

La transformación del sistema turístico

Jordi Oller Nogués

PID_00156075



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. Los motores del cambio en la demanda	7
1.1. Internacionalización y sociedad de la información	7
1.2. Aparición de nuevos segmentos	9
1.3. De consumidor a "servuctor"	15
1.3.1. La Web 2.0	15
1.3.2. La tercera ola	17
1.3.3. La servucción	17
1.3.4. Los Pro-AM	19
2. Los motores del cambio en la oferta	22
2.1. La nueva imagen de los servicios	22
2.2. La creación de cadenas de valor virtuales	23
2.3. Esquemas tecnológicos de cadenas de valor virtuales	28
2.4. Integración de ofertas en una misma cadena	34
3. Efectos en los intermediarios	38
3.1. Nuevas formas de intermediación y desintermediación	38
3.2. De intermediarios a infomediarios	42
Actividades	49
Glosario	50
Bibliografía	51

Introducción

Las claves del sistema

Tal y como se ha definido en este trabajo, el sistema turístico se puede subdividir en estructuras de mercado: las más habituales son las de turismo genérico y el especializado. Dentro de estas estructuras, se articulan las cadenas de valor, con el fin de conectar la demanda con la oferta, ganarse la confianza del cliente final y añadir valor a los productos ofrecidos. Este sistema es complejo y adaptativo. Su evolución es muy rápida y difícil de prever en el caso concreto de una empresa en particular, pero sí que es posible destacar las claves de su éxito, señalar las tendencias y prever resultados globales. A tal fin vamos a dedicar este último módulo.

En el presente apartado veremos los **motores del cambio en la demanda, en la oferta y en las empresas de intermediación** y ubicaremos estas tendencias en los **esquemas desarrollados en el resto de los módulos**. Por último, analizaremos las bases tecnológicas y los modelos de negocio que hacen posible la elaboración de paquetes dinámicos, ya sea por parte del usuario o por miembros de la cadena de valor. Los paquetes dinámicos son y serán uno de los cambios más importantes en la estructura de mercados turísticos del siglo XXI.

Actividad

Visitad sitios web de destinos y empresas turísticas. ¿Os ofrecen la posibilidad de crear vuestros propios paquetes turísticos? ¿Es una funcionalidad interesante?

Objetivos

En este módulo, encontraréis el contenido y las herramientas necesarias para alcanzar los siguientes objetivos:

- 1.** Identificar los motores del cambio de la demanda turística. Conocer sus principales tendencias y los posibles impactos en la estructura de mercados del sector turístico.
- 2.** Reconocer nuevos segmentos y sus necesidades. Identificar las cadenas de valor que se tendrían que generar para satisfacerlos.
- 3.** Identificar los motores del cambio de la oferta turística. Conocer qué impactos puede tener en la creación de cadenas de valor y la evolución de éstas.
- 4.** Conocer los esquemas tecnológicos y los modelos de negocios que están apareciendo amparados en la evolución de Internet. Identificar cuándo y de qué manera son aplicables en las estructuras de mercado turísticas.
- 5.** Reconocer las oportunidades y amenazas que representan los infomedia-rios para las cadenas de valor turísticas.
- 6.** Identificar oportunidades para los futuros turistólogos.

1. Los motores del cambio en la demanda

La demanda de servicios turísticos, al igual que la demanda en otros sectores económicos, está sufriendo grandes y profundos cambios. La aparición de nuevos segmentos es quizás uno de los más destacados. Antes de proceder a describir la aparición de nuevos segmentos, vamos a señalar las dos grandes fuerzas que propician su aparición.

En primer lugar, la **internacionalización de la economía**. En segundo lugar, el crecimiento exponencial de la **sociedad de la información**, en la cual se da por supuesto acceso a información con dispositivos que, hace menos de una década, ni siquiera existían.

1.1. Internacionalización y sociedad de la información

La internacionalización de la economía: el libre movimiento de capitales por todo el mundo produce como resultado el desarrollo económico de países como los del sudeste asiático, de Latinoamérica, del este de Europa, que, por un lado, pueden incrementar su demanda turística al consolidarse una clase media que pueda disfrutar de su tiempo de ocio; pero también estos mismos países, a la hora de disfrutar de un mayor crecimiento económico y estabilizar o tender a estabilizar sus economías, se plantean el turismo como un sector apetecible. Así pues, la internacionalización de los mercados está cambiando el mercado turístico al aparecer nuevos clientes potenciales, nuevos competidores y nuevos destinos que pueden ser interesantes para los turistas actuales.

La sociedad de la información: el efecto del acceso y la distribución de información están cambiando nuestra sociedad, transformándola en una sociedad diferente. También se están produciendo cambios en la demanda de productos turísticos. De hecho, una de las causas que más ha influido en la internacionalización de la economía es el desarrollo de la sociedad de la información, y la posibilidad de establecer comunicaciones entre países, sea cual fuera la distancia que los separe. La sociedad de la información produce clientes más exigentes, y esta exigencia se traduce en la demanda de servicios: personalizados, económicos y rápidos.

Estas dos fuerzas favorecen el **incremento de poder de los clientes**. El acceso a la información, la posibilidad de compartirla y de agruparse, para solicitar a los vendedores qué quieren, para cuándo y de qué manera, es un fenómeno que los avances tecnológicos han hecho posible.

Lectura recomendada

Este cliente "es más exigente porque dispone de más información"; en J. Valls (1996). *Las claves del mercado turístico* (pág. 66). Bilbao: Deusto.

"Los clientes piden para sus problemas, soluciones rápidas y adaptadas a sus apetencias, y las empresas inteligentes se están reinventando a sí mismas para satisfacer estas exigencias"; en T. Peters (1994). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos* (pág. 45). Bilbao: Deusto.

Los clientes tienen más información y pueden incluso llegar a fabricar ellos mismos el producto que quieren comprar. En la sociedad de la información, esta afirmación también es aplicable para el sector de viajes. Se han incrementado las posibilidades de la reserva directa, y nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio hacen posible que una persona pueda organizar ella misma un viaje. Sin embargo, el hecho de que sea posible no quiere decir que sea lo más conveniente, entendiendo por tal el modo más económico, rápido y personalizado.

Las cadenas de valor orientadas a clientes pueden ofrecer servicios con un mayor valor añadido, el cual ha de partir de aquello que el cliente considere como aportador de valor en términos generales, de rapidez, economicidad, seguridad y, en términos particulares, en función de las necesidades conocidas o latentes de cada cliente.

Se ha de recordar que el éxito de una empresa o destino turístico, en la sociedad de la información, vendrá dado por ofrecer aquellos servicios que el cliente pide o que pediría, si supiera de su existencia, y hubiera comprobado su utilidad. Por otro lado, independientemente de los cambios en la demanda provocados por la internacionalización de la economía, y la sociedad de la información, la demanda de los servicios turísticos también está cambiando.

"El turismo es una actividad económica variable, básicamente porque la demanda de los productos o servicios relacionados con el sector del ocio lo son. Este sector se ve muy afectado, por modas, circunstancias especiales (guerras, enfermedades) sea de forma temporal o permanente"; en J. Oller (1997). *Creación y mejora de empresas turísticas* (pág. 12). Bilbao: Deusto.

Estos cambios en la demanda turística se pueden resumir del siguiente modo:

- **Un cliente más experimentado**, porque ha viajado más y es cada vez más exigente, que busca alternativas al turismo de sol y playa, dando origen a nuevos tipos de turismo: aventura, cultural, ecoturismo, rural, participativo, de naturaleza.
- **La aparición del turista individual**, fruto de esta mayor experiencia y el deseo de viajes personalizados.
- **Que busca una mejor relación calidad-precio.**
- **Que tiene la posibilidad, dada la reducción del coste del transporte, de acceder a destinos más lejanos, nuevos, exóticos y también muy competitivos en precios.**

- Que **reduce la duración de sus vacaciones**, pasando del veraneo (un viaje al año en verano y de treinta días de duración), al *semaneo* (varios viajes al año, cuando la actividad profesional y las obligaciones familiares lo permiten, y de pocos días de duración).
- Con **deseo de contacto humano**. No deja de ser paradójico que, en la era de la información, la comunicación entre las personas se vea más dificultada, pues cada vez el ser humano se siente más aislado. El turismo se presenta como una oportunidad de conocer gente nueva: compañeros de viajes con los que compartir una experiencia o habitantes del destino. En este sentido, la organización de actividades sociales que favorezcan estos intercambios está adquiriendo mayor importancia.
- Con una **pirámide de la población con tendencia a invertirse** en los principales países emisores europeos, es decir, con un creciente segmento de personas de la tercera edad que, en principio, estarán sanos para viajar y dispondrán de mucho tiempo libre (y algunos con elevados ingresos).

Si combinamos estos cambios de la demanda con el mayor acceso a la información necesaria para que el cliente se pueda confeccionar su propio paquete turístico, tenemos un buen **combinado de factores con capacidad de transformar las estructuras del mercado turístico**.

Estos cambios facilitan y, a la vez, potencian la idea de que el cliente pueda crearse sus propios productos. Es lo que se conoce como los paquetes dinámicos o *dynamic packaging*, según Tödter y Brigl.

Para que los paquetes dinámicos pasen de ser una idea teórica a una aplicación práctica deberemos desarrollar cadenas de valor, con la capacidad, los procesos y la tecnología que los hagan posible. En este módulo, aprenderemos cómo.

El *dynamic packaging* se basa en la siguiente idea: "Los viajes en el futuro no serán creados y luego ofrecidos por organizadores de viajes, sino que serán creados cuando el cliente quiera comprar el viaje, o cuando los canales de distribución los soliciten"; en N. Tödter; B. Brigl (1997). "Expert systems as an important competitive advantage in tourism. Information and Communication". En: *Technologies in Tourism* (pág. 43).

1.2. Aparición de nuevos segmentos

Como se ha señalado, la internacionalización de la economía y el desarrollo exponencial de la sociedad de la información ha dado lugar a la aparición de **nuevos segmentos de demanda**. Definiremos segmento a partir de aquellas

variables que nos permiten agrupar a clientes que reaccionan de diferente manera a lo que se conoce como las 4P del marketing: la P de producto, la P de precio, la P de promoción y la P de *place*, es decir, la distribución del producto.

Es muy importante señalar que, si las variables configuran un segmento que no reacciona o que no necesita de variaciones en al menos una de las P anteriores, entonces no tenemos un nuevo segmento. Podemos tener clientes diferentes, pero de cara a los intereses de la empresa o destino turístico pertenecen a un segmento único.

Por tanto, los segmentos que platearemos a continuación cumplirán esta premisa. Son segmentos porque tienen necesidades diferentes y las cadenas de valor que se generen así lo han de contemplar. Las principales variables que configuran estos nuevos segmentos son las siguientes:

Nuevos estilos de vida

El incremento de la longevidad es uno de los factores más importantes en los cambios en el estilo de vida de las personas. Vivir más años hace que la gente se preocupe por su salud. La gente quiere vivir más, pero también dar más vida a sus años. Esto tiene fuertes implicaciones en hábitos alimentarios, en la realización de actividades deportivas, en el aumento del turismo médico, en busca de soluciones rápidas y personalizadas con un coste asequible.



Más años de vida y más vida a los años.

Ejemplo: la variable sexo

Femenino o masculino podrían ser dos segmentos, pero si se sienten atraídos por el mismo tipo de producto, responden por igual a cambios en la configuración del precio, acciones de promoción y distribución, entonces hablaríamos de un único segmento.

