han tingut i tenen un impacte, més o menys directe, sobre l'oferta turística de la ciutat: les rondes i accessos a la ciutat, la renovació turística de la zona de la Vila Olímpica i altres zones, l'obertura d'una bona part de la ciutat al mar, la remodelació de l'aeroport i millora dels seus serveis, la renovació i construcció de nous hotels i d'altra oferta turística, la rehabilitació i creació de nova infraestructura esportiva en són alguns dels exemples més emblemàtics.

12. Aquest coneixement i reconeixement internacional és, sens dubte, un dels elements principals que expliquen el creixement del nombre de turistes que han visitat i pernoctat a la nostra ciutat: durant el període 1991 (un any abans dels Jocs) fins al 1994 el nombre de visitants s'ha incrementat un 54 %.

Pel que fa als mercats esmentats, mentre que els japonesos continuen mantenint una posició discreta al rànking de la ciutat, els nord-americans han passat a ocupar el 1994, d'entre els mercats estrangers, el segon lloc per ordre d'importància per darrera dels francesos, mentre que, per exemple, l'any mateix dels Jocs ocupaven la sisena posició.

13. Per una anàlisi més detallada de Turisme de Barcelona, vegeu: P. Fontana «Turisme de Barcelona. Una nova etapa en la promoció turística de la ciutat», a la revista *Barcelona Economia*, 21, Ajuntament de Barcelona, Primer trimestre 1994.

14 El II Pla Estratègic Barcelona 2000 contempla de manera destacada el turisme com una de les línies estratègiques de futur de la ciutat. Així, entre d'altres mesures que afecten aquest sector, destaca la que fa referència a la necessitat de reforçar el Consorci Turisme de Barcelona amb un nivell de recursos superiors.

QUADRE 2
EVOLUCIÓ DE LES PRINCIPALS VARIABLES TURÍSTIQUES DE BARCELONA 1990-1994

	1990	1991	1992	1993	1994	94/90
Nombre d'hotels	118	128	148	155	158	+ 33,9 %
Nombre d'habitacions	10.265	10.812	13.352	13.906	14.830	+ 40,4 %
Visitants	1.732.902	1.727.610	1.874.734	2.455.249	2.663.887	+ 53,7 %
Pernotacions	3.795.522	4.089.510	4.333.419	4.256.524	4.704.681	+ 24,0 %
Estada mitjana (nombre de nits)	2,2	2,7	2,3	1,7	1,8	—0,4 nits
Procedència (%)						
— Espanya	51,0	48,0	44,0	38,0	39,0	—23,5 %
—Estranger	49,0	52,0	56,0	62,0	61,0	+ 24,5 %
Despesa mitjana extrahotelera (pts. corrents/dia)	15.500	13.200	14.000	16.200	16.800	+ 8,4 %
Grau d'ocupació sobre habitacions (%)	71,0	70,0	64,0	54,6	54,5	—23, %

Font: *Estadístiques de Turisme* Turisme de Barcelona

important respecte als recursos disponibles per a la promoció turística de la ciutat d'anys anteriors. Tot i aquest increment, les possibilitats de creixement turístic de Barcelona respecte a la seva situació actual requeriria una dotació pressupostària que permetés assumir projectes i posar en marxa programes i plans de promoció que permetrien optimitzar les pontecialitats turístiques de la ciutat.

— la integració del sector turístic en el conjunt de l'estratègia i prioritats d'actuació de la ciutat a partir de la participació activa en el I i II Pla Estratègic de Barcelona 2000.¹⁴

— la centralització en un únic organisme de les accions de promocio turística de la ciutat amb la important tasca de coordinació d'activitats i esdeveniments ciutadans que això implica.

— la assumpció d'una concepció de màrqueting avançada, tot accentuant la vessant comercial a través de la definició de productes turístics concrets.

— l'actuació a partir de criteris de gestió empresarial tant en les qüestions internes com en aspectes promocionals propis de l'entitat, clarament recollits al Pla d'Empresa 1995-1996 aprovat pel Consell General de Turisme de Barcelona al desembre de 1994.

En definitiva, la creació de Turisme de Barcelona representa impulsar un instrument amb una clara orientació estratègica de qualitat que referma la posició competitiva de la nostra ciutat per tal que Barcelona esdevingui una de les principals destinacions turístiques d'Europa.

Totes aquestes reflexions, que han intentat ordenar idees, destacar les qüestions i reptes prioritaris pel turisme urbà en general i de la ciutat de Barcelona en particular, requeririen una anàlisi rigorosa sobre el posicionament en el context competitiu europeu. En el cas de Barcelona, aquest exercici tan estimulanti creatiu —que incorpora la consideració d'elements diferents però alhora complementaris com ara la situació geogràfica, els accessos i sistemes de transport, l'impacte econòmic sobre el territori, projectes de futur o les vivències i sentiments dels ciutadans—, podria aportar idees suggerents sobre el futur d'aquesta ciutat privilegiada.

La formació turística a Espanya: l'hora de la veritat

RAMON BOSCH CAMPRUBÍ*

CONSULTUR, Consultores Turísticos, S.A.

A finals dels anys vuitanta i sobretot a partir de la dècada dels noranta, el sector turístic espanyol en general sembla haver-se adonat que estava perdent definitivament el lideratge del turisme de masses basat en els preus baixos, i havia de modificar la seva estratègia cap a la diferenciació i la qualitat. D'aquesta manera es poden intentar mantenir els mercats actuals a preus raonables, davant l'avenç de zones competidores més modernes i amb menys costos de producció.

En aquest context, gran part del sector ha iniciat una primera fase de millora de qualitat que s'està centrant en la millora de les infraestructures en el sector públic (aeroports, autovies, depuradores, passeigs marítims, entorn...) i de les instal·lacions en el sector privat (renovació d'hotels, nova oferta complementària, tecnologia d'alimentació...). Aquest esforç no ha estat uniforme i els seus efectes es deixen sentir més en unes zones que en unes altres, però la via és oberta i no sembla que es vagi a produir un retrocès en aquests aspectes.

Però la segona gran millora de l'oferta receptiva i comercialitzadora espanyola encara està gairebé per començar. Ens referim a una millora substancial de la qualitat del servei que ofereix la nostra indústria, dels aspectes no materials d'aquesta; i aquesta millora passa ineludiblement per la millora de la *formació del personal* del sector turístic.

Millora de la formació en tots els seus nivells i especialitats que el sector ha d'afrontar amb valentia i seguretat, ja que del seu adequat desenvolupament depèn, en aquest moment, l'avenç real de la indústria turística espanyola en el marc de la qualitat.

I quin és el panorama de la formació turística a Espanya en aquest moment? Per poder reflexionar sobre aquest tema, creiem imprescindible girar la mirada enrere i analitzar breument les fases per les quals ha passat en aquest camp, des de l'inici del Turisme modern a Espanya a començament dels anys 50.

En el primer període del desenvolupament turístic espanyol, l'etapa «boom» dels 50 i els 60, la formació turística en el personal de base pràcticament no va existir; recolzant en els professionals ja formats anteriorment —i que per tant eren pocs— es va formar una extensa capa de personal a partir de treballadors del camp i de la construcció, en molt poc temps i en la pràctica del dia a dia. La voluntat, l'amabilitat innata permetien suplir els errors per manca de professionalitat i la intensa pressió de la demanda feia acceptable la situació. En el nivell directiu és el període dels autodidactes, tot i que sorgeixen les primeres promocions de Tècnics en Turisme, fruit primer de la iniciativa privada (des de 1957) i després del ministeri Fraga (des de 1963); aquestes promocions de Tècnics inicien una millora en els nivells directius, que no arriba a la base per la manca quasi absoluta d'Escoles professionals, sense que el 990 (formació ocupacional) cobreixi el seu buit, tot reciclant mà d'obra intersectorial.

Quan arriba la primera aturada en el creixement sostingut del sector turístic espanyol amb els xocs petrolers de 1973 i 1979, no s'observa cap mena de canvi, almenys de moment, en la formació del personal. La Formació Professional nascuda de la Llei General d'Educació de Villar Palasí fracassa en tota la seva extensió, i les famílies professionals turístiques no són una excepció. I tanmateix les poques Escoles d'Hosteleria existents assoleixen prestigi i els seus alumnes són perseguits pels empresaris, sense que s'escometi l'esforç inversor en augmentar significativament el seu nombre. Només en la formació de directius es produeix un canvi apreciable el 1980, amb la creació de la carrera de Tècnics d'Empreses i Activitats Turístiques (TEAT) amb un nivell equi-

valent a Diplomat Universitari i un nou pla d'estudis bastant adaptat a les necessitats del sector, continuant la Universitat d'esquenes al Turisme, al qual considera una cosa conjuntural i poc científica.

La situació no millora apreciablement durant la dècada dels 80, en què segueix estancada la FP1 i FP2 (tot i que s'obren alguns nous centres) i en els TEAT es manté sense evolucionar un Pla d'estudis considerat ja el 1980 com a experimental i per tant subjecte a revisió que no es produeix.

L'arribada als anys 90 sí que genera algun canvi apreciable. D'una banda, les empreses s'adonen de la importància de millorar la formació del seu personal (malgrat la seva ocupació estacional) i els tímids esforços iniciats aproximadament a partir de 1985 cobren més intensitat, amb el suport de fons públics de l'Estat, les CCAA i la CEE (FORCEM, INEM, FSE, ANFC, etc.). També les autoritats educatives inicien la reforma de la Formació Professional amb els anomenats Mòduls Professionals II i III (o Grau Mitjà i Grau Superior) que incideixen més en les matèries tècniques específiques que no pas en les generals. I per fi es reconeix el grau d'obsolescència del pla d'estudis TEAT, i se n'estudia la reforma i la integració completa a la Universitat que comença a mirar el mal anomenat «fenomen turístic» amb un altre tipus d'interès més d'acord amb un sector que aporta el 8 % del PIB espanyol, tot i que en algunes CCAA en supera el 50 %.

Amb tot aquest *background*, que no és estrany en un país que ha invertit tan poc en educació en tots els nivells i sectors, amb una imperiosa necessitat d'incrementar la qualitat del sector turístic millorant la formació de les persones que hi treballen, ¿quines poden ser les línies bàsiques que cal desenvolupar?

Al nostre parer, i desglossant per nivells formatius, les línies bàsiques d'actuació per assolir els fins desitjats serien:

a) *Nivell bàsic*

És el nivell formatiu on s'han de realitzar els majors esforços, en especial quantitius però també qualitatius.

D'una banda s'ha d'aprofitar la prolongació de l'ensenyament obligatori (l'ESO) per agilitzar els plans d'estudi de Mòdul II (o Grau Mitjà) de tot allò que no sigui estrictament professional, i, de l'altra, augmentar notablement el nombre de centres de FP que imparteixen les famílies turístiques d'aquest nivell almenys fins al nivell d'altres famílies (administratiu, mecànica, electricitat, etc.).

Aquest esforç inversor en instal·lacions (que són molt cares sobretot per a l'especialitat de cuina) s'ha de comparar amb la formació i preparació de professorat adequat, i no amb l'absoluta improvisació en què s'han enfrontat situacions anteriors.

En aquest nivell bàsic també ha de racionalitzar-se l'ús dels fons destinats a formació ocupacional i reciclages. Aquests fons procedents d'INEM i UE i dels mateixos pressupostos de les CCAA són quantiosos i, en general, s'han aprofitat molt malament en cursos puntuals poc coordinats en una planificació global, cursos sense el mínim rigor necessari i fins i tot en accions que semblen més un ajut a institucions socials que una acció formativa, o que freguen l'amiguisme. Les quantitats invertides haurien de donar majors resultats i ser invertides en major percentatge en el sector turístic, un sector intensiu en mà d'obra i un dels pocs que segueix col·laborant —tot i que de vegades estacionalment— en la reducció de la taxa espanyola d'atur.

b) *Nivell intermedi*

La immediata posada en marxa massiva dels Mòduls Professionals III (o de Grau Superior) és molt desitjable, en especial en les especialitats d'Hosteleria i Restauració, des de la manca de Comandaments Intermedis professionalment preparats és molt evident. Els pocs centres que imparteixen, en l'actualitat, una FP2 de qualitat en aquesta especialitat estan saturats i els empresaris intenten «fitxar» els alumnes fins i tot abans que acabin el seu cicle formatiu, i el mateix s'esdevé a les Escoles d'Hosteleria que no imparteixen el pla reglat de FP2, sinó que segueixen plans propis moltes vegades basats en les escoles hoteleres estrangeres.