Vivir más años tiene efecto en la educación y en las profesiones. Hasta hace relativamente poco, una persona recibía una educación y desarrollaba una profesión. En la actualidad, la educación necesita de constante reciclaje. Por un lado, por los avances científicos y tecnológicos. Por otro lado, por la necesidad de formarse para acceder a otra profesión cuando sea necesario. Rapidez, dinamismo, adaptabilidad son características de las cadenas de valor, pero también de las personas que quieran desarrollar una exitosa carrera profesional. El hecho de vivir más años, más los avances en la igualdad de sexos, también tiene un efecto en el concepto de familia. El concepto de una familia para toda la vida se difumina, con las tasas de divorcio y segundos (o terceros, cuartos...) matrimonios o creaciones de unidades familiares, lo cual también hace incrementar el número de familias monoparentales. En paralelo, se modifica el papel de las personas de la tercera edad. Todo ello tiene fuertes implicaciones en el tipo de viajes que podrían seleccionar y las necesidades que se necesitan satisfacer, lo que influye en el tipo de cadena de valor que se debe articular para ganarse su confianza y ofrecer valor añadido en todas las etapas de viajes.

Estos cambios en la salud, en la educación y en el concepto de familia propician **nuevos segmentos y nuevas necesidades de productos turísticos**.

Cabe citar segmentos como los denominados *goldies*: personas de la tercera edad (suponiendo que hay una cuarta) con ingresos económicos y con ganas de mantener una vida activa, lo cual incluye los viajes. O los segmentos conocidos como los *empty nest* o nido vacío: personas que ven cómo, cuando sus hijos se hacen mayores, disponen ellas mismas de mayores ingresos y tiempo libre.

Ejemplo

En el estudio señalado anteriormente "Future Traveller Tribes 2020", también se habla de los mayores activos, lo que no deja de ser otro nombre para el segmento de *goldies* o los *empty nest*. En el texto, se resalta que los avances científicos tecnológicos permitirán a este segmento seguir activos y, por tanto, serían clientes potenciales de viajes. ¿Presentan diferentes necesidades? Podríamos señalar que la seguridad y la atención sanitaria durante un viaje puede ser un complemento mucho más importante que para otros segmentos. Lo mismo podríamos plantearnos con las dietas. La promoción para atraer estos segmentos también ha de ser diferentes. Todo ello presenta la necesidad de cadenas de valor adaptadas a estos segmentos.

Otro segmento que surge con fuerza es el de los estudiantes internacionales. Cada vez se valoran más las experiencias educativas y profesionales en el extranjero; por ejemplo, alumnos graduados en Historia por la Universidad de Rotterdam, que realizan un máster en Shangai y, posteriormente, un doctorado en la UOC. Estos estudios implican viajes y los familiares y amigos de los estudiantes también viajarán. Otro segmento son los abuelos y sus nietos, como pone de manifiesto la creación de comunidades virtuales en Internet donde los abuelos discuten, comparten, redefinen su papel dentro de la familia y su relación con los nietos. Así pues, estamos ante segmentos de familias

Nuevos segmentos

La estructura de la familia cambia en función de quién la compone: hombre y mujer, mujer y mujer, hombre y hombre... Asimismo, en función del origen de sus miembros: familias de una persona del Brasil con otra española. La adopción de hijos en el extranjero es otro ejemplo. Todo ello potencia la aparición de nuevos segmentos.

Ejemplo

En el estudio "Future Traveller Tribes 2020", elaborado en el año 2007 por Henley Centre HeadlightVision y Amadeus y que podéis obtener en la siguiente dirección electrónica: Future Traveller Tribes 2020, se menciona a los clanes mundiales, gente con raíces en un país pero que por razones profesionales o personales residen en otro. Las necesidades de viajes para este segmento son obvias: la temporada de viaje, mayoritariamente, será vacacional y puede implicar el desplazamiento de un número relativamente elevado de personas. Para ellos, el precio y las ofertas por grupo son asuntos a contemplar.

Ejemplos

Citemos el sitio web www.grandparents.com y la agencia de viajes especializada en este segmento: www.grandtrvl.com.

con diferentes orígenes, cosa que también constituye un incentivo al viaje, de tal modo que éste se puede concebir porque el hijo originario de China quiere conocer sus orígenes genético-culturales.

Nuevas formas de trabajo

Aparecen y desaparecen profesiones, modelos de negocio, maneras de producir o *servuir*. La economía y la sociedad están en contante evolución. Todos estos cambios afectan a la manera en que se trabaja y a la división de trabajo y ocio. Para mucha gente, especialmente para los que su trabajo implica viajar, la dicotomía trabajo/ocio deja de tener sentido.

Existen profesionales que, apoyándose en las nuevas tecnologías de la comunicación y los nuevos medios de transporte, pueden permitirse trabajar en un país y residir en otro. Por ejemplo, una redactora de la BBC y con trabajo en Londres puede vivir en Barcelona y:

- 1) gracias a los avances de las tecnologías de la información, puede trabajar a distancia;
- 2) gracias al *low-cost*, dispone de vuelos diarios para regresar el martes por la mañana a Londres, realizar su programa y regresar el mismo día a su hogar en Barcelona.

Algunos dirían que esto no es una actividad turística; otros lo incluirían en el concepto de turismo residencial. Sin entrar en la discusión, es evidente que la actividad tuvo su origen en un viaje y, por tanto, como mínimo en su inicio, fue una actividad turística. Por otro lado, la mayoría de las personas consideran que las personas desempleadas no son un segmento de mercado interesante para crear productos turísticos. A veces, la realidad se ha de observar con atención antes de valorarla.

Ejemplo

Usuarios del sitio web www.ebay.com (el sitio de compras mediante subastas más famoso en Internet) que también han encontrado la posibilidad de obtener unos ingresos combinando ocio y trabajo.

Ejemplo

Analicemos dos casos:

1) Ejecutivos con un buen sueldo que pierden su empleo. Una de las actividades que suelen realizar es unas vacaciones.

1) El caso de la agencia de viajes Vocationvacation (www.vocationvacation.com), la cual proporciona experiencias formativas con el objetivo de practicar, de adquirir experiencia, en lo que se supone que es la verdadera vocación profesional. Antes de abandonar un empleo, o efectuar una inversión, es bueno asegurarse si la vocación llevada a la práctica es realmente tan apasionante como se cree.

Obviamente, también una persona que ha perdido su empleo y que, por ello, tiene una compensación económica, puede valorar realizar un viaje, practicar una nueva profesión y emprender una nueva carrera profesional.

Aparte de las soluciones logísticas (transporte, alojamiento, alimentación, etc.) Vocationvacation suministra los servicios de un mentor, una persona con éxito en su profesión que acompañará y guiará al cliente durante su viaje.

Este modelo de negocio abre dos vías de aplicación en el sector turístico:

- Podemos crear, comunicar, comercializar, productos turísticos dirigidos a este segmento.
- Podemos convertirnos en mentores. Basta visitar el sitio web de Vocationvacation para ver la cantidad de viajes relacionados con el sector turístico: ser un guía turístico, un *sommelier*, un crítico de restaurantes, director de un hotel, director de un *spa*, entre otros.

La evolución del conocimiento en la ciencia y la tecnología hace cada vez más necesaria la creación de redes de contactos y de trabajo internacional y con enfoques multidisciplinares. La imagen del científico trabajando solo se va cambiando hacia una imagen de colaboración entre equipos. Ello conlleva la necesidad de viajes o la celebración de congresos y todo ello son oportunidades para los futuros turistólogos.

Nuevas relaciones sociales

La internacionalización y la sociedad de la información también modifican la manera en que nos relacionamos. Hay mayores posibilidades de conocer personas. El contacto puede ser real, virtual o una mezcla de ambos. Hemos pasado de realizar actividades on-line a vivir una parte de nuestra vida on-line. Realizamos contactos en las redes sociales y llamamos amigos a personas que igual no hemos conocido personalmente.

En cualquier caso, estos contactos generan el deseo de conocerse y, dado que los contactos se amplían de local a internacional, la perspectiva de organizar un viaje está siempre presente. Aquí podríamos incluir el segmento de los profesionales independientes que también aparece en el estudio "Future Traveller Tribes 2020"; personas que trabajan por su cuenta en el ámbito internacional. En este segmento, la internacionalización, la utilización masiva de los beneficios y herramientas de la sociedad de la información, la no clara separación

entre ocio y trabajo, son la norma y no la excepción. Estas personas utilizarán para relacionarse comunidades virtuales profesionales como pueden ser LinkedIn o Xing.



Los compañeros de trabajo en la oficina del mundo.

Aparte de los segmentos antes estudiados, también se podrían considerar cambios en las relaciones sociales la aparición del segmento de los *singles*. No hace muchos años, el no encontrar pareja era considerado una situación no deseable. Ahora los *singles* están orgullosos de serlo. Tienen sus ferias para reunirse y comentar novedades, y sus agencias de viajes, empresas que crean productos para ellos. Hombres y mujeres se casan y divorcian y entre estos estados disfrutan de su "libertad". Resumiendo, es un nuevo segmento en alza.

En todos los segmentos señalados, pueden ser importantes dos conceptos analizados en esta asignatura: por un lado, el concepto de *long tail*, la larga cola, previamente definido. La idea principal es que **para un turismo genérico deberemos dirigirnos a grandes segmentos orientados a precio**. En cambio, **para un turismo especializado hemos de dirigirnos a pequeños segmentos y, para ellos, crear cadenas de valor especializadas**. La idea de estos pequeños segmentos que, sumados, pueden representar más clientes que los del turismo de masas, es la que está detrás del concepto de *long tail*. Asimismo, hay que citar a los Pro-Am, que hace referencia a amateurs que desarrollan una tarea al nivel de un profesional. Los Pro-AM pueden ser aliados en nuestra cadena de valor, en las cuales, y gracias a los avances tecnológicos y modelos de negocio que expondremos en este módulo, podrían crear, comunicar e incluso comercializar productos turísticos.

Lectura recomendada

El concepto de Pro-Am fue desarrollado por **Charles Leadbeater; Paul Miller** (2004). *The Pro-Am Revolution: How enthusiasts are changing our economy and society*. Londres: Penguin.

1.3. De consumidor a "servuctor"

La idea de que el consumidor sea más activo en la producción de los productos (servicios en nuestro sector) que desea consumir se basa en cuatro pilares: el crecimiento de lo que se denomina la Web 2.0; las ideas de Alvin Toffler extraídas de su libro *La tercera ola*; el concepto de servucción, ya analizado en el segundo módulo; y la figura de los Pro-Am descritas en el apartado anterior.

Analicemos cada uno de estos pilares:

- 1) La web 2.0
- 2) La tercera ola
- 3) La servucción
- 4) Los Pro-AM

1.3.1. La Web 2.0

La Web 2.0 tiene tres características esenciales:

1) La ubicuidad de Internet

Por un lado, tenemos el acceso a Internet desde cualquier dispositivo, ya sea un ordenador, la televisión interactiva, un móvil, una PDA, etc. Por otro lado, el incremento de la sensación de "no estar en Internet" mediante tecnologías englobadas en el acrónimo AJAX (*Asynchronous JavaScript And XML*) que, facilitan esta sensación al mejorar el dinamismo de un sitio web y suministrar nueva información sin tener que recargar la página visualizada. Averiguaremos lo que XML significa y veremos su potencial transformador en la estructura de mercado turístico en unos momentos. La idea es la de que "estamos pasando de *ir* a Internet a *vivir* en Internet".

2) El gran protagonista eres tú

Gracias a los avances tecnológicos, cada vez es más económico y más accesible que todo el mundo pueda dar su opinión en Internet. Como cualquier acción humana, al incrementar el número de usuarios se producen efectos sorprendentes e inesperados.

YOU

La revista *Time*, en su número de diciembre del 2006 [declaró persona del año a YOU. Dando oficialidad al hecho de que la Web 2.0 permitía que toda persona pudiera hacer comentarios, aportar información en Internet y que, por tanto, *tu* opinión era lo más importante.

Layar, worlds first mobile Augmented Reality browser

Os recomendamos visualizar el siguiente sitio web donde se ve el potencial del móvil, utilizando lo que se denomina la realidad aumentada.



Web 2.0 y hoteles

Durante muchos años, en los sitios web de establecimientos hoteleros no había comentarios de los clientes. ¿Qué ocurre si escriben un comentario negativo?, argumentaban con contundencia. Actualmente, disponer de un apartado con comentarios de los clientes es cada vez más habitual. La razón es clara: los clientes desconfían de las fotografías y de los adjetivos del personal que trabaja en el hotel. Prefieren fotografías y comentarios de los clientes y, si no los encuentran en la web oficial del establecimiento, los buscan en las centrales de reservas o en las agencias de viajes on-line y, ya que están en un sitio donde también se pueden hacer reservas y con las mismas condiciones...

Actividad

Visita webs de empresas hoteleras. Analiza si se cumple la tendencia de permitir comentarios de los usuarios.

Es trabajo de los turistólogos descubrir maneras de crear valor para que los clientes reserven directamente en el sitio web del hotel. Puede ser algo tan sencillo como ofrecer un servicio de bajo coste para el hotel y alto valor para el cliente.

Reflexión

¿Qué ocurre si un cliente escribe un comentario negativo? En primer lugar, vamos a considerar que nuestra empresa cumple todos los requisitos de calidad. Entonces, lo que deberíamos hacer es no dejarse llevar por el primer impulso. Lo mejor es esperar si otro cliente le replica. Conseguir que nuestros clientes sientan nuestro establecimiento (o destino turístico) como algo suyo y que un ataque al establecimiento sea un ataque a su forma de vida es un triunfo de los gestores del establecimiento o destino turístico. Otra solución es "ahogar" el comentario. El problema de los comentarios negativos se maximiza cuando es el único comentario que aparece en nuestro sitio web. Si conseguimos tener muchos comentarios positivos, el peso del negativo se disipa. No se debe caer en la tentación de escribirlos uno mismo haciéndose pasar por un cliente. Los internautas pueden descubrirlo y, para ellos, es una falta considerada grave.

3) Distribución de contenido y comercio

Otra de las características que configuran la Web 2.0 es la capacidad de obtener y enviar contenido y comercio por Internet. En este caso, las palabras clave son *webservices* y *mashup*.

Los sitios web de éxito tienen que ofrecer lo que se conoce como las 3C: contenido, comercio y comunidad. Ofrecer las 3C con niveles de calidad aceptables constituye una tarea complicada para ser generada por una misma organización. Por ello, la cooperación, el compartir las 3C es uno de los caminos del éxito en Internet. Como consecuencia, el contenido y comercio de una empresa aparece en su sitio web o en Internet (otros sitios web, blogs, wikis, *podcast*...). Al mismo tiempo, el contenido y comercio de otras empresas u organizaciones puede aparecer en la web de la primera empresa.

Estas tres ideas (ubiquidad, tú y distribución), forman la base del Web 2.0. En la Web 1.0, "la autoridad" era el profesor, el alcalde, la empresa... que daba su opinión en su web. **En la Web 2.0 todo el mundo opina y, además, desde cualquier lugar.** Si sabemos ofrecer confianza, personalización y valor añadi-

Ved también

Actuaciones como estas son llevadas a cabo por los *revenue manager* que mencionábamos en el módulo 2.

Ved también

Consulta los esquemas tecnológicos del apartado 2.2 de este módulo.

do, el precio no será lo más importante. En caso contrario, la demanda estará orientada exclusivamente al precio. Son las dos tendencias en Internet que analizaremos en el siguiente apartado.

Por otro lado, en el momento de escribir estas líneas, se empieza a desarrollar la Web 3.0, conocida como la *web semántica*, la cual aprende de nuestras acciones, relaciona información y, en suma, es capaz de crear conocimiento. Hemos de recordar que en estos momentos Internet tiene información, da acceso a información más o menos estructurada, pero está lejos de ofrecer conocimiento.

En resumen, la Web 2.0 potencia el cambio de la demanda turística y facilita que los clientes puedan pasar de ser simples consumidores a *servidores*.

1.3.2. La tercera ola

Otro de los pilares del incremento del protagonismo del cliente en la creación de servicios son las ideas de Alvin Toffle. En 1979, éste escribió en su libro *La tercera ola* su visión de la evolución de la humanidad. Describía la primera ola como la de la producción basada en el autoabastecimiento, el trabajo artesanal, la producción desde el principio hasta el final.

Posteriormente, definía la segunda ola como la de la revolución industrial con la división del trabajo, la especialización, la creación de cadenas de producción, la clara separación entre productor y consumidor. Es la ola del triunfo de las grandes empresas, de la implantación de la burocracia, de la estandarización de procesos, de la calidad como objetivo supremo.

Finalmente (lo que ya en 1979 preveía para el futuro), la tercera ola representaba el deseo y la posibilidad del cliente de implicarse en la producción de los productos. Definió esta posibilidad como la ola de los proconsumidores (consumidores con capacidad de producción). Es la ola de la innovación, de la creación de alianzas flexibles orientadas a un fin común; de lo que en esta asignatura hemos denominado cadenas de valor. Esta tercera ola llevaría a una "desmasificación", a un proceso de personalización que afectaría toda actividad humana. ¿Cómo estas tres olas pueden influir en los servicios avanzados descritos en el módulo 2? ¿Por qué hablamos de la evolución de consumidores a *servuctores* en lugar de productores?

1.3.3. La servucción

En relación con este asunto, nos basaremos en las teorías de Eiglier y sus ideas de servucción descritas en el segundo módulo de esta asignatura. Recordemos que los servicios avanzados son aquellos en los que la implicación del cliente

es muy importante. Veíamos los ejemplos de la formación, la sanidad y, cómo no, el turismo. En estos tres servicios avanzados se puede apreciar la forma en que ha cambiado su concepción a lo largo del tiempo.

Al principio, estos servicios eran sólo para las elites de la sociedad, los ricos y los reyes, cuando únicamente había tres posibilidades de carrera profesional: ser terrateniente, militar o religioso. Luego, vendría la masificación, el acceso de estos servicios a todo el mundo. Los hitos que marcaron esta democratización de los servicios avanzados fueron, para cada uno de ellos, los siguientes:

1) **Formación:** el invento de la imprenta facilitaría el acceso a grandes capas de la población del primer bien de consumo de masas: el libro. Posteriormente, se produciría el acceso generalizado a la universidad.

2) **Sanidad:** el desarrollo de la economía del bienestar que, en España, se materializó con el ministro Ernest Lluch.

3) **Turismo:** la reducción de las jornadas laborales a ocho horas, las vacaciones pagadas, los libros de Julio Verne, la visión empresarial de Thomas Cook...

Finalmente, pasamos de la masificación a la personalización. Empezamos a vislumbrar los efectos de la irrupción del proconsumidor y de la figura de los Pro-Am, de los que ya hablamos antes (amateurs que desarrollan una tarea al nivel de un profesional) con efectos revolucionarios en los servicios avanzados.

1) **En formación:** con el avance de los diseños curriculares personalizados. En España, siempre nos sorprendía cuando veíamos un libro escrito por un anglosajón y, en su formación, decía economista y matemático, o arqueólogo y psicólogo. Ahora, con los grados podemos tener lo mismo.

Por ejemplo, ¿qué os parece graduado en Turismo con un *minor* en Web Engineering, o un *minor* en Psicología Social o...?

También cambios en la formación no reglada cuando cada vez es más sencillo acceder a información e incluso conocimiento en Internet:

2) **En sanidad:** donde el conocimiento médico se dobla cada siete años, con cambios tan importantes para el tratamiento y diagnóstico de las enfermedades como la genética y la proteómica (el estudio de las proteínas) y donde algunos pacientes saben más que los propios médicos de su enfermedad (obviamente, no estamos recomendando ni el autodiagnóstico ni la automedicación).

Consulta recomendada

Una película que invita a la reflexión en este sentido es *Good Will Hunting (El indomable Will Hunting)* dirigida en 1997 por Gus Van Sant.

Reflexión

¡Vamos a ver muchos cambios en el sector educativo en los próximos años!

3) **En turismo:** donde la gente se organiza sus viajes por Internet y las compañías aéreas *low-cost*. Pero también ejemplos de turismo especializado, cuando una persona propone un producto, dispone de una comunidad virtual con herramientas para configurarlo y después efectúa él mismo la promoción del producto.



El motor del cambio más importante para el sector turístico... ¡eres tú!

1.3.4. Los Pro-AM

Gente con aficiones que, gracias al acceso de información, conocimientos y herramientas para experimentar en la Red, buscarán lo que algunas empresas actuales orientadas a la estandarización están dejando de ofrecer: una carrera profesional para toda la vida y el orgullo por el trabajo bien hecho.

En definitiva, podemos resumir lo cuatro pilares en los que se basaba la idea de que el consumidor sea más activo en la producción de los productos:

- 1) La Web 2.0, tal y como se ha descrito en este manual con sus tres características (ubiquidad de Internet, el usuario como protagonista y la distribución y captación de contenido y comercio).
- 2) Servucción de Eiglier, con la participación del cliente en la servucción de servicios.
- 3) La tercera ola de Alvin Tofler y la aparición del pro-consumidor o servuctor.

Ejemplo

Literary Traveler es un ejemplo de comunidad virtual que está evolucionando en este sentido al organizar rutas literarias basadas en libros. Si un usuario de la comunidad ha leído un libro basado en el cual no hay un viaje, el propio usuario puede proponerlo.

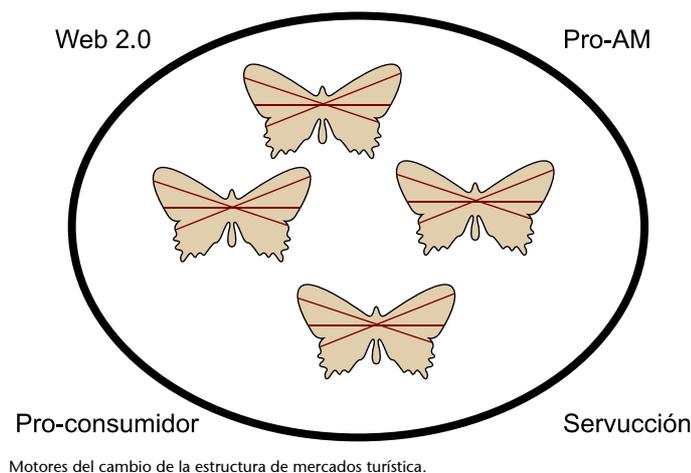
Reflexión

¡Vamos a ver muchos cambios en el sector turístico en los próximos años! Y vosotros vais a ser el motor principal de estos cambios: turistólogos preparados para analizar, comprender, crear, mejorar, cadenas de valor vertebradas en estructuras de mercados que configuran el sistema turístico.

Google

Lógicamente, hay grandes empresas que siguen cuidando de sus trabajadores. Google es un excelente ejemplo de empresa donde la captación y retención de talento es considerado como algo fundamental. También es cierto que Google está orientada a la innovación.

4) La proliferación de los Pro-AM propuesta por Leadbeater.



Un enfoque que nos puede resultar muy útil, para ver el efecto de estos cambios culturales en los modelos de negocio turísticos, es el del sociólogo Manuel Castells que, en su libro *Galaxia Internet*, señala la evolución de las culturas y la aparición de dos extremos: el extremo de la innovación y el de la estandarización.

En la innovación tenemos la cultura de la libertad, donde la gente filtra la información con filtros propios, los de su comunidad. Se presenta sin control, descentralizada, con modelos de organización empresarial horizontales que, gracias a la utilización de Internet, se pueden organizar en redes. Se trata de un concepto muy parecido al de cadenas de valor expuesto en el módulo 1.