A les famílies del Turisme (Agències de Viatge, Comercialització, Informació, etc.), la necessitat és molt menys peremptòria —i fins i tot no necessària en algunes com ara les Agències de Viatge— ja que els diplomats TEAT estan cobrint bé aquests punts, i fins i tot poden fer-ho millor que els titulats dels Mòduls III, ja que tenen millor base acadèmica en durar els estudis almenys un any i mig més. Així doncs, els esforços haurien de centrar-se en les especialitats hosteleres, més que no pas en les turístiques.

c) *Nivell superior*

Si analitzem els estudis universitaris, destinats a fornir el sector dels seus principals directius, la situació actual és la de l'inici del canvi.

Sembla que després de 15 anys de «pla experimental», les administracions turística i educativa han decidit moure el tema i revisar en profunditat aquest nivell formatiu.

Després d'una anàlisi d'una comissió d'experts, la Interministerial de Turisme va decidir com a millor fórmula la integració plena dels estudis a la Universitat amb un primer cicle terminal de Diplomats Universitaris, un nou pla d'estudis a decidir i l'adscripció de les actuals Escoles de Turisme a la Universitat com a Escoles Universitàries adscrites.

En aquests moments s'està a la fase de redacció del Decret d'integració (concretament en una fase de consultes als sectors implicats sobre un esborrany del MEC), i després de la seva aprovació i publicació s'haurà de passar a la fase d'elaboració del nou Pla d'Estudis (que passa aleshores a ser responsabilitat del Consell de Rectors) i iniciar-se els estudis renovats.

El procés sembla lògic, però pot tenir un perill greu: que l'habitual desconexió de la Universitat espanyola amb la realitat faci que es gestí un Pla d'estudis massa teòric i grandiloqüent, poc útil per a les necessitats sectorials i que tota aquesta nova planificació educativa esdevingui un salt en el buit que no porti més que a «fabricar parats» com tan acostumada està la massificada Universitat espanyola.

A nivell de segon cicle —el nivell que realment moltes persones del sector amb el títol de TEAT estan sol·licitant— el panorama és molt més difús. El propi Comitè d'experts no es defineix clarament sobre l'assumpte; indica l'interès d'aquest segon cicle, però deixa oberta la manera de crear-lo. Esperem que el Consell de Rectors sintonitzi amb les necessitats sectorials i creï aquest segon cicle que, de tota manera, no pot generalitzar-se a totes les Universitats estatals, ja que el nombre de llicenciats en Turisme (o Gestió Turística) que precisa Espanya és força limitat.

En resum, de tot l'anterior es dedueix que la formació turística a Espanya es troba en una cruïlla, en la seva «hora de la veritat», i que de la capacitat de tots d'encertar en el seu futur pot dependre la supervivència de les actuals quotes de mercat que Espanya està detectant.

Per això, tots —empresaris, Administració, docents, estudiants, treballadors de sector, Sindicats, Universitat, etc.— han d'actuar seriosament, deixar de banda interessos egoïstes i de vegades mesquins i col·laborar amb generositat i rigorositat en aquesta assignatura encara pendent del Turisme espanyol.

ANNEXOS

FIGURA 1
ESQUEMA DELS RECORREGUTS EDUCATIUS EN IMPLANTACIÓ A ESPANYA

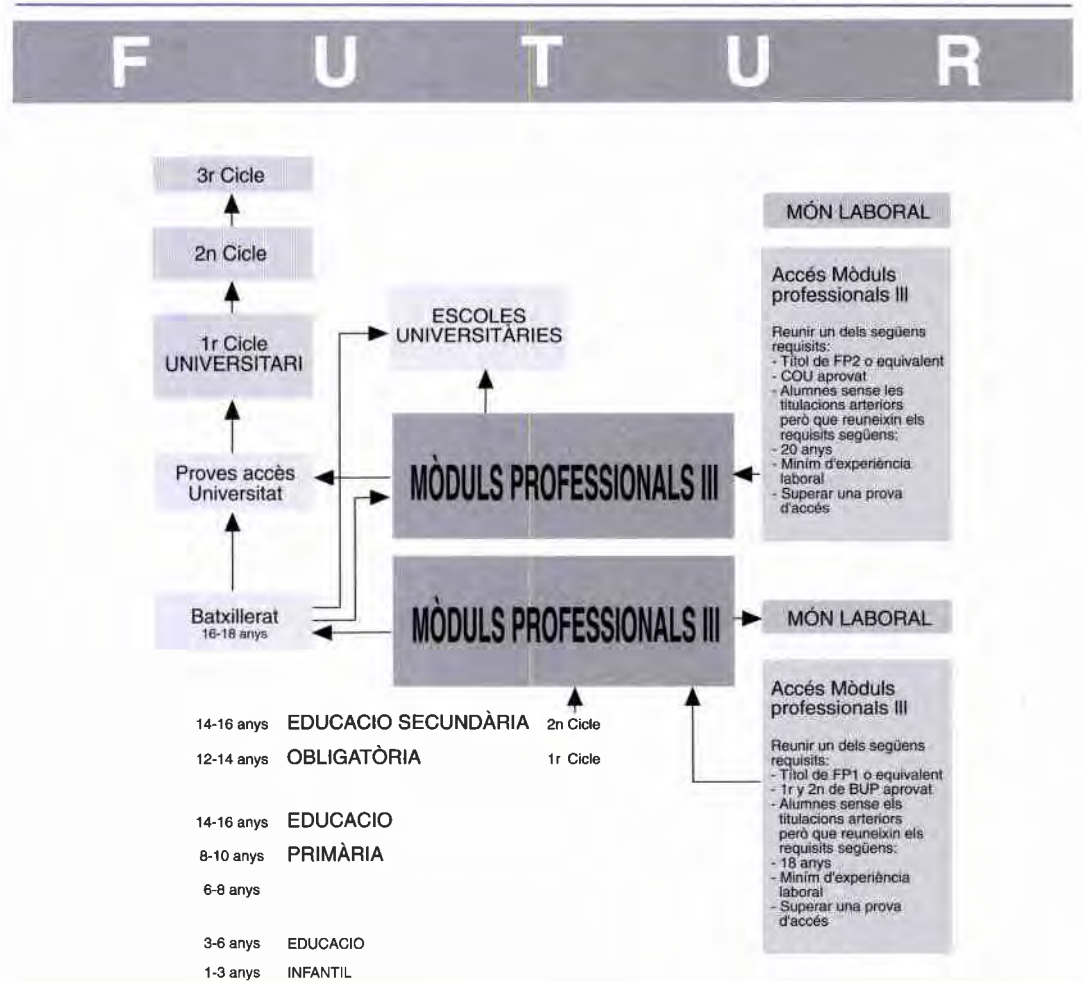
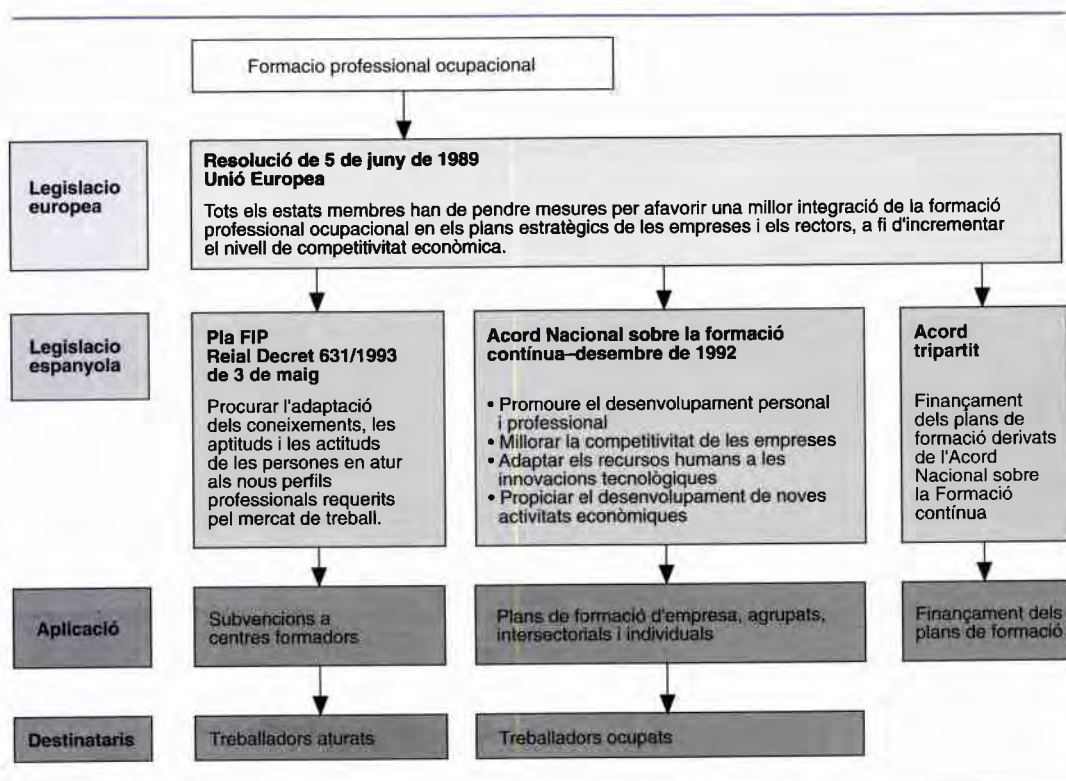


FIGURA 2
ESQUEMA DE LA FORMACIÓ OCUPACIONAL A ESPANYA



Font: Cuaderno Formación Editor, p. 23.

FIGURA 3
VALORACIÓ QUALITATIVA DE LES NECESSITATS FORMATIVES EN EL SECTOR TURÍSTIC ESPANYOL

(de menor a major demanda de les diferents professions) →				de major a menor exigència qualitativa ↓
Def. qualitat-quantitat	baixa	mitjana	alta	
alta	director càmping titulats superiors especialitzats (arquitectes, advocats, enginyers...) altes direccions corporatives	Promoció comercial director d'agència de viatges.	directors d'hotel responsables de turisme rural i de muntanya directors d'alimentació i beguda.	
mitjana	responsables d'instal·lacions de lleure i oci. comandaments intermedis en empreses de transport. comandaments intermedis en casinos. personal de museus i patrimoni.	caps de recepció guies locals personal de producció en agències mayoristes personal de mostrador en agències minoristes caps de cuina	governants animadors personal de manteniment	
baixa	informadors turístics. recepcionistes	cuines i ajudants de cuina cambrers de sala barman	ajudants cambrers cambreres de pisos.	

Turisme i fiscalitat

RAMON ARCARONS

Advocat

1. INTRODUCCIÓ

Qualsevol anàlisi de la fiscalitat en general o, de manera més específica, de la fiscalitat en les empreses i activitats turístiques, requereix d'una definició prèvia, ja que el turisme no és ni un simple fenomen, ni una suma d'indústries; es constitueix, avui per avui, en un dels primers sectors de l'economia mundial.

El turisme és fonamentalment una activitat que es desenvolupa a través del comportament humà, de l'ús de recursos i de les interrelacions que es generen entre les mateixes persones, economies, entorns, etc. Tanmateix, cal no oblidar que el turisme significa, també, moviment i estada de persones fora del seu lloc de treball i residència.

El turisme és, per tant, un fenomen plural i la seva importància econòmica es fa indiscutible. Poques autoritats públiques obliden la seva responsabilitat en la gestió integral del turisme, fent-hi incidència a través de polítiques fiscals, monetàries, duaneres, regulacions i ordenacions turístiques, gestió comercial i promoció turística, entre d'altres.

Probablement, la majoria de polítiques que els governs porten avui a terme afecten sempre d'una o d'altra manera el propi sector turístic; és per això que resulta difícil, en països eminentment turístics, desenvolupar una política turística específica i independent d'altres tipus d'actuacions governamentals.

2. LA NO REVERSIÓ DELS INGRESSOS TRIBUTARIS TURÍSTICS

En la majoria de països els governs fan ús del turisme quasi exclusivament com a font de recaptació tributària. És a dir, el turisme es considera com un producte més que cal gravar i que, com a conseqüència de la seva venda, genera uns ingressos (impostos sobre el consum) i unes rendes que obtenen les empreses que ofereixen productes turístics (agències de viatges, hotels, restaurants, etc.). En molt poques ocasions s'estableixen vincles entre els impostos que graven el turisme i la despesa pública destinada al sector turístic.

Aquesta situació de manca de reversió dels ingressos tributaris turístics (impostos, taxes, contribucions especials) cap al mateix sector turístic, es fa palesa de manera evident en els anomenats «municipis turístics». De fet, són les administracions locals les que tradicionalment han tingut problemes endèmics de finançament, i aquesta problemàtica s'accentua especialment en el cas dels «municipis turístics», si tenim en compte que, durant la temporada turística es multiplica per 2, 3, 4, ... i en alguns casos fins i tot per 10 el nombre dels seus habitants.

D'una banda, els «municipis turístics» veuen augmentar el nombre d'habitants (encara que només per uns dies) als quals se'ls ha de prestar els serveis públics que estableix la *Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local*; d'altra banda, tot i que es produeix un augment significatiu de persones, aquest no té cap efecte sobre el Padró Municipal, tenint en compte que els ingressos municipals vénen determinats per les dades del Padró, aquests ingressos romanen, en qualsevol cas, inalterables.

Per tot això, cal que es produeixi la necessària reversió o l'equitativa distribució dels ingressos que es recaptin del sector turístic cap al mateix sector. Tanmateix, es poden donar alternatives diverses, ja que, tot mantenint l'actual tributació, pot estructurar-se una nova imposició que reverteixi sobre el propi municipi turístic.

És evident que el tribut o els tributs turístics no suposen cap solució nova, ja sigui per

via d'un impost o per via d'una taxa; ara bé, cal analitzar la incidència que podria tenir en la recaptació i també, la repercussió i les conseqüències que recaurien sobre els operadors turístics que tenen en el nostre país el terreny idoni per a les seves operacions. Darrerament sembla que l'Ajuntament de Sevilla torna a plantejar-se la implantació d'un impost turístic sobre el seu territori; no podem oblidar que aquesta és una vella iniciativa i que són molts els ajuntaments que tenen aquest tema com a referència obligada en moltes de les seves actuacions. Ja fa molts anys, el municipi de París es va plantejar la implantació de l'anomenada *taxe de séjour*, els resultats de la qual, pel que fa a la recaptació, han estat molt positius. París ha rebut directament els ingressos procedents d'aquesta taxa, que han estat seguidament revertits per portar a terme la seva política turística en tots els seus nivells; tot i amb això, els tradicionals operadors turístics han continuat conservant la ciutat de París com un dels seus destins tradicionals. Ara bé, cal observar que no tots els municipis són París.

La polèmica implantació d'un impost turístic en el nostre país és, evidentment, un tema que ve de lluny. Malgrat tot, el problema es troba en el mal funcionament del finançament d'aquests municipis. Es tracta, doncs, d'una mala distribució en els municipis turístics dels ingressos tributaris turístics, ja que la pràctica d'una adequada reversió d'aquests és gairebé inexistent.

3. LA TRIBUTACIÓ TURÍSTICA

El turisme és considerat, encara avui, per la majoria de governs com quelcom no essencial. La política fiscal, especialment la que fa referència a la imposició indirecta, és un exemple d'aquesta afirmació, ja que la imposició indirecta sobre els serveis turístics acostuma a ser progressiva en referència als ingressos dels consumidors.

Les agències de viatges, que són les empreses que posen en contacte els consumidors i els proveïdors de serveis turístics (hotels, restaurants, transports, etc.), acostumen a tenir la imposició indirecta més elevada si la comparem amb la majoria de serveis que normalment el consumidor necessita. En el nostre país les activitats que realitzen les agències de viatges estan gravades per l'Impost sobre el valor afegit, amb un tipus impositiu del 16 per 100 en tots els casos; aquest tipus s'aplica en les agències de viatges sobre el marge brut de beneficis, no sobre el preu (Règim especial de les agències de viatges). Tanmateix, és precís recordar que la major part d'actes de consum es troben gravats amb un 4 per 100 o un 7 per 100, i no amb un 16 %, com és el cas dels viatges turístics.

Seguint aquesta mateixa tendència, durant uns anys els hotels de quatre i cinc estrelles foren considerats en el nostre país fiscalment de «luxe», situació en què també es trobaven restaurants i altres allotjaments de caràcter turístic. No obstant això, les empreses afectades, per tal d'aminorar la pressió fiscal, «senzillament» van demanar a les Administracions turístiques competents la disminució de categoria i, en d'altres casos, van haver d'absorbir l'impost.

En l'actualitat, aquesta situació ha canviat ja que totes les empreses d'allotjament turístic i restauració es troben gravades per l'IVA amb un sol tipus impositiu, el 7 %. La diferenciació de tipus, d'altra banda absurda, es va mantenir durant tants anys perquè segons el ministre de Comerç i Turisme, Javier Gómez Navarro, era una qüestió d'estètica fiscal.

En la pràctica, sovint en un sector com el turístic, cada vegada més competitiu («ofertes» de tot tipus, en hotels, agències de viatges, restaurants, etc.), la imposició indirecta no sempre es pot traslladar al consumidor, en la majoria dels casos són les empreses turístiques les que absorbeixen la incidència d'aquests impostos. Això fa que els objectius de recaptació que es cerquen amb aquests impostos, poden provocar en el sector turístic, encara més que en d'altres, una notable disminució de les rendes de les empreses turístiques, amb repercussions a tots nivells, incloses la disminució dels ingressos tributaris procedents de la imposició directa.

Pel que fa a la imposició directa, les empreses turístiques, en trobar-se dintre de les anomenades activitats econòmiques, estan gravades segons la seva forma jurídica per l'IRPF o l'Impost sobre Societats, sense que en aquest cas es donin problemàtiques i particularitats diferents de les que pugui tenir qualsevol altra empresa.

És a dir, per exemple, que els petits hotels, restaurants, bars..., tindrien els mateixos problemes quant a l'aplicació de l'anomenada Estimació objectiva per *signes, índexs* o *mòduls* i, fonamentalment quant a la determinació de la quantia d'aquest, completament aliena a les veritables característiques de l'explotació econòmica del negoci. Per tant, cada any, en els Pressupostos Generals de l'Estat, una de les qüestions cabdals objecte de preocupació per a aquests empresaris és la determinació d'aquestes quantitats, motivada per la seva forta incidència en el futur econòmic de l'empresa.

No obstant això, aquesta situació es dona sempre que per a l'establiment del deute tributari es parteixi d'una estimació objectiva fonamentada en criteris que no han de tenir necessàriament una relació directa amb les rendes reals que obtingui el subjecte passiu (superfície, Kw/h, llits, taules, cadires, personal, etc.).

Una situació semblant es dona en el cas de l'IAE, en el qual els criteris utilitzats per a la determinació del deute tributari no tenen necessàriament en compte la realitat del negoci. És a dir, l'IAE determina una quantitat pel sol fet de l'activitat econòmica i les característiques físiques d'aquesta (local, carrer, etc.), i oblida, per exemple, que l'empresari ha hagut de patir uns mesos determinats: obres, enllumenats, fallides de proveïdors, actuacions en definitiva que són alienes a ell mateix i que han comportat una disminució de clients, i malgrat tot l'establiment ha continuat funcionant.

4. CONCLUSIONS

La problemàtica de la fiscalitat de les empreses i activitats turístiques no és altra cosa que la mateixa que pateixen la majoria d'empreses, sigui quin sigui el sector econòmic en el qual s'emmarquin.

Val a dir que el nostre sistema tributari de finals de segle encara té moltes mancances, que s'han posat de manifest els darrers mesos, en què han estat moltes les veus que propugnen una nova reforma tributària que modernitzi el sistema creat per la «gran reforma» de finals dels anys 70, i que posi les bases de la tributació del segle XXI.

El sector turístic no es mereix un tracte particular; si fos així s'oblidaria que un dels principis bàsics de la tributació és el de la generalitat.

Ara bé, això no vol dir que el sector turístic pugui ser tractat com un simple «objecte impossible» dins del marc general de la tributació.

Cal que es reconeguin les característiques i particularitats del sector turístic i, en definitiva, la seva importància. Perquè sigui així també caldrà que es doni definitivament la necessària reversió dels ingressos tributaris turístics (amb impost turístic o sense impost), per tal de poder mantenir i ampliar el lloc que ocupa el turisme en el conjunt de la nostra economia com a factor bàsic d'estabilitat econòmica i social.

Visió empresarial del turisme a Catalunya

LLUÍS DE BORJA I SOLÉ

Universitat de Barcelona

Abans d'intentar una visió de les característiques bàsiques dels empresaris i les empreses turístiques de Catalunya, pot ser d'interès establir unes referències molt breus als paràmetres macroeconòmics de la indústria turística catalana.

Si ens basem en dades de 1994 (les últimes publicades), a Catalunya el Turisme es pot resumir en els valors següents:

- 16,5 milions de visitants estrangers, dels quals 10,5 milions han pernoctat a Catalunya.
- Més d'un milió i mig de visitants de la resta d'Espanya, que hagin pernoctat a Catalunya.
- 1,2 bilions de pessetes 1994 en facturació directa del conjunt de les empreses turístiques de Catalunya.
- 12 % de participació en el PIB de Catalunya.
- 13 % d'ocupació directa sobre la seva població activa.
- 230.000 places hoteleres.
- 245.000 places de càmping.
- 1.600.000 places en habitatges turístics.
- 1.100 punts de venda d'agències de viatges.
- 11.500 restaurants.
- 890 Guies oficials.

A més d'una notable oferta complementària: 36 camps de golf, 3 parcs d'atraccions i aquàtics, 3 casinos, 45 indrets de lleure, 12 balnearis, 12 estacions d'esquí alpí, 38 empreses de turisme d'aventura, etc.

ELS EMPRESARIS DAVANT LA CRISI ECONÒMICA DELS 90

No es pot establir una visió empresarial del turisme dels 90 sense tenir en compte la crisi iniciada amb la Guerra del Golf de 1990.

És cert que totes les crisis han provocat reajustos en l'oferta i la demanda i que aquells empresaris que no saben adaptar-se al procés de canvi necessàriament sentiran més profundament la crisi sobre els seus processos productius i de vegades no podran sobreviure.

Totes les crisis comporten el germen de millores tecnològiques i d'adaptacions, i també la configuració d'un nou *homo* empresari que, en situació de recessió, sàpiga navegar correctament a contramarea per tal de no naufragar. La nova figura de l'empresari ha d'anar unida al concepte de risc per relançar, dins del marc legal vigent i en la mesura que sigui possible, el procés de canvi social en què estem immersos.

Si el sistema polític ofega les possibles accions de competència perfecta a desenvolupar en un mercat dinàmic, l'*homo* empresari, per tal de sobreviure, es veurà en la necessitat de marginar-se del sistema convencional per aparèixer més tard com a entitats d'economia submergida que evadeixen els marcs jurídics existents però que en ser competitius permeten l'activitat productiva.

En ocasions de recessió com l'actual, el concepte de seguretat es contraposa al concepte de risc. La forta por a l'atur no és el *leitmotiv* de milers d'empresaris i treballadors que només fa una dècada eren, en una bona part, persones poc sensibilitzades amb el concepte social de

la figura d'allò que ha de ser un ciutadà treballador, tant si és dels qui donen feina com dels qui la fan.

Aquesta crisi pot ser beneficiosa ja que pot comportar un canvi d'actitud per part de tota la ciutadania davant el concepte del «treball ben fet», i millorar el baix índex de productivitat i la manca de qualitat. L'absentisme, la indolència, la manca de responsabilitat social són, entre d'altres, causes de l'actual situació econòmica.

Entre nosaltres, molts treballadors estan sistemàticament en contra de l'empresa en què presten els seus serveis sense tenir una consciència clara del perquè. Consideren l'amo, el capital i la societat com a enemics i també l'administració o l'empresa pública quan aquesta actua com a ocupadora. Aquesta activitat d'aparició sistemàtica és negativa per a la dinàmica general i per tant cal canviar-la per una actitud de cooperació. En qualsevol sistema social es requereix d'homes i dones amb mentalitat i dinàmica empresarial per emprendre noves aventures de treball.

Però aquests nous aventurers —empresaris— volen minimitzar el seu risc distribuint-lo entre tots els elements que componen el procés productiu, és a dir, els ciutadans treballadors i el capital.

No existeix encara una *consciència ciutadana* que el treball és un *bé social* i que del compliment correcte de les funcions o tasques que tenen encomanades, el ciutadà no solament recupera una part de les seves forces amb un salari digne sinó que exerceix una funció necessària en l'entramat social en què viu i que del seu correcte i puntual exercici dependrà en part poder millorar l'índex de productivitat de l'empresa, del sector de la ciutat i del país en què viu.

Els països amb un major índex de productivitat aconsegueixen tenir un menor índex d'atur. La major productivitat fa que existeixin productes industrials a preus com més va més baixos en termes reals, la qual cosa implica que en aquella societat es necessitin més prestacions de serveis que reabsorbeixen en part els treballadors que sobren en els sectors primaris i secundaris per la mecanització.

Per sortir de la crisi cal un conjunt de diverses mesures sincronitzades, entre les quals podem destacar un pla d'inversions important per part de l'administració, aminorar la pressió fiscal sobre les empreses, incentivar les inversions desgravant-les, disminuir el dèficit públic tot disminuint les despeses del pressupost i de la seguretat social, un finançament més assequible i barat; que el govern canviï de mentalitat respecte a la seva concepció d'allò que és l'empresari privat, amb menys intervenció i més suport a la petita i mitjana empresa.