En la estandarización, tenemos la cultura del control, donde el 70% de las noticias vienen filtradas por las tres grandes agencias de noticias: la estadounidense The Associated Press (AP), la británica Reuters y la francesa Agence France-Presse (AFP), con modelos organizativos verticales y organizados con modelos propios de la Revolución Industrial.

Podemos aplicar estas dos realidades a la evolución del sistema turístico, con la presencia del camino de la estandarización identificado en la estructura de mercados del turismo genérico y representado por cadenas de valor vertebra-das bajo el control de grandes turoperadores.

Por otro lado, está el camino de la innovación, identificado en la estructura de mercados del turismo específico y representado por cadenas de valor horizontales; su objetivo radica en ofrecer valor añadido.

Lectura recomendada

M. Castells (2001). *Galaxia Internet*. Barcelona: Areté.

Tanto el camino de la innovación como el de la estandarización presentan oportunidades laborales y de desarrollo profesional para los futuros turistólogos. No existe un modelo mejor que el otro, pero no podemos pretender utilizar las mismas herramientas de análisis o estrategias de desarrollo profesional. Son modelos diferentes y, por tanto, debemos seleccionar las más adecuadas.

2. Los motores del cambio en la oferta

2.1. La nueva imagen de los servicios

La internacionalización de la economía que posibilita la creación de grandes grupos con la capacidad de conseguir economías de escala y, por tanto, de decrementar los precios, da pie a una de las tendencias de modelos de negocio con éxito en Internet: **encontrar la mejor oferta en precio**. Esta tendencia es importante y continuará siéndolo, pero está eclipsando a la que consideramos que será otra tendencia en Internet y, que en un futuro, será tan o más importante que la primera. Esta segunda tendencia es la capacidad que Internet proporciona, por medio de nuevos modelos de negocio y tecnologías, de **ofrecer servicios de confianza, personalizados y con alto valor añadido**.

1) De confianza

Porque serán recomendados por miembros de la comunidad virtual del cliente, gente que valora y recomienda servicios y que, a su vez, son bien valorados por otros miembros de la comunidad. Recordemos que los clientes no se creen las fotografías ni los adjetivos de las empresas. Por tanto, las recomendaciones de un miembro de la comunidad avaladas por las opiniones del resto de miembros de la comunidad son generadoras de confianza. ¿Por qué en E-bay se confía en las personas que subastan o quieren adquirir una mercancía mediante el servicio de subastas del sitio web? Porque los miembros de la comunidad les otorgan valoraciones en función de sus actuaciones anteriores.

2) Personalizados

Porque la cadena de valor será consciente de los criterios objetivos y subjetivos que determinan la calidad de un producto o servicio, para cada uno de sus clientes e, igualmente importante, porque la estructura organizativa que proporciona la cadena de valor permite adecuar los servicios a los deseos y necesidades del cliente.

3) De alto valor añadido

Ofrecer productos con valor añadido parece ser el nuevo "mantra" de las empresas, pero no tiene sentido si lo que se ofrece no es valorado positivamente por el cliente. Precisamente, las dos **características anteriores (servicios de confianza y personalizados) garantizan que lo que se ofrezca proporcione valor añadido**. No se trata de dar más, sino de dar más de lo que el cliente desea.

Rumble

Un ejemplo de esta tendencia es la aplicación/sitio web www.rumble.com. No os perdáis su video explicativo.

Reflexión

¿Consideráis que las recomendaciones entre usuarios/amigos virtuales puede implicar un cambio de paradigma en la forma de buscar información de turismo? ¿De buscadores a recomendadores?

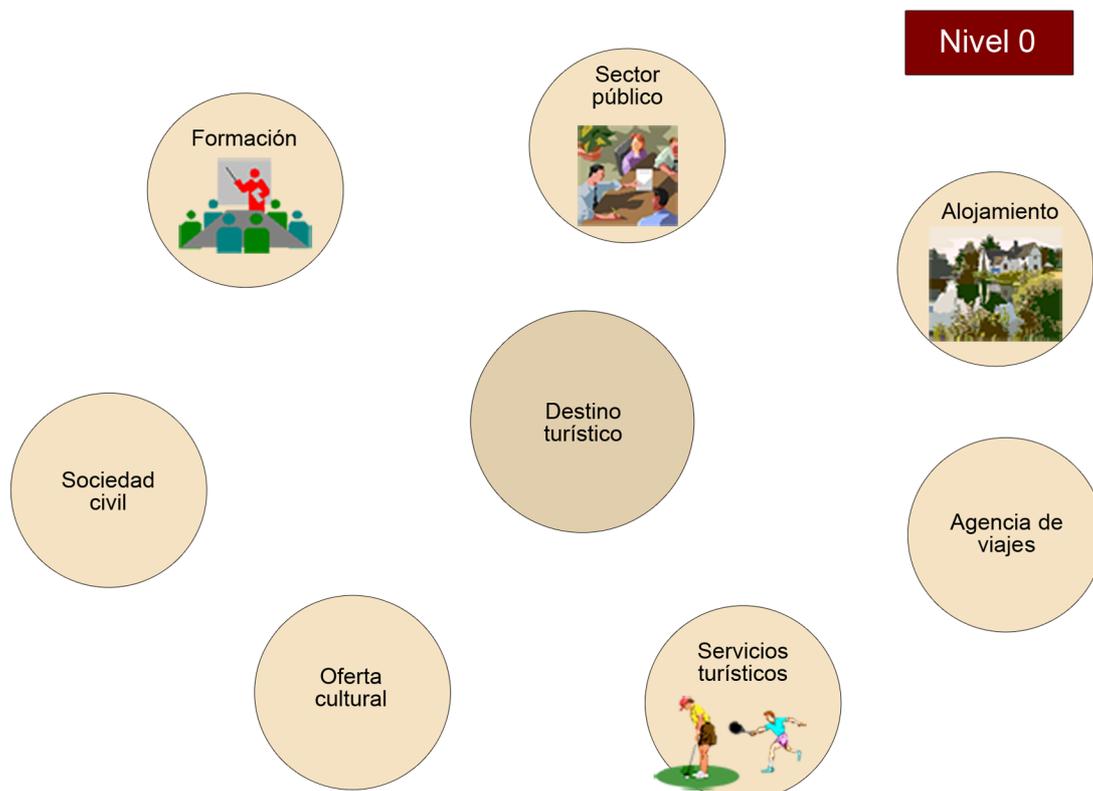
Las dos tendencias de modelos de negocio en Internet son más visibles y posibles con la creación de cadenas de valor virtuales. Por un lado, el modelo de reducción de precios por medio de economías de escala y la puesta en contacto directo entre oferta y demanda. Esto provoca desintermediación, pero paradójicamente, al mismo tiempo abre caminos a nuevas formas de intermediarios que trataremos más adelante al hablar de los infomedarios. No es suficiente con ofrecer el mejor precio. Hay que ofrecerlo en el momento adecuado, en el lugar adecuado y al cliente adecuado. Para ello, se ha de gestionar la información de la oferta, pero también de la demanda, y estas son las actividades usuales de un infomedario. Por otro lado, cabe considerar el modelo del triomio confianza/personalización/valor añadido. Veamos, pues, cómo crear y cómo se están creando cadenas de valor virtuales. Analizaremos los esquemas tecnológicos que las hacen posibles y los modelos de negocios que se están aplicando o que se podrían aplicar.

Entremos en las **estructuras del mercado turístico de un futuro que ya es presente.**

2.2. La creación de cadenas de valor virtuales

En la mayoría de los destinos turísticos nos encontramos con estructuras de mercado desintegradas, con falta de organización y conectividad, lo que configura la esencia de las cadenas de valor. Podríamos clasificar estos destinos como de nivel 0 y su representación gráfica se puede ver en la siguiente figura.

Figura 1



Observamos que no hay coordinación entre los diferentes componentes de la oferta turística. Cada uno efectúa sus propias acciones y presenta su oferta al consumidor, sin apenas cooperación, salvo en casos puntuales, como sería el caso de una agencia de viajes que confeccione un producto.

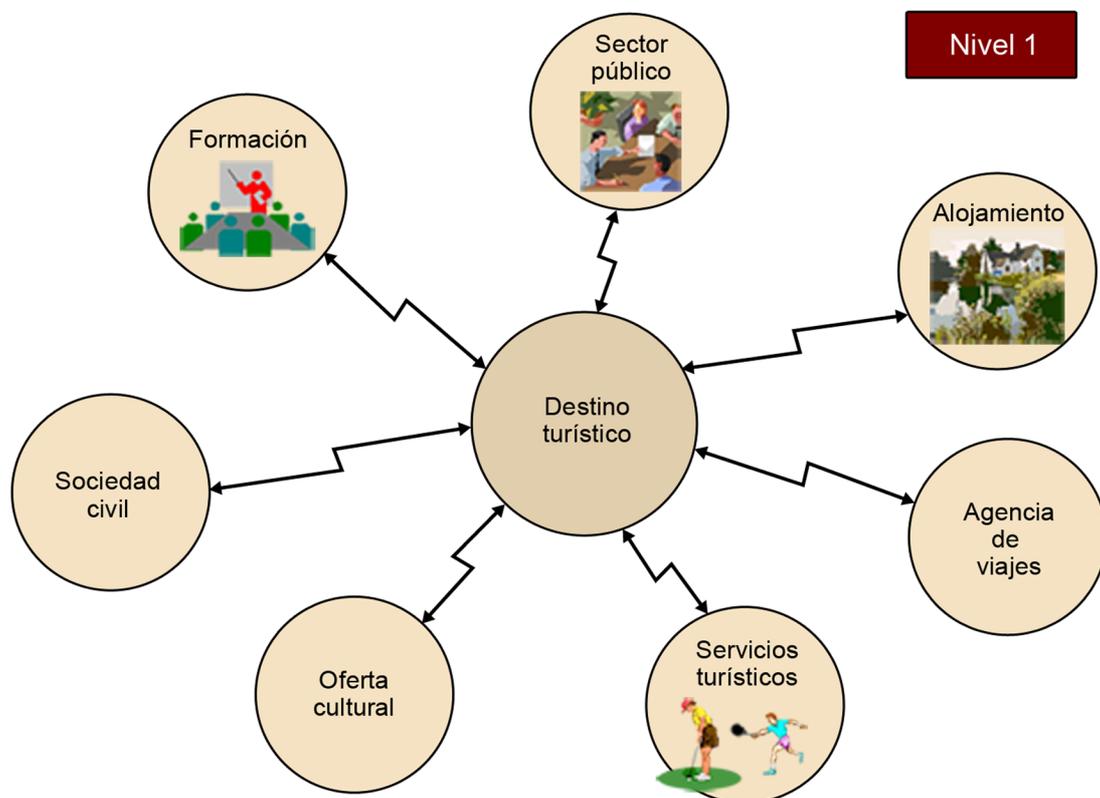
El siguiente nivel de organización y conectividad es el nivel 1, donde se opta por acciones de centralización. La tecnología utilizada suele ser un gran portal del destino turístico.

Ejemplos

Algunos ejemplos podrían ser: www.spain.info en el caso de España, y www.discoverireland.com en Irlanda. También podéis visitar www.tourismireland.com para obtener información de la situación turística de Irlanda y las acciones que planean implementar. Otro ejemplo es www.newzealand.com, en el caso de Nueva Zelanda.

Las acciones en línea de este tipo de destinos son ejemplos de referencia en este nivel 1. En este esquema, lo que es más importante es conseguir que **todos** los integrantes de las diferentes estructuras de mercado estén representados en el portal. Las palabras claves son: centralización, Data Warehouse (sistema de almacenamiento de información que permite su análisis, a diferencia de las bases de datos más habituales cuyo objetivo es la transacción, es decir, introducir o extraer información) y Data Mining o minera de datos (aquellos algoritmos matemáticos que nos permitirán trabajar con la información y extraer conocimiento). Podemos ver su representación gráfica en la siguiente figura.