ANÀLISI ESPECÍFICA DE L'EMPRESA TURÍSTICA

L'empresa turística se situa en el sector terciari, és a dir, en els Serveis. Per això, la seva estructura i filosofia s'inscriuen en les particularitats d'aquest sector econòmic, com a caràcter general.

Així podem establir com a trets comuns a totes les empreses turístiques els següents:

a) *Importància del factor humà en la seva «producció», en ser fonamental el tracte amb els clients.*

A totes les empreses turístiques, el factor humà és fonamental. El fet que el producte turístic s'adreci a satisfer una necessitat d'alt nivell dels clients, fa que els nivells de frustració siguin un barem important de la qualitat d'aquests. I en tots els casos, els serveis que els empleats de l'empresa a tots els nivells donen als clients és l'element bàsic d'aquesta qualitat.

b) *Alts índexs d'estacionalitat en la «producció» com a conseqüència del comportament estacional de la demanda.*

El turisme és un fenomen essencialment estacional, en no haver-se resolt l'efecte de concentració de la demanda mundial en determinades èpoques de l'any. Aquesta concentració ve motivada per elements climàtics, escolars i de tradició en els països emissors, i les zones receptives com la nostra poden influir-hi poc.

Això origina problemes comuns a totes les empreses turístiques com són la forta oscil·lació de plantilles laborals, els bams de tresoreria, les dificultats de planificació i gestió en el *peak* de la temporada, la baixa utilització d'immobilitzats, etc.

c) *Fora influència de l'entorn (proper i d'altres països competidors o emissors) en les oscil·lacions del mercat de demanda.*

El turisme és un fenomen sociològic molt influït per corrents o actuacions del seu entorn que escapen totalment del control de les empreses del sector. Elements com inseguretat ciutadana, eleccions polítiques, canvis de divises, modificacions de l'estructura duanera d'un país emissor, suspensió de visats, situació sanitària, etc., produeixen alteracions importants de la demanda que són de molt difícil control. Per això, l'empresa turística ha de tenir un esperit molt flexible, capaç d'adaptar-se a aquests canvis i reaccionar ràpidament minimitzant-ne els efectes negatius o explotant-ne les conjuntures favorables.

A partir d'aquestes característiques, les empreses turístiques es diferencien notablement entre si. Podem considerar alguns factors diferencials essencials que configuren les empreses del sector turístic en uns grups segmentats. Aquests factors poden ser:

a) *Valor de l'actiu immobilitzat*

La xifra d'inversió en actius immobilitzats diferencia clarament les polítiques d'un hotel o cadena hotelera amb establiments en propietat que té una altíssima xifra d'actius immobilitzats d'una agència de viatges minorista, l'immobilitzat de la qual només és mobiliari i equips de comunicació.

Per això, en la cadena hotelera els conceptes de rotació del capital, solvència, endeutament, etc., no tenen res a veure amb els de l'agència minorista o amb els d'una cadena hotelera que actua en gestió o *franchising*.

b) *Proximitat i domini del mercat potencial*

La proximitat i domini sobre el mercat potencial de demanda és un altre element diferencial que incideix fortament en aquest cas sobre les polítiques comercials de les distintes empreses del sector. No pot tenir la mateixa política comercial un *tour-operator* alemany que té la seva clientela propera i coneguda, que un hotel que treballa fonamentalment per a aquests *tour-operators*, o que rebí clientela nacional de baixa rotació i alt grau de fidelitat.

c) *Situació en la cadena de distribució del producte turístic*

Com també passa en el camp dels béns de consum, els SOP (Sistema d'Objectius i Polítiques) de les empreses, fabricants, majoristes i detallistes difereixen entre si. També en Turisme, la posició de l'empresa en la cadena de vendes condiona la filosofia empresarial d'aquesta.

d) *Els nivells de risc intrínsec*

Per la seva pròpia naturalesa empresarial, no tots corren els mateixos riscos en el sector i en funció d'això la seva òptica empresarial és totalment distinta. Així, la relació beneficis/risc financer és completament diferent per a un *tour-operator* que per a l'agència minorista, per a un hotel en règim de *management* que per a un restaurant en propietat.

Això fa que les actuacions empresarials en molts aspectes siguin també completament distintes.

e) *L'estructura de la propietat*

El poder de l'empresa, representat per l'estructura i característiques dels seus propietaris, dona també un caràcter diferencial a l'empresa i a la seva actuació. És evident que les accions que desenvolupa un empresari individual hotelier tenen poc a veure amb les decisions que es pre-

nen en un consell d'administració d'una cadena hotelera de titularitat pública o d'un *tour-operator* controlat financerament per entitats bancàries.

Per tot el que hem indicat, s'observa que, tot i que existeixen uns elements comuns, cada grup d'empreses turístiques configurarà els seus SOP particulars en funció de les seves característiques diferencials, i crearà uns subsectors més uniformes.

EL PERFIL DE L'EMPRESARI TURÍSTIC DE CATALUNYA

En l'evolució històrica dels últims 30 anys del sector turístic han existit diferents tipus d'empresaris.

Al llarg del període 1955-1965, la majoria de l'empresariat era formada per industrials d'altres branques que, veient en el turisme una nova possibilitat de negoci, van transvasar una part dels seus estalvis procedents d'excedents o beneficis d'altres sectors (tèxtil, agrícola, alimentari, etc.) cap a l'àmbit de la indústria del lleure o del temps lliure: «Turisme».

Aquestes primeres empreses eren eminentment familiars, amb pocs recursos, i la majoria s'acollia al crèdit hotelier.

L'any 1953 Espanya va rebre aproximadament un milió de turistes, l'any 1994 el nostre país haurà acollit en les seves infraestructures turístiques (hotels, agències de viatges, transports, càmpings, etc.) més de 60 milions de clients, cosa que implica una enorme diferència entre el petit i el mitjà empresari de les dècades del 50-60 al perfil de l'empresari en ocasions d'empreses multinacionals de la dècada dels 90 o a l'empresa pública espanyola, com a propietària de la cadena de Paradors Nacionals.

La dècada dels 60 va ser decisiva per a algunes zones geogràfiques espanyoles. A la Costa Brava i el Maresme català es consolidaven empreses de tipus familiar amb explotacions petites. En d'altres zones, com Mallorca i la Costa del Sol, va aparèixer un nou tipus d'empresari més adequat al puixant desenvolupament d'aquest període.

La dècada dels 70 va ser fonamental per a les Illes Canàries i el sud d'Espanya, on ja apareixen importants grups financers al capdavant de complexos turístics d'envergadura.

Els anys 80 consoliden el model general en el qual han de compatibilitzar la seva presència una multitud d'empreses individuals o familiars, amb unes poques grans empreses.

Dins l'àmbit de les agències de viatges el panorama és semblant, ja que des de l'inici del «boom» turístic fins als nostres dies, s'han consolidat algunes agències majoristes o minoristes amb més de 50 punts de venda a Espanya i amb un enfoc de gran organització (Marsans, Ecuador, Ultramar Exprés, Viajes Halcón, Viajes El Corte Inglés, entre d'altres) que tenen un volum de vendes anual de milers de milions de pessetes i que per tant són entitats amb un empresariat que pren o hauria de prendre decisions amb un criteri racional molt eclèctic, poc o gens semblant al perfil de l'empresari autodidacta familiar.

Les fórmules de multipropietat, venda a crèdit dels viatges, la informàtica, la robòtica, la telemàtica seran factors que necessàriament faran professionalitzar l'empresari turístic, la qual cosa ens donarà dins d'uns anys un perfil d'empresari molt més tècnic i coneixedor de la realitat present i futura.

La figura del tecnòcrata «tècnic en empreses turístiques» apareix com un especialista que no necessàriament procedeix del capital de l'empresa, però que és el nou home o dona que *assumeix riscos* i ajuda l'empresari a prendre decisions davant el canviant mercat de demanda.

Un dels factors més importants en el creixement i desenvolupament de qualsevol sector econòmic és el dels homes que l'han fet possible. Tots els elements estructurals són utilitzats pels empresaris, combinant-los de maneres distintes cap als seus objectius empresarials.

Per saber per què un sector està en una posició determinada i cap a on pot evolucionar, és evident l'interès a saber com són els empresaris d'aquest sector. Per això, és interessant definir els trets característics, la tipologia de l'empresari turístic català:

1. La seva mitjana d'edat és d'uns 45 anys, que tendeix a augmentar en els establiments de major importància.

2. La majoria s'han format empresarialment de manera autodidacta, basant-se en la pràctica diària. Aquells que han fet estudis superiors empresarials són encara una minoria i el mateix passa amb els estudis de tècnic d'empreses turístiques. Tanmateix, aquests dos últims grups més professionalitzats s'ocupen dels establiments més grans i complexos, encara que no és gens estrany trobar la cosa contrària: les segones generacions que estan arribant a les empreses familiars.

3. En general pensen que la pràctica és essencial per conèixer el «negoci», per bé que la majoria opina que els estudis tècnics ajuden eficaçment. Només una minoria els considera imprescindibles, per la qual cosa els processos de reciclatge són escassos.

4. En canvi, quasi tots són políglotes, i parlen quasi normalment dos idiomes o més en alguns casos.

5. La majoria són persones molt ben informades a nivell general (premsa, revistes genèriques) i també a nivell del sector, per bé que en aquest cas es limiten molt als temes «socials», més que no pas als tècnics.

6. Normalment dirigeixen empreses familiars, unipersonals o de societats de poca distribució accionarial. Una quarta part dels empresaris tenen gerents professionals contractats, mentre que la resta gerencia personalment el seu negoci turístic. D'ells, aproximadament un 25 % tenen socis estrangers, bé individuals (el cas més corrent) o bé societats.

7. Respecte a les principals tècniques empresarials, podem indicar que, en general, no fixen objectius concretats en plans estratègics, com és lògic en persones que creuen profundament en el «practicisme», per la qual cosa realitzen normalment accions «continuistes».

8. En el mateix ordre, els aspectes comptables i financers es contemplen de manera simple, i normalment les decisions es prenen «per nas». Tanmateix, va guanyant terreny l'ús professional d'aquestes tècniques empresarials, en especial en el camp de la comptabilitat analítica, els estudis de costos i fiscalitat.

9. En canvi, estan molt preocupats per tots els temes relacionats amb la gestió de personal, i en aquest camp els índexs de reciclatge són bastant alts. Pel que fa a estils de direcció predominen clarament els de tipus autoritari o jeràrquic. Els conceptes del *job-enrichment* i *job-enlargement* són gairebé desconeguts en el sector turístic espanyol.

10. Un altre camp en el qual el sector turístic espanyol no sobresurt especialment és el de l'associacionisme. L'empresari turístic és molt individualista, i la majoria no creu en les actuacions conjuntes. Només prefereix actuar en grup davant l'administració.

11. Respecte als poders públics no es diferencia de la majoria de l'empresariat espanyol i adopta una postura summament crítica, sense diferenciació clara del partit en el poder. Les seves queixes s'engloben en el marc econòmic general (fiscalitat, flexibilitat laboral, etc.), però en els temes específics del turisme acusa l'Administració de tenir polítiques errònies o dolentes en matèria d'urbanisme, crèdits oficials, relacions amb els *tour-operators*, campanyes de promoció i imatge.

12. Per últim, podem afegir que s'està incrementant la presència d'un corrent més tècnic i empresarial que es vincula normalment a les grans empreses, amb o sense participació accionarial distribuïda, que procedeix de dins del sector o d'altres sectors econòmics, a la vegada que es contracten cada cop més gerents professionals com a conseqüència de la duresa de la situació econòmica general.

Al mateix temps es produeix un transvasament empresarial des d'altres sectors al turisme, que és potser el que està resistint millor la crisi econòmica dels 90 a Espanya.

Aquests aspectes configuren en gran part la problemàtica de futur dels empresaris turístics de Catalunya.

En efecte, es pot afirmar que en la seva filosofia empresarial bàsica no constitueixen un grup homogeni, sinó que es poden distingir dos grans grups:

- a) els empresaris turístics de *perfil immobiliari*, acostumats a ràpides rotacions, alts graus d'endeutament, promocions efímeres i un cert grau d'especulació en els seus negocis, i
- b) els empresaris turístics de *perfil operador*, el negoci dels quals es basa en l'explotació diària dels seus establiments turístics, amb rotacions baixes i *pay backs* alts, amb vocació de durar en el mercat.

Dissortadament, tots dos grups es barregen en projectes concrets sense que es produeixi la sinèrgia desitjada, sinó que se sumen els punts febles de totes dues filosofies donant lloc a la gran majoria dels problemes purament empresarials del nostre sector: alts endeutaments amb *pay-backs* llargs, operacions especulatives sense tenir en compte la qualitat del producte, guerres de preus a la baixa per poder suportar costos financers, personal poc format per reduir costos i ampliar marges, etc.