Figura 2



Por tanto, el gran objetivo es centralizar la información. ¿Qué información? Datos sociodemográficos de los turistas que nos visitan o nos podrían visitar: edad, estado civil, ¿con quién viajan? Esta información se debe complementar con los datos de afinidad, es decir, qué servicios y qué combinaciones escogen (hoteles 5 estrellas con excursiones a caballo, o campings y tiro con arco). Toda esta información nos permitirá proponer cadenas de valor orientadas a segmentos concretos. Sabemos quiénes son y lo que les interesa; lo único que hemos de hacer es proponérselo.

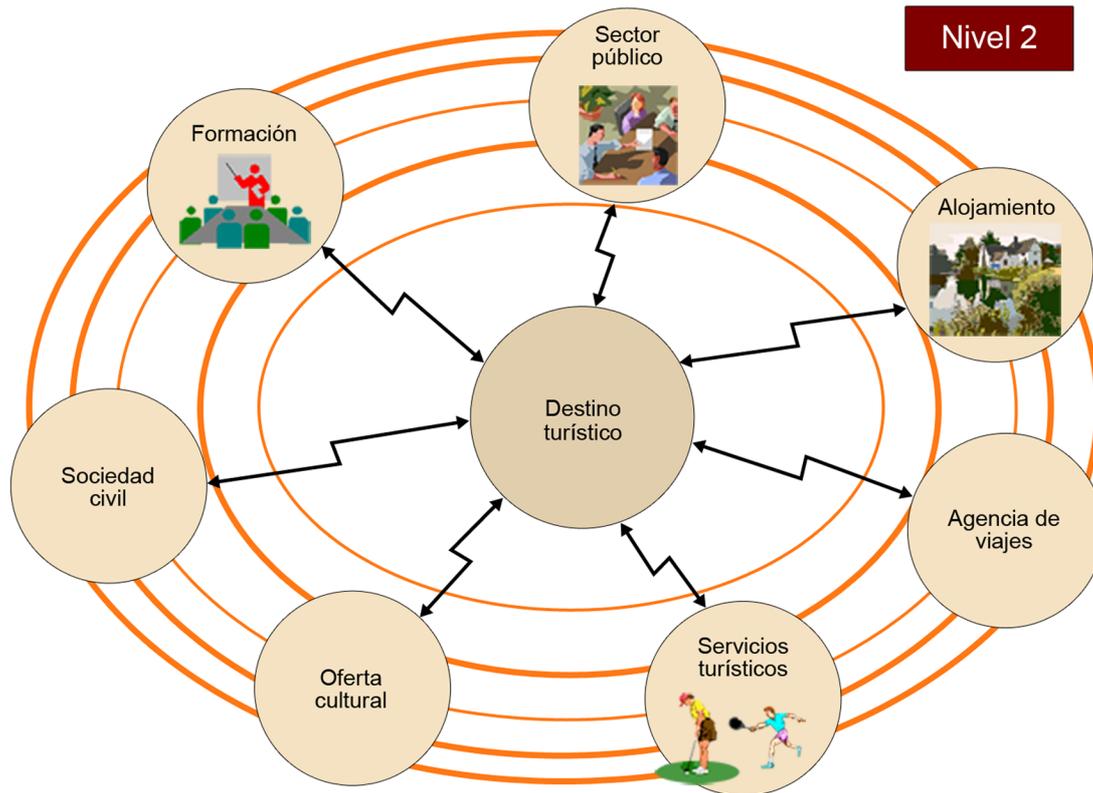


Conocer al cliente, saber lo que necesita y ofrecérselo.

En el nivel más avanzado, el número 2, lo importante no es tener todas las empresas agrupadas ni toda la información, sino poseer la capacidad de organizar, en un momento determinado y para un segmento concreto, una cadena de valor autogestionada que les pueda ofrecer un servicio completo.

Podemos ver su representación en la siguiente gráfica.

Figura 3



En este esquema, las palabras clave son: descentralización e inteligencia distribuida. Lo vital no es que todos estén dentro de la estructura (obviamente, a más mejor); lo realmente relevante es la formación de cadenas de valor eficientes, organizados y coordinadas.

¿Cómo crear estas cadenas de valor?

Instrucciones básicas para crear una cadena de valor:

- 1) Selección del segmento objetivo
- 2) Identificación de sus necesidades y motivaciones
- 3) Identificación de los componentes necesarios en la cadena de valor (sector público, sector privado, sociedad civil) y sus funcionalidades a realizar.
- 4) Valoración de qué funcionalidades están satisfechas correctamente y cuáles no.
- 5) Búsqueda de soluciones para funcionalidades no satisfechas: selección de nuevos integrantes de la cadena de valor. En caso de que no existieran las organizaciones precisadas, se habría de facilitar su creación.
- 6) Facilitación de la comunicación entre los integrantes de la cadena de valor:

Genes

Los seres humanos tenemos el doble de genes que una mosca. La diferencia no es la cantidad. La diferencia es la capacidad de los genes de crear máquinas proteicas con un fin determinado, lo cual, traducido a una estructura de mercado, sería la capacidad de las empresas, del sector público y de la sociedad civil de un destino para actuar de manera coordinada mediante cadenas de valor.

a) Diseño del modelo de negocio, las operaciones y los procesos.

b) Diseño de la arquitectura tecnológica necesaria.

7) Acciones de información (¿cuál es el segmento objetivo?, beneficios que representan las acciones a desarrollar...). Acciones de formación (para capacitar a los miembros de la cadena de valor en la operativa de los procesos a realizar) y acciones de soporte (en todas aquellas acciones donde las empresas u organizaciones miembros de la cadena de valor, por razones de tamaño u orientación de negocio, lo precisen).

Tener en mente que el objetivo final es crear una entidad con las siguientes características:

1) **Independiente:** la cadena se crea y tiene su razón de ser para ofrecer servicios con valor añadido a un segmento turístico. Por tanto, es independiente de cada uno de los miembros que la forman.

2) **Autónoma:** aunque esté compuesta por un conjunto de empresas, sector público y sociedad civil, tiene que estar diseñada con un modelo de negocio, operaciones y procesos que posibiliten su autonomía.

3) **Flexible y adaptativa:** en función de cambios del mercado, debe ser capaz de aprender y adaptarse a estos cambios; esto implica que, con rapidez, puedan integrarse y separarse otros miembros a la cadena de valor.

4) **En función de las necesidades del mercado y su evolución,** las empresas pueden integrarse en diferentes cadenas de valor.

5) **Replicable:** la estructura básica de la cadena de valor debe ser replicable, tanto en la vertiente de modelo de negocio, operaciones y procesos, como en la arquitectura tecnológica.

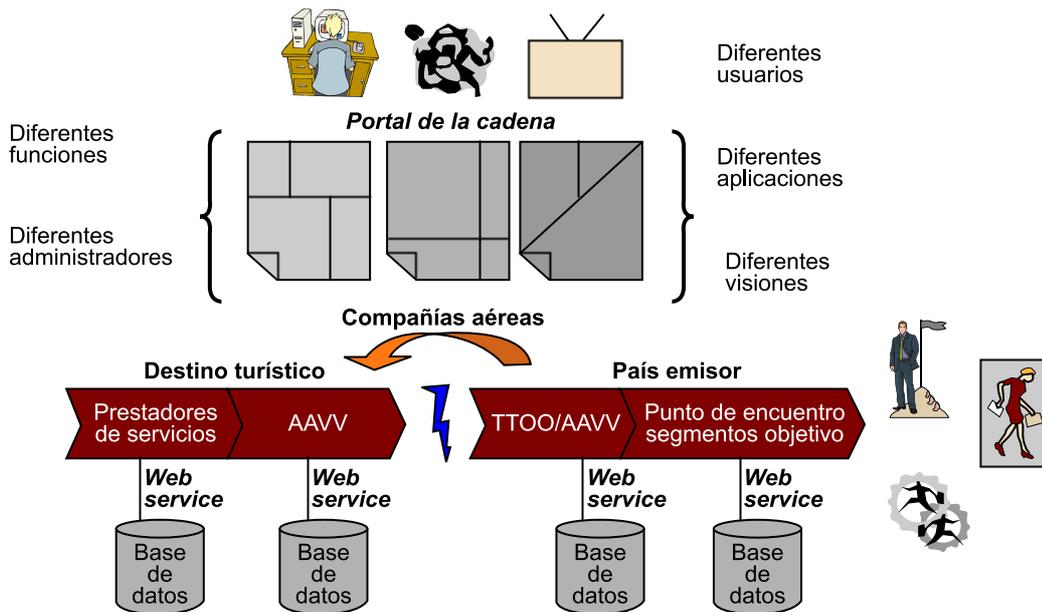
Uno de los esquemas tecnológicos más interesantes para las cadenas de valor son los portales con capacidad de integrar contenido, comercio y comunidad de todos sus miembros. Independientemente de si los miembros de la cadena tienen su propio sitio web, los clientes objetivo de la cadena de valor tienen que disponer de una solución tecnológica que les ayude en la gestión de su viaje en los dos ámbitos descritos en el módulo 1:

1) **Ámbito espacial:** aquí y allí. Es decir, en el país de origen del turista y en el destino turístico.

2) **Ámbito temporal:** antes, durante y después del viaje.

Podemos ver un esquema de ello en la siguiente figura.

Figura 4



Como base, tenemos los miembros de la cadena de valor que, por medio de sus bases de datos y *webservices*, suministran aplicaciones para que desde el portal, tanto usuarios como administradores (los propios miembros de la cadena de valor), den funcionalidades de suministro de información, comercio y comunidad.

Los usuarios acceden al portal de la cadena y, en función de sus intereses, accederán a diferentes aplicaciones personalizadas. Por ejemplo, una aplicación podría permitir a un usuario proponer una ruta turística. Otra aplicación le facilitaría efectuar una pre-reserva de los servicios necesarios. Finalmente, otra aplicación le dejaría comunicar su propuesta de ruta a otros miembros de la comunidad.

Los administradores, o sea, los propios miembros de la cadena de calor, pueden actualizar sus datos, otros los podrían validar, y otros publicar. El resultado es un modelo de negocio orientando al cliente y con operaciones y procesos implementados en aplicaciones que se presentan al usuario adecuado y de forma personalizada, acorde a los intereses del usuario. Con tal de garantizar el acceso a las funcionalidades del portal en cualquier momento del viaje, éstas estarían disponibles en varios dispositivos: ordenadores, móviles, televisión interactiva...

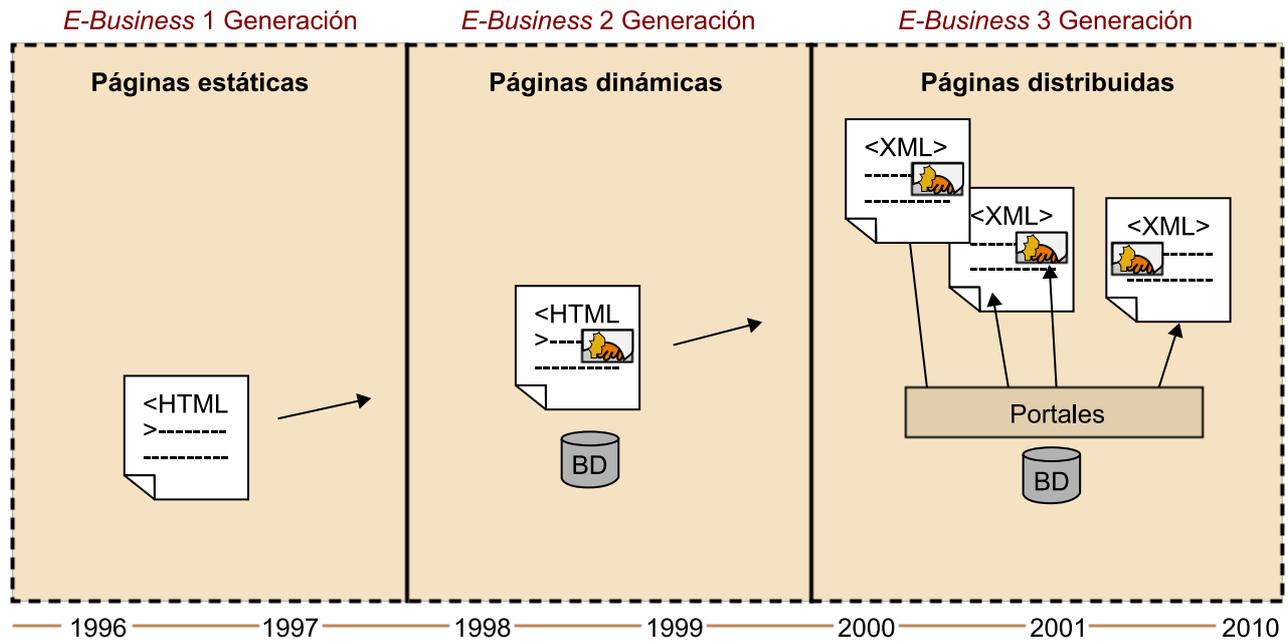
Ved también

En el siguiente subapartado, daremos las claves para entender los conceptos tecnológicos utilizados.

2.3. Esquemas tecnológicos de cadenas de valor virtuales

Procedamos a analizar los esquemas de la tecnología que facilitan la creación de estas cadenas de valor organizadas y conectadas.

Esquema 1



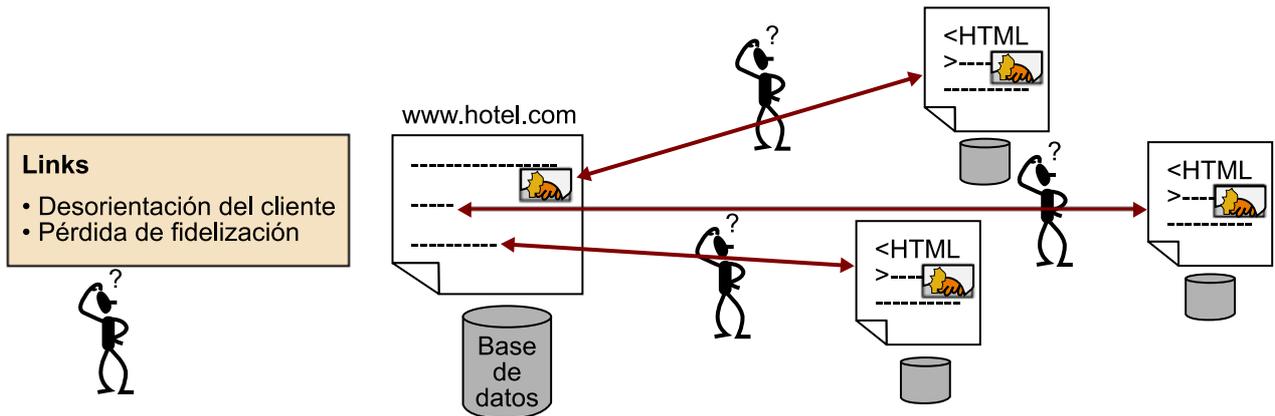
Lo primero es ver la evolución de la tecnología Internet. En los años 1996-97, con el nacimiento de los primeros navegadores, aparecieron las primeras páginas (o sitios estáticos) donde, para todos los usuarios, la visión de la página era la misma. Es como un restaurante donde se sirven menús que ya están elaborados de antemano. Llegas y comes. En los años 98-99 empezó a popularizarse la utilización de las bases de datos, que permitía que diferentes usuarios pudieran ver distintas páginas y, además, que estas páginas fueran personalizadas. Es como un restaurante donde se solicitan platos a la carta y donde cada usuario puede personalizar su plato. Por último, las páginas distribuidas, donde lo que aparece en cada página puede provenir de la base de datos del sitio web o de otras bases de datos en Internet.

Bases de datos

Además de las bases de datos, existen otras formas de almacenamiento, pero para simplificar usaremos bases de datos como un concepto que las englobe.

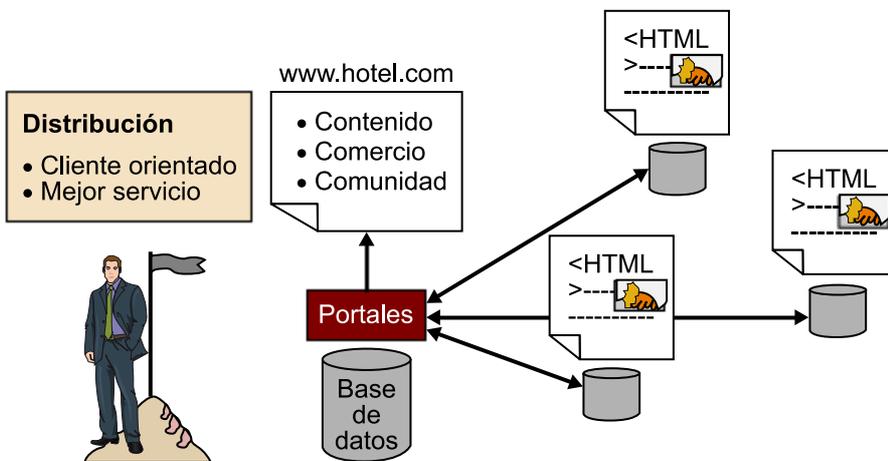
Al mismo tiempo, la información de la base de datos del sitio web también puede aparecer en otras páginas. La utilización de esta tecnología experimentó un frenazo tras el estallido de la burbuja tecnológica del año 2000. Alguien podría decir: esto de las páginas distribuidas ¿no es esto de los *links*? Intentaremos explicar la diferencia en la siguiente figura:

Figura 5



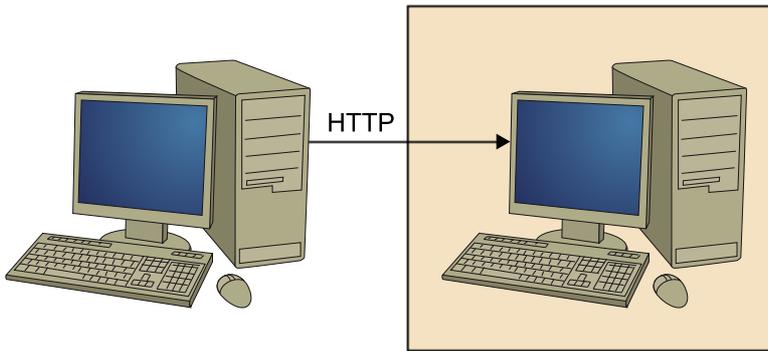
Los *links* son conexiones básicas entre sitios web, de gran utilidad, pero no para el propósito de esta asignatura. Nosotros queremos integrar empresas en cadenas de valor dentro de estructuras de mercado. Un *link* se lleva al cliente a otro sitio web. Nosotros lo que queremos es traer información y comercio a un único sitio web para ofrecer al cliente toda la información que pudiera necesitar. Es lo que hemos definido como la teoría de las 3C. Un sitio web es completo cuando suministra: contenido, comercio y comunidad. Podemos ver ahora la representación gráfica:

Figura 6



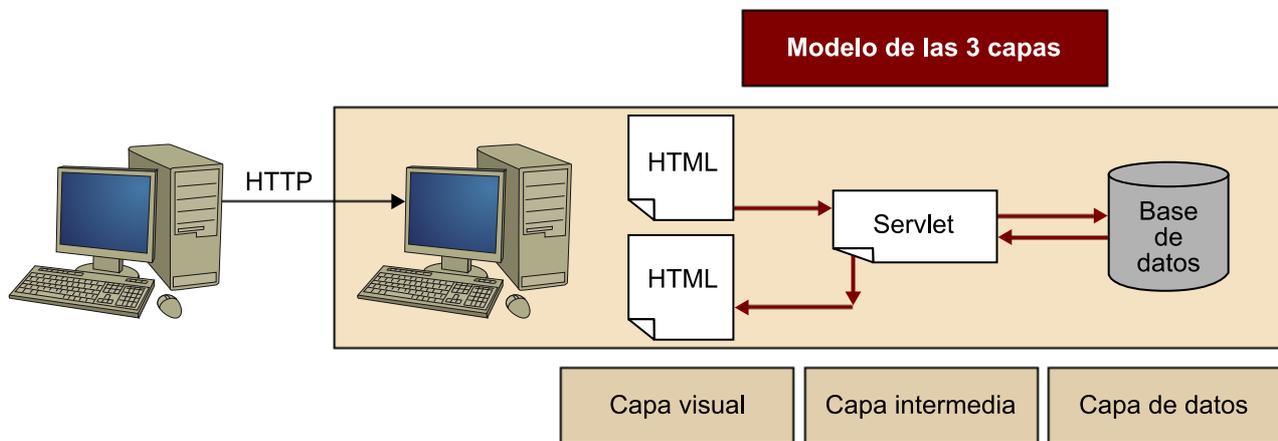
¿Cómo es posible generar páginas dinámicas? Gracias a lo que se conoce como el modelo de las tres capas. Una persona sin conocimiento de tecnología Internet se conecta a la Red, obtiene un resultado y, para él, lo que sucede en el interior del servidor de páginas web es una caja negra.

Esquema 2



Pero, para nosotros, que somos turistólogos, debemos ampliar este conocimiento para mejorar nuestra empleabilidad. En realidad, es relativamente sencillo:

Esquema 3



Todo se basa en el modelo de las tres capas. La primera capa es lo que se ve. Por defecto, son páginas estáticas escritas en HTML (sería el equivalente al plato de menú precocinado del que hablábamos anteriormente). Luego, si quisiéramos una página dinámica (el plato a la carta del ejemplo anterior), aparecería la capa intermedia, deberíamos llamar a un camarero que iría a la cocina (la base de datos que conforma la tercera capa) y, en función de nuestro pedido, nos configuraría un plato.