En la situació actual, les empreses turístiques catalanes han d'intentar resoldre l'alternativa clau de passar des d'un posicionament de líder de preus a un posicionament de diferenciació de producte. Aquest canvi no és fàcil, i no totes les empreses són capaces d'afrontar-lo. Requereix una forta estratègia promocional, la millora qualitativa del producte i l'adopció d'una personalitat específica, cosa que normalment requereix invertir en modernització, formació del personal i serveis perifèrics bàsics, esperant que aquesta inversió sigui rendible en un futur que no pot ser molt llunyà.

Si aquest canvi s'aconsegueix, aquesta «feina ben feta», les empreses tindran futur i amb ell el sector turístic de Catalunya. Per desgràcia, potser no totes les actuals subsistiran, però el mercat és implacable amb els qui s'entossudeixen a caminar per camins contraris a aquells que condueixen en cada moment a la possibilitat de l'èxit empresarial.

Entrevista amb Lluís Marcó. Director de l'Hotel Arts de Barcelona

FRANCESC XAVIER MENA



Considerem d'entrada els escenaris de futur que se li presenten a la indústria turística, sobre la qual incideixen tots els canvis econòmics, sociològics i sobretot l'ampliació de mercats, la globalització de l'economia a nivell mundial...

Nosaltres, aquí a Barcelona, per centrar-nos en una àrea molt concreta, el que hem vist des del punt de vista hotelier és que s'ha produït una reactivació des de finals d'any del 94 i al llarg de tot el 95, i que possiblement continuarà els propers anys. Una reactivació a partir del pitjor any que va tenir l'hoteleria a Barcelona en molts anys, que va ser l'any 93, és a dir, l'any post-olímpic. Per què vam tenir un any dolent? Doncs, evidentment, perquè la gran construcció d'hotels va provocar un excés d'habitacions després dels Jocs, que no es va correspondre amb l'ocupació esperada. Cosa, d'altra banda, lògica si tenim en compte que els efectes de l'exposició que Barcelona va tenir a tot el món només els comencem a sentir ara. De fet, les grans planificacions de congressos importants es fan amb dos o tres anys vista i no arriben de seguida després d'uns Jocs Olímpics.

Cal veure també com estava l'economia mundial els anys 92-93. Estats Units travessava un període de recessió, probablement provocat per la Guerra del Golf. I conseqüentment Europa, i per tant Barcelona, també se'n van ressentir. Els anys 94 i 95 la reactivació econòmica espanyola i europea ens han ajudat que l'activitat econòmica de Barcelona tingui una incidència molt més positiva a les ocupacions hoteleres.

I dins d'aquestes tendències i aquesta evolució, quin seria el punt de vista d'un gran coneixedor del sector, pel que fa a l'evolució, si és que és tal, dels demandants d'aquests serveis hotelers o en general dels consumidors turístics?

El consumidor d'habitacions d'hotel, el viatjant, el qui ocupa hotels sovint, s'ha tornat terriblement sofisticat. És una persona que el que busca són uns nivells de qualitat importants i ja no es conforma amb qualsevol cosa. Heu de pensar que el client corporatiu, el client de congressos, que és el més freqüent a Barcelona, es passa la vida en habitacions d'hotel. I per tant ha de trobar allò que el faci sentir-se més com a casa seva, amb el màxim de comoditats. En aquest sentit, els hotels han de fer un esforç per poder donar aquest tipus de qualitat als seus clients. Aquest és un factor determinant perquè el client torni o no a aquell hotel.

Sempre s'ha dit que el sector turístic en general, i l'hoteleria en particular, es caracteritzen per ser intensius en mà d'obra. Però certament també és un sector que ha sabut adaptar-se a les innovacions tecnològiques. Quina és la realitat d'aquesta incorporació tecnològica i quin és el paper que aquesta innovació té en les prestacions dels serveis?

La clientela busca qualitat, i dins la qualitat un segment important és l'eficiència del personal en el seu lloc de treball. Jo recordo els meus temps joves d'estudiant de l'escola d'hoteleria, que era revolucionària una màquina de calcular, que es feien els tancaments de nit ens uns llibres enormes, on havies de sumar i restar de memòria. Després va venir la màquina de calcular, la màquina registradora —que era una cosa extraordinària, per engistrar els càrrecs de bar i de restaurant— i ara ens trobem amb uns sistemes d'ordinadors que integren totes les operacions que fas al llarg del dia directament al compte, la qual cosa comporta uns nivells de rapidesa i d'eficàcia molt més sofisticats que ara fa trenta anys. Això el client ho agraeix i ho necessita. La gent no té temps d'esperar, tothom va amb presses, en el moment d'arribar, en el moment de sortir, en el moment de fer negocis en el hotel. I això ha repercutit en un personal que ha de tenir uns coneixements molt més avançat que els que teníem nosaltres. Aquesta és la gent que està sortint ara de les escoles especialitzades del sector.

Heu fet esment a la qüestió de la qualitat dels serveis turístic, que sembla un tema cabdal. De fet estem en un establiment que és paradigma d'aquesta qualitat i on justament fa uns dies es van celebrar unes jornades sobre qualitat al turisme. Quines serien les línies d'actuació que encara es poden prendre per part de les empreses turístiques per millorar encara més aquesta qualitat?

Nosaltres hem arribat a fer un model de la manera com treballa el nostre hotel i la nostra companyia. El primer que fem és desenvolupar un sistema de selecció que busqui els perfils de les persones que s'adeqüen a les posicions obertes. No ens interessa tant una persona amb un currículum molt llarg, perquè aquesta persona pot haver estat vint anys fent una feina que no li agrada. Una feina que va començar a fer per raons familiars i que ara encara continua fent perquè s'hi ha acostumat. Si li pregunto a un cuiner quin és el seu hobby i em respon que tocar el violí, jo ja sé que quan acabi la seva jornada laboral aquest home marxarà a tocar el violí, però sé també que mai no arribarà a ser un gran xef, perquè el hobby dels grans xefs és la cuina, i allò que més els agrada és passar-s'hi hores provant coses noves. El primer pas, doncs, que hem de donar és aquest procés de selecció.

Però un cop la persona ha ingressat a l'empresa, el segon pas és un període d'orientació de dos o tres dies, segons les dimensions de l'hotel o de l'empresa, en què se li expliquen en unes hores quina és la filosofia de l'empresa, per què treballem de la manera que ho fem, en què creiem... Després ja passa al departament on anirà a treballar i se'l posa sota la tutoria del *trainer* del departament, que l'ajudarà, l'aconsellarà, i d'allà acabarà passant, després d'uns mesos, un petit examen, que anomenem de certificació, que situa aquella persona dins la feina que està desenvolupant.

Així doncs, ja tenim els quatre processos bàsics de gestió de la qualitat: selecció, orientació, formació i certificació. I un cop dintre de l'empresa, tenim els processos de gestió de qualitat total, per resoldre problemes o per corregir situacions que no ens donen satisfacció.

L'Hotel Arts està incorporat clarament a l'skyline de la ciutat i és un paradigma de la nova hoteleria barcelonina. Abans heu fet esment a les últimes temporades, però ara m'agradaria que ens diguéssiu com penseu que pot evolucionar el turisme urbà a la ciutat de Barcelona.

Quan parlem de turisme urbà, parlem del que vé únicament per lleure i exclouem l'home de negocis...

Potser hauríem de parlar de tots dos segments.

Barcelona continua essent un motor financer i empresarial de tot l'Estat i això va creixent d'any en any. La importància geopolítica que s'està donant a la ribera mediterrània està fent que Barcelona adquireixi cada cop més importància dins la Unió Europea i sens dubte entre els països del Mediterrani.

Els canvis d'infraestructura que ha tingut Barcelona, la recuperació de platges, la Vila Olímpica, el Port Vell, el mateix Port Aventura tot són ingredients que impulsen la ciutat cap a un futur molt i molt brillant. El visitant de Barcelona, sigui corporatiu o turístic, troba en aquesta ciutat, si hi ha vingut abans dels vuitanta i hi torna ara, un canvi total cap a millor. El client corporatiu augmenta en un cinquanta o seixanta per cent gràcies sobretot a les visites corporatives i als congressos de tota mena.

El turisme urbà té un futur extraordinari des de totes dues vessants, la lúdica i l'empresarial.

Si us posem com a representant d'aquesta visió empresarial del turisme, i acceptant lògicament que les Administracions públiques, en els diferents nivells, tenen un paper en la política turística, quina seria la visió que un empresari o un alt executiu d'una empresa turística té d'aquesta política turística i del necessari paper que la comissió europea, l'Estat, la Generalitat, l'Ajuntament haurien de posar per tirar endavant aquest sector.

Les Administracions i les institucions polítiques de la ciutat i de Catalunya estan posant un èmfasi molt important en el tema del turisme de qualitat. Ens hem d'oblidar dels anys seixantes —que d'altra banda van anar molt bé per aquella època—, ara hem de reivindicar el visitant de qualitat que només vindrà si hi ha establiments que donin el nivell necessari perquè aquesta gent repeteixi. Les institucions ens ajuden, i reconeixen el valor del turisme sigui urbà o de vacances, i van fins i tot més enllà amb visites a empresaris estrangers per promoure el turisme. Per posar un exemple, vaig estar amb el president Pujol a Washington, perquè se celebrava el Global Forum de Fortune Incorporated Enterprises, que el mes de juny de l'any que ve se celebrarà a Barcelona. Això portarà quatre-cents o cinc-cents executius-en-cap de les companyies més importants del món. L'any passat es va fer a Singapur i l'any que ve a Barcelona, que ha estat triada entre ciutats com Viena, Venècia i Montecarlo.

Abans heu fet esment del lligam que existeix entre la qualitat en la provisió dels serveis turístics i la formació interna dels recursos humans. M'agradaria centrar-me ara en la formació externa, en la formació prèvia a la incorporació pròpiament al món del treball. Com veurieu aquella formació externa de les persones que s'hi volen professionalitzar?

En els últims tres o quatre anys s'han format moltes escoles turístiques i d'hosteleria. Algunes ja estan aquí des de fa molt anys i d'altres són molt noves. Algunes són molt bones i d'altres no tant. És un reconeixement de la necessitat de formar gent que pugui donar la qualitat de servei que la gent requereix. Els objectius de l'hotel —almenys del nostre— és cent per cent retenció del client, i això només es pot assolir amb un cent per cent de satisfacció d'aquest client. És a dir, no cometre errors. I la gent jove que actualment surt de les escoles d'hosteleria saben que aquest és l'objectiu i el camí per arribar a fer-se un lloc en el món del turisme.

A les diferents indústries que formen l'activitat econòmica, el paràmetre de la competitivitat ha guanyat molts punts perquè efectivament els mercats s'estant obrint i la competència és cada vegada més gran. Pel que fa estrictament a l'oferta hoteletera, com creieu que es configurarà aquest sector de cara al futur? Les línies de competència aniran via marques hoteleres, via segmentació, hotels més petits i més grans, diferenciacions de qualitat...

Veig dues coses. Una ja s'ha fet i l'altra s'haurà de fer. La que s'ha fet és que un dels avantatges d'aquesta proliferació d'habitacions d'hotel després dels Jocs Olímpics de Barcelona ha tingut com a conseqüència una baixada de preus, perquè els d'abans eren una barbaritat. No érem Londres ni París i els preus eren semblants. Era una ciutat molt cara. Ara els preus han pujat una mica

i seguiran pujant, però estem en un nivell de preus molt acceptable, tot i que potser es podrien pujar dues o tres mil pessetes més. Però d'aquí a un any o un any i mig ja serem al nivell on hem d'estar.

La segona cosa que cal fer és el control de qualitat. Ja no es pot viure amb el sistema antic que atorgava les estrelles que estableixen la categoria d'un hotel en funció d'un cert nombre de salons, d'unes mides de llit o d'un tipus de bany... Això ha de formar part d'una inspecció completa, sabent com es contesta el telèfon, quina mena de servei reps quan et trobes a l'hotel, si l'hotel està ben mantingut —hi ha hotels de cinc estrelles a algunes ciutats espanyoles, que els tenen des de fa vint anys i des d'aleshores no han canviat ni una moqueta. Però quan van néixer, la reglamentació deia que estaven dins els paràmetres de les cinc estrelles i tenen aquelles cinc estrelles des de sempre. Potser ens cal una agència independent, que no fos governamental, seriosa, que fes visites d'inspecció no anunciades als hotels, per donar la categoria i les estrelles als hotels, i per veure si s'han de mantenir en una categoria o pujar de nivell.

Hem parlat prou del sector, i sens dubte que els recursos humans són importants per tirar endavant la indústria turística i en particular la figura dels directius o de manera més àmplia d'empresaris turístics. Des d'una posició exitosa que li permet saber quins són els perfils adients per ser un bon directiu, quins són per vostè aquestes característiques de *management* imprescindibles perquè un directiu o un empresari pugui tirar endavant el seu negoci turístic.