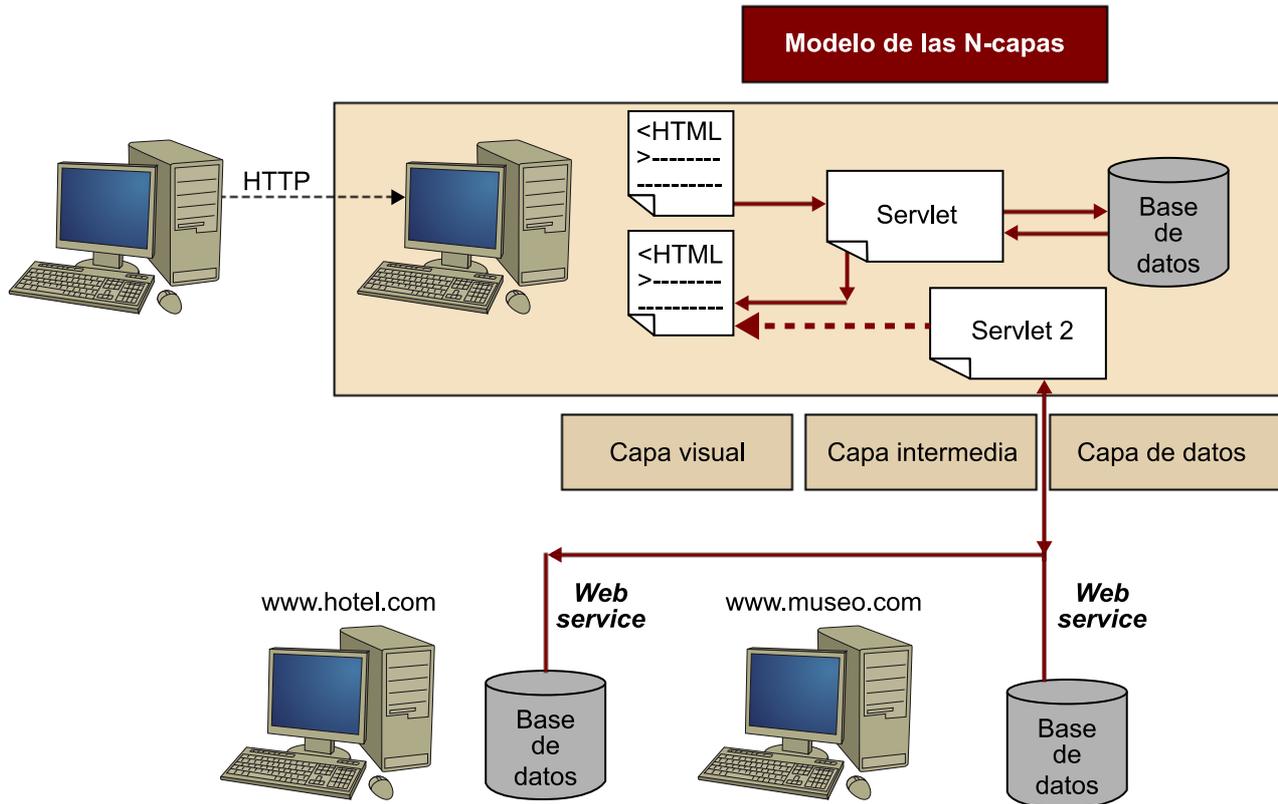
¿Cómo es posible obtener contenido o comercio de otro sitio web?

Lo interesante de comprender el modelo de las tres capas es que, fácilmente, se entiende la evolución como un modelo de n-capas, es decir, para captar información de otro sitio web sería como si nuestro camarero (en el siguiente gráfico, servlet 2) tuviera que ir a buscar otro ingrediente a otro restaurante. El proceso para distribuir información o comercio es el mismo, pero intercambiando los papeles.

Camarero en tecnología Internet

Este camarero en tecnología Internet recibe diferentes nombres: Portlet, Servlet o JSP en la tecnología JAVA, también ASP o ASPX en la tecnología Microsoft; PHP en tecnología Open Source, etc. Por ejemplo, fijaros en el Data Aggregator (más información sobre estos infomediarios en el siguiente apartado) www.mobissimo.com; si buscáis información sobre hoteles, veréis que utiliza PHP para recuperar la información: http://www.mobissimo.com/search_hotels.php

Esquema 4



Ejemplo

Supongamos un hotel que accede a que una agencia de viajes muestre su disponibilidad para que los clientes de esa agencia puedan integrar su oferta en un paquete turístico. En caso de venta, la agencia de viajes se quedaría con un 10% de comisión. Entonces, se podría personalizar el *webservice* de forma que, en función de la agencia de viajes que solicitara los servicios, el precio o la comisión ofrecida fuera diferente.

Como se puede observar, la capa intermedia se desplaza a otro sitio web y obtiene el contenido solicitado. En este sentido, es importante resaltar la tecnología *webservice*, un estándar en tecnología Internet que permite la comunicación entre servidores web. Lógicamente, previo acuerdo comercial. Para un responsable de sistemas informáticos que otra empresa vía Internet acceda a su base de datos, sería el equivalente a pedirle a un cocinero que una persona entrará libremente a su cocina. Por eso, los *webservices* actúan como un portero de discoteca. Detienen el código que solicita la información (el camarero buscando un ingrediente), verifican sus datos y las condiciones del servicio pactadas en el acuerdo comercial y entra en la base de datos para proporcionar la información personalizada para el solicitante.

Un *mashup* es un concepto similar a un *webservice*: un servidor web solicita una información a otro servidor web; la información obtenida se mezcla con la del primer servidor y se obtiene un híbrido que se muestra al usuario. El ejemplo más usual es utilizar Google Maps para señalar la posición de tu establecimiento turístico.

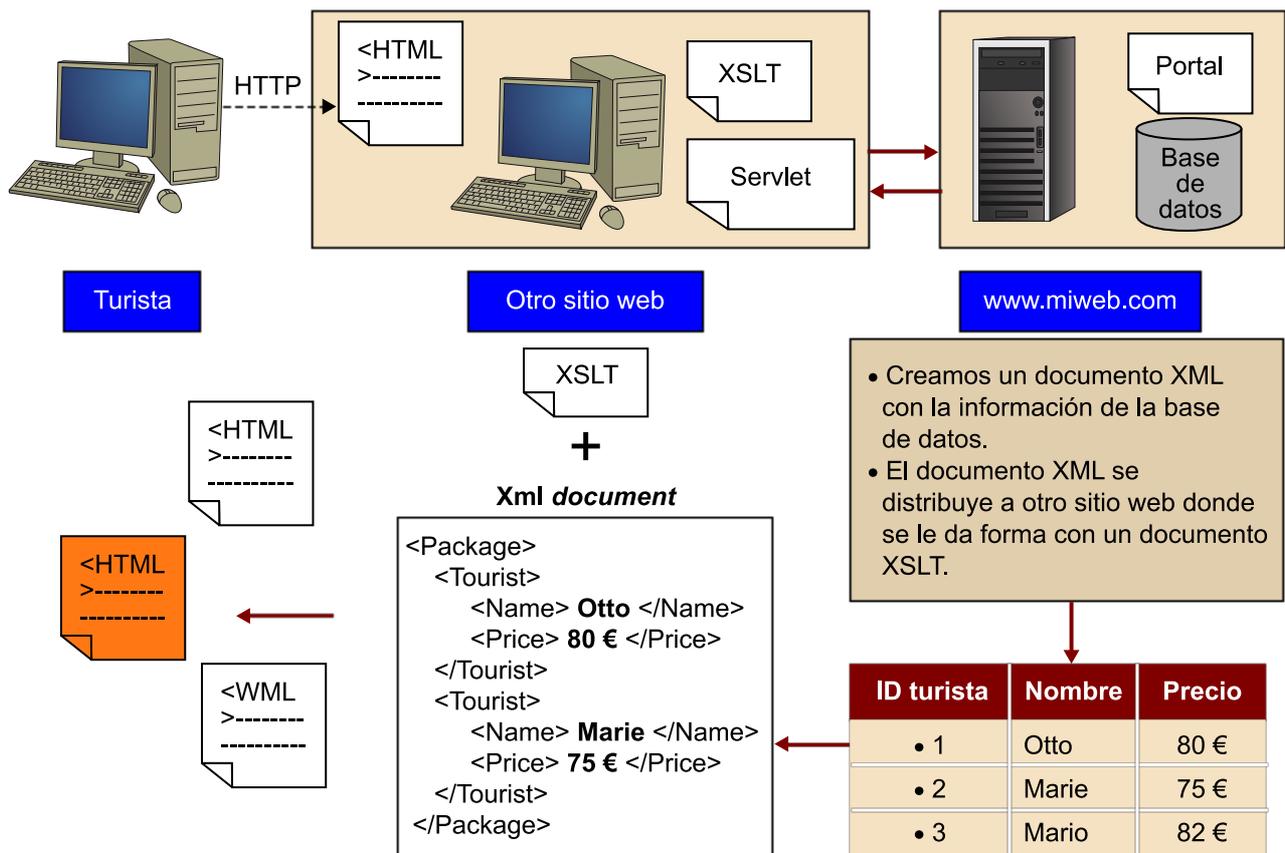
What is a mashup?

En este vídeo, tenéis una buena explicación de qué es un *mashup* (está en inglés; si esto representa un problema, os podemos decir que como futuros graduados en turismo el idioma inglés es como el valor para los militares: ¡se da por supuesto!).



Finalmente, ¿cómo es posible que obtengamos información de diferentes sitios web y todos mantengan el mismo formato?

Esquema 5



Aquí aparece la magia del XML. Lo que nosotros recuperamos de otros sitios web es un documento XML. Es información sin formato (sin tipo de letra, o tamaño u ordenación por filas y columnas). Cuando esta información llega al sitio web solicitante, se le da formato (por ejemplo, con un documento XSLT) y, por ello, toda la información parece provenir del mismo sitio.

Como vemos en la figura anterior, el documento XML asigna un nombre a cada información. En la figura se asigna el *tag* <Name] para las variables Otto y Marie, que corresponden a la columna nombre de una tabla de la base de datos. De esta forma, el servidor web, sin necesidad de supervisión humana, puede dar formato a la información contenida en el *tag*. Por ejemplo, toda la información contenida dentro del *tag name* en color verde y con fuente Times New Roman.

OTA

¿Quién decide estos *tags*? Cada empresa puede crear sus propios *tags*, pero si queremos distribuir y captar información de otros sitios web es muy importante que se compartan los *tags*. En el caso del sector turístico, tenemos la OTA¹, que fija los estándares para el intercambio de información en el sector turístico. Podéis obtener más información en: www.opentravel.org.

Cuando veamos ejemplos de utilización de la comunidad virtual Facebook, las empresas deben utilizar el XML creado por Facebook (que recibe el nombre de FBML) con sus propios *tags*.

⁽¹⁾Siglas de Open Travel Alliance.

¡Basta de tecnología! Veamos ejemplos prácticos de cómo su aplicación puede mejorar la conexión entre cadenas de valor.

2.4. Integración de ofertas en una misma cadena

Hemos hablado de las cadenas de valor y de cómo las tecnologías Internet facilitan que los miembros de esta cadena compartan las 3C (contenido, comercio y comunidad). Quizás la mejor manera de entender estos conceptos es el estudio de casos reales. Recientemente, ha aparecido una nueva modalidad de empresas en Internet, conocidas por **Data Aggregators** y aparecidas a principios del 2005 en Estados Unidos, las cuales para muchos no dejan de ser un experimento más. Ahora resulta que también tienen éxito en el mercado europeo, y parece que están aquí para quedarse.

Los **Data Aggregators** se dedican a visitar sitios web, con los que mantienen acuerdos comerciales y tecnológicos, y extraer información relevante y personalizada para sus clientes. De esta manera, ofrecen en una sola página información agregada y personalizada, con el consiguiente ahorro de tiempo. La moneda del siglo XXI. Si el turista desea efectuar una reserva, ha de seleccionar el servicio y desplazarse al sitio web original. Por tanto, los Data Aggregators no son agencias de viajes on-line, no tienen productos para vender. Se dedican

Reflexión

De hecho, los Data Aggregators forman parte de lo que hemos definido como la Web 2.0, donde es tan importante disponer de un sitio web como de tener la posibilidad de captar y distribuir contenido, comercio y comunidad a otros sitios web.

a agregar información para sus clientes a cambio de un beneficio económico. Normalmente, una comisión por reserva que oscila alrededor de un 5% a cargo de la empresa que vende el producto.

La existencia de estas nuevas empresas redefine la estructura del mercado turístico, añadiendo una nueva capa a las ya existentes. Una primera capa es la oferta, la demanda y unos intermediarios que las conectan (la estructura de mercados clásica). Una segunda capa son las agencias de viajes on-line, donde podríamos destacar, en el ámbito nacional, las cuatro agencias de viajes que concentran el 85% de las ventas turísticas on-line (www.edreams.es; www.rumbo.es; www.lastminute.es; www.viajar.es) y, en referencia al mercado internacional, las tres grandes agencias de viajes on-line que concentran el 75% de las reservas on-line en el mundo (www.travelocity.com; www.orbitz.com; www.expedia.com). Finalmente, hay una nueva capa con los Data Aggregator que aporta información y comercio de la capa anterior.