L'element bàsic de qualsevol hotelier per posar-se en el camí de l'èxit és una total vocació de servei. Si no la tens, si quan t'aixeques al matí no dius «avui, vaig a fer contenta la gent», dedica't a una altra cosa. Són moltes hores de treball —catorze o quinze—, són molts dissabtes i diumenges, són molts caps d'anys i nadals... És un treball que dona moltes satisfaccions però que també requereix molts sacrificis. I has de portar aquesta vocació de servei profundament arrelada i ser capaç de transmetre-la als teus empleats. Després aquesta vocació de servei es pot arrodonir, evidentment, amb coneixements. De comptabilitat, d'economia, de mercat. Però un director d'hotel és algú que sap una mica de tot i que s'envolta d'especialistes de cadascuna de les coses. Ha de crear un ambient de treball que il·lusioni els seus empleats.

Arran del que estàveu dient ara mateix, aquesta entrevista serà llegida per molts economistes joves que en general han viscut d'esquena al turisme com a futur professional. Quines oportunitats professionals dona el sector turístic als joves economistes?

El jove economista és una persona que per formació té una visió nostra com d'un marc que deixa poc de lloc, poca flexibilitat. Però de vegades obliden que l'hoteleria és un negoci. No és una casa de caritat, és un negoci fet per guanyar diners. I l'aspecte econòmic és de la més alta importància. Si aquest jove, a més de la formació econòmica, té aquest neguit de satisfer els clients, ben segur que trobarà el seu lloc dins la indústria turística. Si podem fer un casament de vocació de servei amb vocació econòmica tenim un èxit immediat.

Una darrera qüestió. Ens agradaria que fessiu un balanç com a director general de l'Hotel Arts, de l'evolució que ha sofert des de la idea primera de fa uns anys fins a la realitat actual.

Nosaltres com a Ritz-Carlton Hotel Company, que és la companyia gestora de l'Hotel Arts, vàrem patir molt durant els primers anys davant les vicissituds que es van passar durant els anys pre-olímpics per tots els problemes de la construcció. Però un cop que es va obrir l'hotel la gent s'hi ha abocat, perquè en els 21 mesos de treball, hem passat d'un primer any amb un 50% d'operació, que és bàsicament el nostre punt d'equilibri, a un segon any on arribarem molt a prop del setanta per cent d'ocupació, i a unes perspectives per al tercer any de consolidació d'aquest setanta per cent d'ocupació amb una tarifa d'unes 20.000 pessetes de mitjana. L'hotel des que va néixer ha estat amb números negres, no hi ha hagut números vermells de cap manera i des d'un punt de vista operatiu és un èxit i crec que la ciutat ho ha reconegut i només en dos anys l'ha col·locat en un dels primers llocs de l'hoteleria catalana. Ens han donat guardons de tota mena. Però tot això si no tens el personal adequat no es pot fer. Per molt bon director que siguis, ja no ets tan bon director si no tens el personal que et pugui garantir aquest èxit.

1. Paul Krugman (1994), *Peddling Prosperity*, WW Norton and Company, Nova York.

2. David Walsh (1993), *Economic Principals*, The Free Press, Nova York.

Robert Lucas: expectatives racionals... i creixement econòmic

IVAN MUÑIZ

Departament d'Economia Aplicada
UAB

PREMI NOBEL
D'ECONOMIA

El professor Robert Lucas de la Universitat de Chicago —l'economista teòric més important dels setanta en paraules de Paul Krugman—¹ ha estat el darrer guanyador del Premi Nobel en Economia. Una petita nota biogràfica sobre Lucas hauria d'incloure algunes dades que resulten sorprenents. En primer lloc cal considerar la seva joventut (58 anys), que no s'adequa a la seva gran fama. Una segona dada sorprenent és que no es va llicenciar en economia, sinó en història per la mateixa Universitat de Chicago. Això fou l'any 1950, tres anys després que arribés Milton Friedman, l'autor amb qui més se l'ha associat a nivell polític, a la mateixa Universitat de Chicago. D'ell es diu que és una persona que es dedica plenament a la docència i a la recerca,² deixant a alguns dels seus deixebles el pes de la difusió i la implementació política del seu pensament. Abans d'entrar en el tema de les expectatives racionals, teoria per la qual li han donat el Nobel, cal dir alguna cosa sobre el seu estil. Lucas resulta, malgrat la dificultat matemàtica, un escriptor fresc i lúcid. Escriu poc però bé i els seus articles guanyen amb el pas del temps.

Expectatives racionals

Robert Lucas desenvolupa el seu treball teòric sobre expectatives racionals durant els anys 70 al Departament d'Economia de la Universitat de Chicago, universitat que ja mai no va abandonar malgrat les temptatives d'altres universitats com el MIT per fer-se amb els seus serveis... i el seu nom. Sembla sentir-se a gust a la seva universitat amb fama de freda (climàticament i intel·lectual), i més d'una vegada s'ha referit a la incomoditat que li suposa canviar els costums que l'han acompanyat durant molts anys. La Universitat de Chicago, d'altra banda, ha estat força guardonada pel que fa a l'economia. Recordem els premiats Koopmans, Arrow, Klein (que formaren part de la comissió Cowles), així com Friedman, o el recentment guardonat Gary Becker. A la Universitat de Chicago han conviscut dues tradicions teòriques diferents, la «marshalliana» i la «walrasiana». La primera, de la qual Milton Friedman se sent legítim hereu (hauríem de veure el que en pensa el professor Giacomo Becattini) es caracteritza per

l'ús de la matemàtica, mentre que la walrasiana, centrada en un esquema d'equilibri general, ha tingut un fort ascendent en els treballs econòmics que es realitzen durant aquests anys. Malgrat els diferents enfocaments presents als treballs de Friedman i Lucas, tots dos han estat identificats amb la teoria i la política monetària que es dissenya sota la influència directa de les «expectatives racionals».

La teoria de les expectatives racionals parteix de la crítica als models keynesians en què les imperfeccions del mercat i les rigideses econòmiques centren l'anàlisi. Friedman, ja des de l'any 1965, utilitza aquest concepte, originàriament definit per Muth, per criticar la política monetària activa. Lucas, per la seva banda, es despreocupa de la part més política i es concentra en la consistència interna microeconòmica que hi ha darrera de la idea d'expectatives racionals. L'argument de les expectatives racionals ha estat defensat pels «new classics» entre els quals destaquen, a part de Lucas, Sargent i Barro. Aquests autors recuperen la confiança en els mercats que havia caracteritzat els economistes clàssics. L'explicació clàssica al problema de les recessions es basa en el bon funcionament dels mercats. Si estem davant d'una, les empreses retallaran els preus i els treballadors faran el mateix amb les seves demandes salarials. Com a resultat augmentar la quantitat real de diner que hi ha a l'economia, de manera que el poder adquisitiu també s'incrementa. L'argument és molt interessant, però llavors, per què hi ha recessions? La resposta de Lucas és que la gent es confon ja que no sap interpretar si la davallada afecta exclusivament la seva activitat, o bé si es tracta d'una davallada de generalitzada. Aquest argument no és incompatible amb l'enfoc keynesià. La diferència és que mentre que els «neo-keynesians» creuen que els períodes d'ajust que demana el mercat són massa llargs, i per tant la política econòmica pot reduir el seu impacte, els «new classics» veuen les coses d'una altra manera. Lucas creu que els agents estan més ben informats del que sembla, de manera que poden interioritzar els senyals de política monetària i neutralitzar-la. L'única política monetària amb efectes és aquella que no es pot predir, és a dir, una política aleatòria. Però que una política monetària sigui aleatòria no deixa de ser un contrasentit; com ordenem objectius i mitjans d'acció? El resultat normatiu del seu plantejament és clar i contundent: no és que la política monetària activa pugui resultar ineficient, sinó que tota política monetària activa serà en principi, ineficient. Per a Lucas, a diferència de Keynes, el llarg termini no arriba quan un es mor, sinó quan l'economia entén perfectament la situació i pot predir les polítiques que s'implementaran.

La crisi de les expectatives racionals

Durant els anys vuitanta comencen a fallar les prediccions dels «new classics». L'argument defensat va funcionar bé durant una sèrie d'anys en què les dades semblaven donar-los la raó però a partir dels vuitanta comença a ser evident que l'ús de la informació no té perquè ser eficient. Pot haver-hi massa informació amb les dificultats que suposa ordenar-la correctament. George Akerlof se centra en aquest tema i s'imposa la visió que els mercats poden no funcionar com a conseqüència de l'asimetria informativa entre compradors i venedors. Com a conseqüència dels límits descriptius i explicatius del model, i també degut a la feblesa amb la qual els «new classics» es van defensar, els models sobre expectatives racionals deixen de tenir la importància que tenien i apareix la teoria del cicle real de negocis (*real business cycle theory*) que ocupa l'espai que tenien les expectatives racionals.

Creixement endogen

Lucas ha rebut el Nobel gràcies al seu treball sobre expectatives racionals que desenvolupa durant els setanta. En què treballa ara? La resposta és que ha canviat de tema de recerca i es dedica a temes de creixement endogen. Resulta sorprenent i altament gratificant veure com, aquest encara jove «gurú» de l'economia, ha sabut entendre els límits de l'enfoc que dominà la teoria econòmica durant els setanta i, malgrat les inèrcies que suposa ser el número u, canvia d'enfoc, i canvia també la seva opinió sobre el paper dels governs pel que fa a la política econòmica. Efectivament l'any 1985 Lucas pronuncia una conferència en la qual més o menys ve a dir que és marginalment més eficient concentrar-se a estudiar el creixement a llarg termini que no pas treballar en temes de cicle.³ Sembla una bona raó per canviar d'aires. El que és sorprenent de Lucas és que, mentre que els reciclatges generalment només produeixen obres menors respecte de les primeres, ell aconsegueix escriure sobre creixement quan toca (els mateixos anys 1985-1988 en què Romer comença a despuntar), i també ha demostrat tenir bon olfacte per aprofundir sobre dos aspec-

tes clau: el paper del capital humà i l'existència d'externalitats. Si bé Romer esdevé imprescindible per entendre els avenços teòrics en creixement, Lucas no ha d'ocupar un segon lloc, sinó un lideratge compartit. Al cap i a la fi les més intel·ligents observacions sobre el paper del capital humà i la seva difusió provenen, no de Romer, sinó de l'article de Lucas que es publicà l'any 1988;⁴ dos anys després dels primers resultats que presenta Romer; un economista que demostra la seva intel·ligència tot reconeixent la importància de Lucas en aquest nou camp de recerca teòrica.

Efectivament, Lucas ha estat identificat amb una manera d'entendre les relacions mercat-estat que es caracteritza per les limitacions dels governs de cara a accelerar o frenar l'activitat econòmica. Juntament amb Friedman, la primera idea de Lucas que un té al cap és la d'un economista conservador. Aquesta afirmació en el seu cas, i després de les seves darreres aportacions, resulta insostenible. En primer lloc, el nou enfoc dels treballs sobre creixement endogen es caracteritza per la presència d'externalitats i béns públics, instruments clau a la literatura sobre economia del benestar. Un dels resultats d'aquests models és la diferència entre les quantitats i preus que ofereix el mercat i les que resulten eficients des d'un punt de vista social. Davant d'aquest problema es proposa l'acció dels governs per millorar les dotacions que resulten del mecanisme de preus. En segon lloc, l'accent es posa, no en el capital físic, sinó en el capital humà, de manera que les polítiques que es proposen són expansives pel que fa a la despesa pública en educació. Finalment cal destacar que Lucas se separa de la tradició walrasiana en considerar el paper de les ciutats pel que fa als mecanismes de difusió dels *knowledge spillovers*, i per reforçar el seu argument utilitza el nom de Jane Jacobs, una autora tan interessant com deprecada per l'ortodòxia, que descriu els processos de creixement de les ciutats. En definitiva, el nom de Lucas ja no es pot associar a una política conservadora, sinó a la llibertat de pensament que permet les interessantíssimes piruetes d'aquest gran, gran economista. Difícilment es pot trobar més consens per aquest sempre polèmic guardó.

3. Angel de la Fuente (1992), «Histoire d'A: crecimiento y progreso técnico», *Investigaciones Económicas* (segona època), Vol. XVI, n. 3.

4. Robert E. Lucas (1988), «On the Mechanism of Economic Development», *Journal of Monetary Economics*, n. 22, febrer, 1988.

CRÍTICA DE LLIBRES



* *Dinàmiques metropolitanes a l'Àrea i la Regió de Barcelona*, Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, Direcció de Serveis d'Ordenació Urbanística, Barcelona, 1995, 336 pàgs.

Dinàmiques metropolitanes *

JOAN TRULLÉN

UAB

El treball *Dinàmiques metropolitanes a l'àrea i la regió de Barcelona* constitueix una fita destacada en la ja llarga sèrie d'estudis publicats

des de meitat dels anys seixanta sobre el fenomen metropolità. La desaparició de la Corporació Metropolitana de Barcelona —com a conseqüència de les Lleis d'Ordenació del Territori aprovades pel Parlament de Catalunya— feia pensar que a més a més de les conseqüències sobre el govern del territori metropolità es patiria d'una manca de continuïtat en l'estudi dels fenòmens metropolitans, la qual cosa hauria dificultat la realització de diagnòstics precisos

sobre els problemes econòmics i territorials associats al dinamisme metropolità. La Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona amb aquesta publicació ofereix a la opinió pública en general i als estudiosos dels fenòmens territorials en particular una excel·lent plataforma informativa, documental i d'anàlisi sobre la molt complexa dinàmica metropolitana recent.

Es tracta per sobre de tot d'una obra ben orientada, i no només ben sistematitzada, que es publica amb un gran sentit de l'oportunitat, en un moment en el qual està ja en fase avançada la redacció d'un dels plans que poden esdevenir crucials per la futura ordenació metropolitana, el Pla Territorial Metropolità de Barcelona (PTMB) que dirigeix Albert Serratos.

L'estudi de la MMAMB demostra la importància quantativa i qualitativa dels canvis en el procés de desenvolupament econòmic que s'estan experimentant en els darrers anys en l'àrea i la regió metropolitanes de Barcelona. En aquest sentit ofereix alguns continguts, especialment els econòmico-territorials que, en general, no han estat suficientment recollits fins ara en les publicacions —encara parcials— dels treballs preparatoris del PTMB, ni en les propostes concretes del Pla Territorial General de Catalunya que tantes mancances presenta en el front econòmic. Permetrà doncs enriquir el debat que necessàriament s'ha d'obrir al voltant de la propera discussió del PTMB.

Aquesta orientació positiva del document es palesa també en algunes de les opcions metodològiques que conté. La principal d'entre elles fa referència als àmbits territorials d'estudi. Crec que és un encert presentar la informació no solament a escala territorial de l'àrea metropolitana (definida com el més gran dels àmbits territorials de les actuals entitats metropolitanes, el que conforma l'anomenada Entitat del Medi Ambient, que inclou 33 municipis) sinó també a escala de la regió metropolitana de Barcelona, definida de conformitat amb l'opció de planejament del PTMB com el conjunt dels 163 municipis que conformen les comarques del Barcelonès, Maresme, Vallès Oriental, Vallès Occidental, Alt Penedès, Baix Llobregat i Garraf. S'ha optat doncs per reconèixer com a unitats d'anàlisi agregat metropolità les derivades de criteris administratius, tot i que el volum inclou els resultats de rigoroses anàlisis econòmico-territorials que demostren que l'àrea metropolitana funcional de Barcelona ja l'any 1991 estava conformada per 53 municipis.

Partint de la distinció entre àrea metropolitana de Barcelona i regió metropolitana de Barcelona, la tesi central d'aquest estudi és la següent: s'està assistint en els darrers anys a un procés de progressiva descentralització d'activitats i de població des de Barcelona cap a la

primera corona metropolitana i des del conjunt de l'àrea metropolitana cap a la segona corona metropolitana. S'estaria desenvolupant un nou model de creixement extensiu que substituiria el vell model metropolità polaritzador i intensiu; aquest nou model presenta un gran consum de sòl per activitats productives i residencials, especialment en el conjunt de territoris de la segona corona metropolitana de Barcelona. L'àrea metropolitana de Barcelona representaria ja ara un paper de nova ciutat central, que interactuaria progressivament amb la resta de la regió metropolitana de Barcelona, és a dir, l'arc conformat al voltant de les polaritats de Mataró, Granollers, Sabadell, Terrassa, Martorell, Vilafraça del Penedès i Vilanova i la Geltrú.

Si bé la regió metropolitana es tendiria a conformar com un espai jerarquitzat i policèntric, només algunes ciutats com Sabadell, Terrassa i Mataró aconseguirien mantenir el seu potencial d'atracció respecte als municipis de l'entorn. És a dir, no se seguiria amb suficient intensitat el model d'àrea metropolitana polinuclear en el qual la descentralització des de Barcelona i el seu continu urbà hauria de seguir una tendència a l'enfortiment de les diferents ciutats que polaritzen la segona corona metropolitana. La descentralització afectaria també el conjunt dels espais metropolitanos, i conformaria una molt extensa perifèria metropolitana. Els nous models d'implantació industrial cap a la perifèria (de Barcelona i d'altres ciutats industrials com Sabadell i Terrassa) i els hàbits generalitzats de formes de residència unifamiliar donarien lloc a un model d'ocupació extensiva del territori regional metropolità.

Aquest nou model d'ocupació del territori presenta avantatges i inconvenients. Entre els primers cal destacar la disminució de les des economies derivades d'un excés d'aglomeració, així com l'increment de densitat urbana de la perifèria de la primera corona metropolitana i del conjunt de municipis de la segona corona metropolitana. Entre els inconvenients en sobresurten tres: la reducció de la base fiscal del centre metropolità sense poder reduir les despeses corrents associades a les funcions de centralitat; l'increment dels costos de transport (mesurats en diners i en temps); i el progressiu desplaçament de la congestió cap a la perifèria. Ens podriem demanar si seria convenient assajar un pacte industrial a escala metropolitana al voltant d'algunes qüestions relacionades amb l'ús del territori, el model de transport i els costos indirectes del treball en el conjunt del mercat de treball metropolità de Barcelona.

Atès que no hi ha un adequat nivell administratiu que gestioni el territori del conjunt de la regió metropolitana de Barcelona, existeixen dificultats per al disseny i el seguiment d'una estratègia correctora dels costos d'aquest mo-

del extensiu i desordenat. Pels autors de l'estudi sembla clar que caldria seguir els següents objectius: potenciar les polaritats urbanes que conformen l'anella de ciutats de la segona corona metropolitana; enfortir el transport públic (fonamentalment el ferrocarril) com a mitjà usual per garantir la mobilitat obligada per estudis i treball de la primera i segona corones metropolitanas; garantir la qualitat mediambiental que el model questiona; i trobar nous mecanismes equilibradors dels dèficits fiscals que comporta.

No és possible fer una ressenya sistemàtica del conjunt d'aportacions incloses en aquest estudi de gran format, que inclou deu capítols i més de quaranta epígrafs, farcits de centenars de documents, quadres i gràfics, i que conclou amb un exhaustiu annex estadístic amb dades dels municipis de l'àrea metropolitana, la regió metropolitana i Catalunya (població, activitat econòmica, mobilitat i transports, habitatge i serveis mediambientals). S'utilitzen avançats sistemes d'informació geogràfica i pràcticament a cada pàgina senar s'inclouen —en una molt acurada edició que segueix la millor tradició europea en aquest tipus de documents, singularment la francesa— innumbrables mapes i quadres fruit molt sovint de recerques específiques de diferents serveis metropolitans, singularment els d'ordenació urbanística (dirigit per Santiago Juan, arquitecte i director de l'equip redactor del treball) i el d'estudis territorials (dirigit per Joaquim Clusa). Destacarem però alguns resultats d'especial significació econòmica.

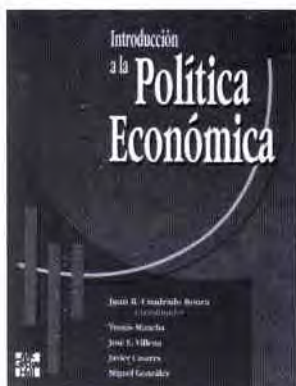
Els treballs sobre localització de l'activitat productiva, especialització sectorial i grandària de l'empresa posen de manifest el seguiment en el conjunt de l'àrea i la regió metropolitanas de Barcelona d'un model d'organització de la producció de caràcter flexible i descentralitzat. Predominen les empreses de 10 a 100 treballadors a la major part de les activitats, i disminueix de manera progressiva la grandària mitjana de les empreses industrials, situant-se ara al voltant dels 14,7 persones per centre de cotització. Pel que fa a les grans empreses amb seu central a l'àrea metropolitana, és de destacar el seu important grau de diversificació productiva, la presència majoritària de participacions estrangeres i la seva majoritària localització al terme municipal de Barcelona; en el seu conjunt es tracta d'una presència relativament modesta en comparació a l'existent a d'altres ciutats europees i Madrid.

L'estudi avança alguns resultats en relació a l'especialització productiva dins del conjunt de la regió metropolitana de Barcelona, que podrien confirmar l'existència de dinàmiques de «districte industrial» en algunes activitats als entorns de Mollet i Sant Celoni (químiques), Martorell (vehicles), Sant Sadurní d'Anoia (alimentació i paper), i Terrassa, Arenys i Mataró (tèxtil i confecció); segons el propi estudi cal proseguir amb les recerques per tal d'identificar dinàmiques precises típiques de districte industrial a aquestes ciutats i a d'altres com Santa Perpètua i Torredrà (química), Sant Cugat i Santa Perpètua (siderometal·lúrgia), Mollet (vehicles), Martorell (alimentació) i Sabadell, Caldes i la Garriga (tèxtil).

Per tant, en un nou context de globalització de l'activitat econòmica i dels mercats, la diversificació productiva és la norma general en el conjunt dels espais metropolitans de Barcelona, si bé es tendeix a polaritzar algunes especialitzacions sectorials en determinats territoris metropolitans que generarien economies externes i que podrien així competir amb èxit. Podríem interpretar que existiria diversificació productiva en el conjunt de l'àrea i regió metropolitanas però especialització productiva en algunes de les diferents subàrees, cosa que podria resultar un factor d'equilibri de gran interès.

En l'agenda de qüestions obertes de naturalesa econòmico-territorial destaquen les relacionades amb la necessitat d'afinar la quantificació precisa i la localització dels llocs de treball a nivell municipal a partir de la informació sobre afiliació al règim general de la Seguretat Social (no sembla compatible la informació sobre caiguda important de l'ocupació a Barcelona l'any 1994 i el creixement moderat del nivell d'atur registrat). També caldria avançar en el coneixement de les magnituds comptables de les empreses per grans àmbits territorials metropolitans i pels diferents districtes industrials, anant a la recerca del mesurament de l'efecte districte industrial.

Es tracta en definitiva d'una obra de referència bàsica per al coneixement de la dinàmica econòmica i territorial de l'àrea i la regió metropolitana de Barcelona que, pel seu abast i el seu format, mereixeria donar-se a conèixer no solament en àmbits professionals especialitzats sinó a amplis sectors de la població: ¿s'ha pensat en presentar-la en format d'exposició itinerant?



Introducción a la política económica Juan R. Cuadrado Roura (coordinador)

McGraw Hill/Interamericana de España, Aravaca, Madrid, 711 pàgs.

Aquest manual, que ha coordinat el professor Juan Ramón Cuadrado Roura, compta amb la participació de Tomás Mancha, José E. Villena, Javier Casares i Miguel González, tots ells professors de política econòmica de diferents universitats espanyoles.

S'organitza en tres parts. En la primera s'es-

tudien els conceptes bàsics, el procés d'elaboració, les relacions entre fins i mitjans, i el paper de l'economista i el problema de l'objectivitat. La segona aborda els objectius de la política econòmica en una economia de mercat. Finalment s'analitza la política econòmica conjuntural i els principals instruments de política econòmica. Inclou un nombrós grup de requadres explicatius i gràfics. Es tracta d'un text molt útil i actual, indicat per a cursos de llicenciatura i per posar-se al dia en una disciplina en ple procés de canvis.

NOTÍCIA DE LLIBRES



Macromagnituds bàsiques de les economies locals. 1991.

Capitals comarcals i municipis de més de 10.000 habitants

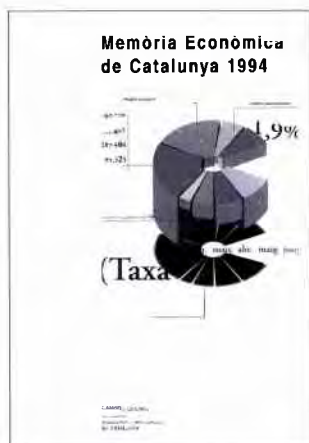
Institut d'Estadística de Catalunya,
Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca
Generalitat de Catalunya
Barcelona, maig de 1995, 304 pàgs.

Es publica per primera vegada de manera oficial un ampli conjunt de macromagnituds bàsiques que permeten identificar algunes característiques econòmiques dels municipis de més de

deu mil habitants i de la totalitat de municipis que són capitals de comarca.

Les dades publicades es refereixen al darrer any censal i inclouen informació de la població ocupada, valor afegit brut, producte interior brut a preus de mercat (estimacions elaborades seguint la metodologia de l'EUROSTAT), renda familiar disponible (recursos i usos), i valor afegit brut per ocupat.

Es tracta d'un document de gran utilitat per realitzar diagnòstics precisos sobre la distribució de la producció i de la renda en el sistema de ciutats de Catalunya.



Memòria Econòmica de Catalunya 1994

Martí Parellada, Antoni Garrido
i Gemma Garcia (directora)

Cambres Oficials de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya
Barcelona, setembre de 1995, 284 pàgs.

La recent presentació de la darrera edició de la *Memòria Econòmica de Catalunya* significa la continuïtat i consolidació d'un nou esquema i format iniciat ara fa quatre anys, amb una anàlisi exhaustiva tant de la conjuntura de l'entorn econòmic internacional i espanyol com, específicament, dels trets generals i sectorials de l'economia catalana al llarg de l'any 1994. La millora en la demanda interna i, sobretot, l'im-

puls de la demanda externa han permès que, després d'un any caracteritzat per un comportament accentuadament negatiu, es comencin a sentir els primers símptomes de recuperació econòmica.

Juntament amb el tractament en forma de requadre d'alguns temes d'especial actualitat o interès en el context econòmic, s'incorporen com a estudis monogràfics, d'una banda, l'anàlisi del sector de maquinària i equipament i, de l'altra, la descripció del funcionament del sistema educatiu i les activitats de formació des del punt de vista de la rellevància que aquests elements tenen en el context empresarial i en la competitivitat de l'economia.

Crèdit Obert

Ara pot estrenar casa



per ben poc

Ara ho tindrà molt fàcil per a comprar la seva casa. Perquè amb el **Crèdit Obert** de "la Caixa" pot estrenar casa per ben poc. A més, gaudirà de la possibilitat de fer servir els diners del capital que hagi

amortitzat. D'aquesta manera disposarà, en qualsevol moment, d'una línia de crèdit oberta a la seva disposició.

Vingui a "la Caixa". L'informarem de com pot estrenar la seva casa per ben poc amb el **Crèdit Obert**.





Generalitat de Catalunya

BARCELONA, PLAÇA FINANCERA

A Barcelona es concentra bona part de l'activitat financera del nostre país. És en aquesta ciutat que hi ha la seu social de la primera caixa d'estalvis d'Espanya en volum de recursos aliens.

A la Borsa de Barcelona, on cotitzen 355 entitats, l'any 1994 es van negociar valors per un total de 943.504 milions de pessetes. L'actual Societat Rectora de la Borsa de Barcelona, amb un capital de 1.009 milions de pessetes, la constitueixen un total de vint-i-dues societats i agències de valors.

Els diversos projectes que el Departament d'Economia i Finances de la Generalitat ha promociat, ara ja són

una realitat per a la plaça financera de Barcelona. Vegem-ne alguns exemples:

- La unificació dels mercats d'opcions i de futurs financers espanyols en una societat hòlding, amb seu a Barcelona, que els agrupa en dues societats: l'una, per als productes derivats de renda fixa, instal·lada a Barcelona; l'altra, per als productes de renda variable.
- L'Institut d'Estudis Financers.
- L'establiment a Barcelona d'una

societat de qualificació (ràting) d'emissions de renda fixa.

- L'Associació Barcelona Centre Financer Europeu, on la Generalitat participa activament en col·laboració amb un nombre considerable d'entitats privades.

Es continua treballant per consolidar Barcelona com a mercat de productes financers derivats i per potenciar la Borsa de Barcelona com a centre de negociació de valors. Alhora, les mitjanes empreses continuen mereixent una atenció especial.



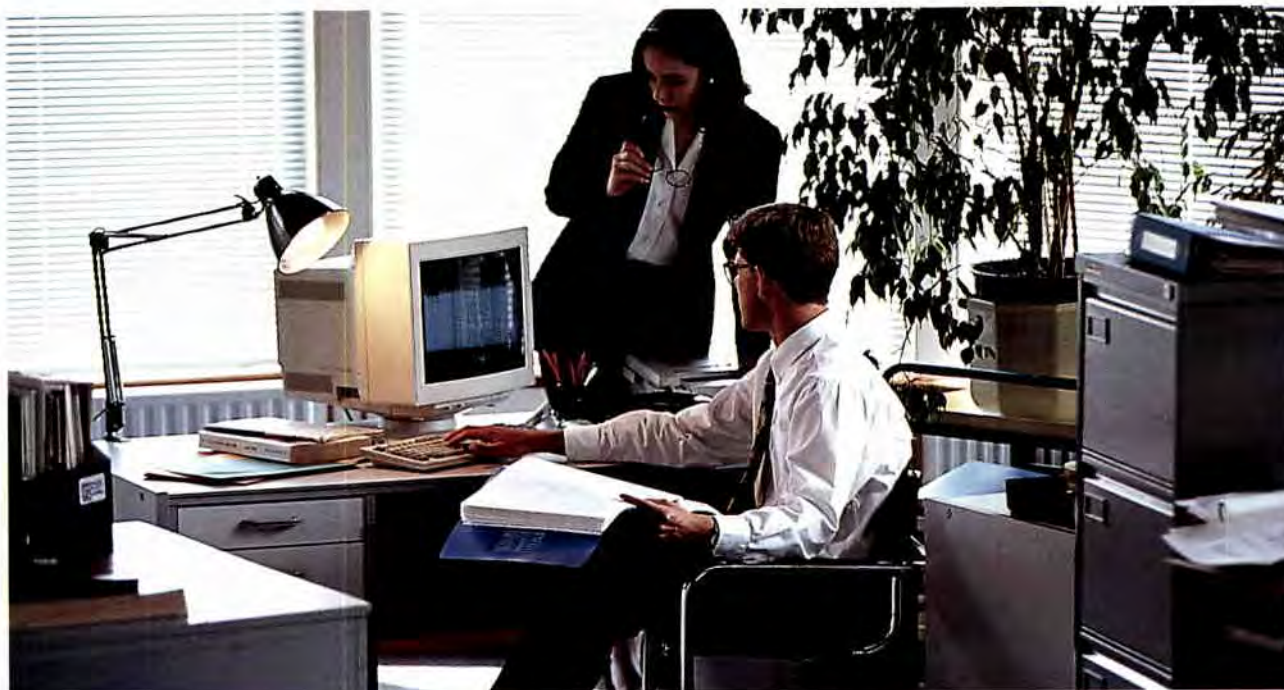
Diner d'argent del Comte Ramon Borrell I de Barcelona imprès el segle X



AGF UNIÓN  FÉNIX

Fénix Oficines

L'assegurança més completa
amb una oferta molt especial pels economistes.



A **AGF UNIÓN-FÉNIX** hem renovat i potenciat la tradicional assegurança d'oficines per oferir-li l'Assegurança Multirriesc més completa amb una oferta molt especial pels economistes.

Tan exclusiva com la seva activitat

Perquè cada dia apareixen nous riscos, li oferim en una sola polissa les garanties més completes per cobrir les necessitats específiques de la seva oficina, despatx, gabinet o consulta.

Hem analitzat rigorosament els interessos dels diversos àmbits professionals per identificar les seves necessitats particulars i dissenyar una assegurança que li proporcioni la màxima seguretat i tranquil·litat en el desenvolupament de la seva activitat.

Garanties

Ens fem carreg de les seves preocupacions des d'una simple gotera fins al robatori o incendi de la seva oficina, incorporant les garanties més avançades del mercat.

- Incendi, explosió i caiguda del llamp.
- Despeses per enderroc.
- Responsabilitat Civil d'Explotació.
- Responsabilitat Civil Patronal.
- Danys par aigua.
- Extensió de garanties.
- Rotura de vidres, miralls i rètols.
- Robatori, espoliació i furt. Danys per robatori.
- Transport de fons.
- Inhabilitat o pèrdua de lloguers.
- Riscos extraordinaris.

A més podrà optar per dues garanties opcionals que li permetran disposar d'una assegurança a la seva mida i a un preu molt ajustat

- Avaria de maquinària
- Pèrdua de beneficis

I com sempre, comptarà amb l'assessorament personal de l'equip de professionals d'**AGF UNIÓN-FÉNIX**.

Fénix Oficines és perfectament compatible amb les pòlisses col·lectives de Vida i Accidents que té contractades el Col·legi d'Economistes de Catalunya amb **AGF UNIÓN-FÉNIX**.

Si desitja rebre més informació pot contactar amb:

CORREDURIA D'ASSEGURANCES J.TELL
C/ Sant Elies, 11-19, D-120 - 08006 Barcelona
Tels. 414 48 64 - 414 54 70 - Fax: 200 85 00

REVISTA ECONÒMICA DE CATALUNYA

DIRECTOR
Martí Parellada

SECRETARI CONSELL DE REDACCIÓ
Joan Trullén

CONSELL DE REDACCIÓ
Ezequiel Baró
Ignasi Casanovas
Antoni Castells
Enric Genescà
Francesc Granell
Andreu Morillas
Valentí Pich
Miquel Rubirola
Francesc Santacana

PROMOCIÓ
Col·legi d'Economistes
Telèfon 416 16 04

CONSELL ASSESSOR
Eugeni Aguiló
Lluís Argemí
Manuel Artís
Jordi Bacaria
Josep M. Bricall
Fabià Estapé
Joan M. Esteban
José Luis García Delgado
Josep Jané Solà
Ernest Lluch
Aurelio Martínez
Andreu Mas
Joaquim Muns
Jordi Nadal
Vicenç Oller
Alexandre Pedrós
Jacint Ros Hombravella
Antoni Serra Ramoneda

SECRETARIA I ADMINISTRACIÓ
Carme Cuartielles

DISSENY DE LA COBERTA
Estudi Propaganda

COORDINACIÓ I PRODUCCIÓ EDITORIAL
Antoni Munné
Aura Comunicació
Pl. Lesseps, 33. 08023 Barcelona

SUBSCRIPCIONS
Cristina Ortiz
Avgda. Diagonal, 508, 1r.-1a. 08006 Barcelona
Telèfon 416 16 04

IMPRESSIÓ
Índice, S.L.
Fluvià, 81-83
08013 Barcelona

DIPÒSIT LEGAL B. 8.160-1975

DISTRIBUCIÓ
Prólogo
Mascaró, 25
08032 Barcelona

REDACCIÓ
Col·legi d'Economistes de Catalunya
Avgda. Diagonal, 508, 1r.-1a. 08006 Barcelona
Telèfon 416 16 04

COMITÉ D'EDICIÓ
Rosa Cava
Martí Parellada
Valentí Pich
Artur Saurí

JUNTA DE GOVERN
DEL COL·LEGI D'ECONOMISTES

DEGÀ
Valentí Pich Rosell

VICE-DEGÀ
Jordi Conejos Sancho

SECRETARI
Jesús Betrian Piquet

VICE-SECRETARI
Guillem Rovira Jacquet

TRESORERA
Lluïsa Morales Frasnado

INTERVENTORA
Roser Esteve Oro

VOCALS
Artur Saurí del Río
Jacint Ros Hombravella
Raimon Casanellas Bassols
Enric Genescà Garrigosa
Xavier Mena López
Oriol Amat Salas
Agustín Checa Jiménez

VOCAL-PRES. A. GIRONA
Xavier Ollé Belmonte

VOCAL-PRES. A LLEIDA
Jordi Vilalta Miquel

VOCAL-PRES. A TARRAGONA
José Antonio Cardona del Alamo



PASSA DELS 80 I ESTÀ QUAPÍSSIMA.



70 ANYS? SÍ QUE ES CONSERVA BÉ, TUI



40 ANYS I NI UNA ARRUGA!



**JA ELS AGRADARIA, A MOLTES,
ESTAR TAN QUAPÉS.**



MÉS DE 60 ANYS I MIRA QUE QUAPAI

BARCELONA

SEMPRE QUAPA

Millorar Barcelona és millorar casa

teva. I aquesta és una feina guapa,

que podem fer entre tots.

Restaurant façanes i mitgeres.

Repintant persianes i balcons.

Reformant terrats i botigues. I

millorant el medi ambient i el paisatge urbà.

Ara, amb el nou procediment que regula la concessió d'a-

juts als ciutadans durant l'any 1995,

aprovat el 16 de desembre de 1994,

posar guapa casa teva és molt més

fàcil. Perquè fins al 31 de març d'a-

quest any pots acollir-te a la cam-

panya municipal de protecció i

millora del paisatge urbà. I gaudir

dels avantatges que l'Agència del

Paisatge Urbà posa a la teva dispo-

sició: un servei exclusiu d'informa-

ció i tramitació administrativa i tot

l'assessorament tècnic gratuït, que

inclou el seguiment de les obres

fins al final. I disposar d'una

subvenció de l'Ajuntament per

haver contribuït a posar guapa

Barcelona. Truca ara al 227 82 77

i apunta't a millorar Barcelona.

A millorar casa teva. A man-

tenir Barcelona sempre guapa.