Actividad

¡Basta de teoría! os propongo que visitéis los siguientes sitios web y comprobéis precios y si aparecen negocios de vuestra localidad:

www.sidestep.com

www.kayak.com

www.mobissimo.com

www.hotelcomparison.co.uk

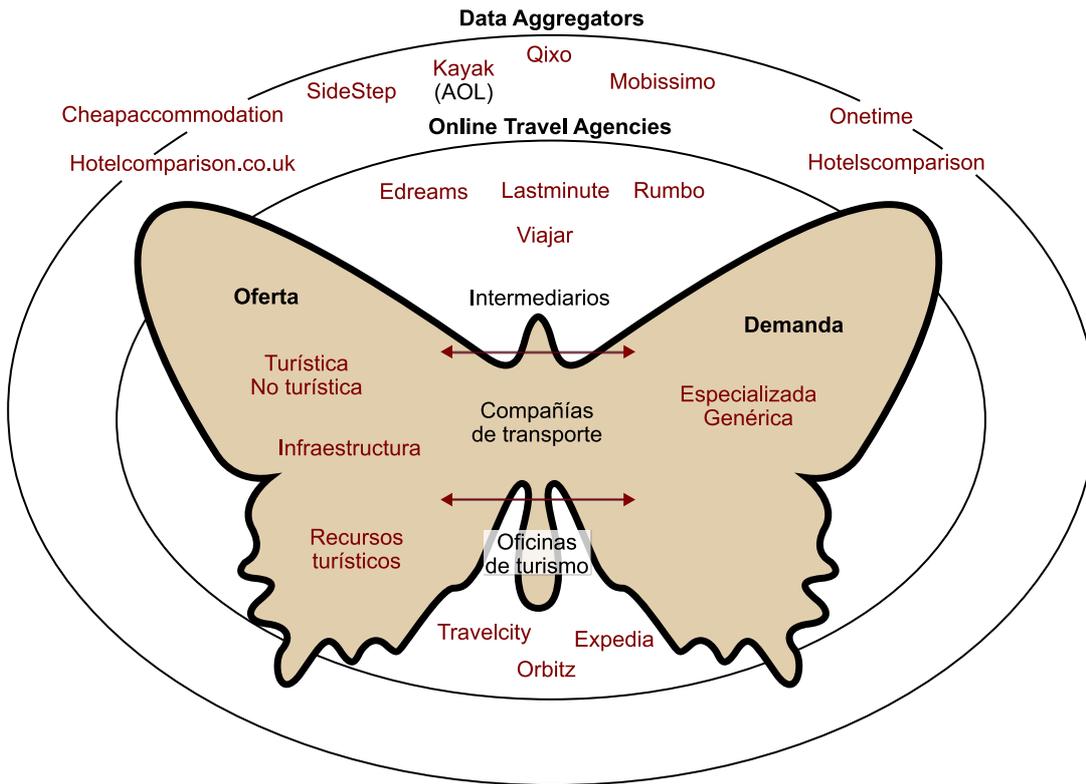
www.hotelcomparison.com/

www.onetime.com

www.cheapaccommodation.com

La representación de los Data Aggregators como una nueva capa del sistema turístico la podéis ver en la siguiente figura:

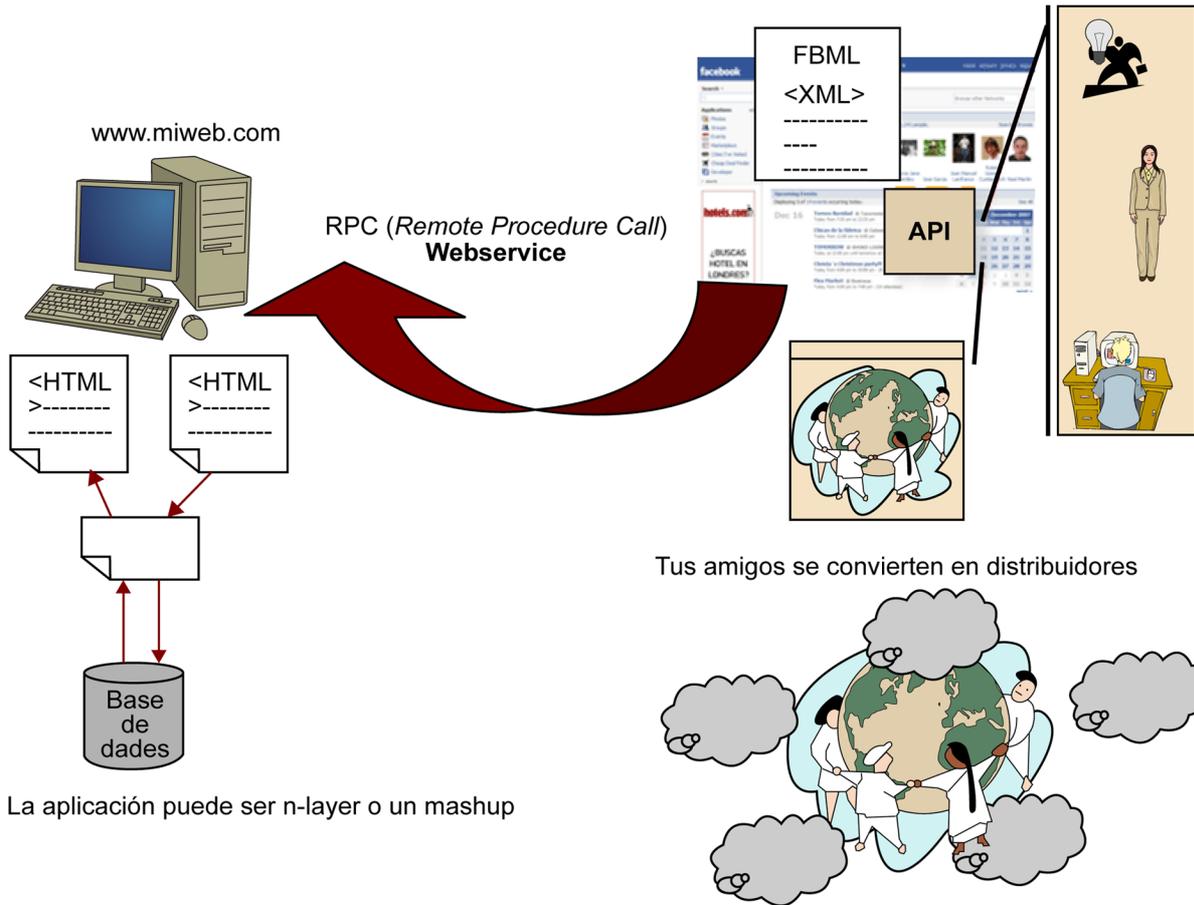
Figura 7



Las redes sociales también integran otras empresas a la busca de ofrecer mejores servicios. Es el caso de Facebook, que ofrece aplicaciones externas (*widgets*) de Zuji o del Data Aggregator especializada en la India Zoomtra.

En la siguiente figura, podéis observar el esquema tecnológico que relaciona Facebook con una aplicación externa. El esquema sería el mismo (o muy parecido) para cualquier otra red social. Una compañía está posicionando una aplicación suya dentro de otro sitio web. Es lo que se conoce como *widgets*.

Esquema 6



El modelo de las n-capas como proveedor de widgets.

Otra red social que apuesta por la integración de aplicaciones es Xing. Esta red social, a diferencia de Facebook, está orientada a profesionales. Para facilitar el intercambio de información entre sus usuarios, ha pactado con Dopplr cuyo sitio web y funcionalidades son operativas dentro de Xing. Dopplr es una comunidad de usuarios de turistas por negocios que comparten y recomiendan dónde viajar y qué actividades realizar.

3. Efectos en los intermediarios

3.1. Nuevas formas de intermediación y desintermediación

A este apartado también lo podríamos haber llamado "principios a seguir por las empresas en la sociedad de la información". De hecho, la importancia de la información como recurso a utilizar y explotar por las empresas implica que éstas han de replantearse unos principios de gestión desarrollados en una realidad socioeconómica diferente de la actual. En este sentido, numerosos libros y artículos intentan difundir nuevos principios, más adecuados, para la sociedad de la información. A continuación, se analizarán algunos de estos principios, señalando su posible utilización y efecto para las empresas del sector turístico.

1) Lo importante es lo intangible

En la sociedad de la información, lo que diferencia un producto de otro no son sus componentes tangibles, sino los intangibles: las ideas, la imaginación del personal de contacto, la información personalizada, etc. Este principio adquiere especial importancia al aplicarlo en el sector turístico; lo que se vende son ilusiones, sueños y, sin duda, el éxito está en la gestión de lo intangible.

Actividad

Escuchad los comentarios de la gente relacionados con sus viajes. ¿Cuántos de estos comentarios hacen referencia a temas tangibles y cuántos a intangibles?

2) No existen distancias

Todo ello implica que el mundo es el cliente potencial, pero también el competidor potencial. Las agencias de viajes emisoras pueden comercializar paquetes turísticos hacia cualquier lugar del mundo, y las agencias de viaje receptoras intentar captar turistas de cualquier país, pero a la vez nuevos países se plantean la opción de desarrollar su sector turístico y, por tanto, ser competencia de cualquier destino.

3) Las reacciones ante cambios en el mercado han de ser muy rápidas

El sector turístico, como sector vinculado al ocio, está sujeto a fuertes influencias de las modas. Las empresas turísticas (de hecho, las cadenas de valor orientadas a segmentos, ya sean de turismo genérico o especializado) deben poseer

Reflexión

¿Cuántas agencias de viajes receptoras tenéis en vuestra localidad? ¿No es curioso que, en un país como España, líder en turismo receptor, la mayoría de agencias de viajes sean emisoras?

los instrumentos y procesos que les permitan anticiparse a los cambios de mercado, dar respuestas inmediatas a sus clientes y adaptarse a los cambios que se vayan produciendo.

Ofrecer rapidez implica la organización en cadenas de valor y la conectividad entre ellas que les facilite efectuar acciones conjuntas en un tiempo reducido. Al mismo tiempo, como las cadenas de valor pueden reunir siempre a las mismas empresas o, por el contrario, presentar una gran variedad de ellas, es muy importante la utilización de estándares que faciliten la integración dentro de una cadena de valor determinada, en un mínimo periodo de tiempo.

El turismo es un buen complemento de la economía de un país, pero por su dependencia a las modas y el efecto inmediato que en él producen las guerras, el terrorismo, las enfermedades, etc., se hace recomendable que actúe de complemento y no de actividad principal. Por otro lado, la importancia que tienen otros sectores de la economía en el turismo, y el turismo en otros sectores, es enorme. La existencia de otros sectores puede ser la razón del desplazamiento de turistas hacia el destino, por motivos de negocio o de interés cultural, como puede ser la arqueología o la medicina alternativa.

4) El crecimiento de la venta de servicios es en espiral

La información se transmite a mayor velocidad en la sociedad de la información. Si se ofrece un servicio con mala calidad, rápidamente la gente dejará de comprarlo, pero si los servicios son satisfactorios, las recomendaciones entre clientes acelerarán las ventas. Los intermediarios deben vender información, o la información ha de formar parte de los servicios que vendan; si esta información es deseable por sus clientes, si consiguen que sus clientes estén satisfechos, la recomendación boca-oreja que se produce en la sociedad de la información les beneficiará.

5) Amenazas para los intermediarios, oportunidades para los infomediarios

Las empresas que simplemente venden los productos de otras ven amenazadas su función, por la posibilidad de las ventas directas que las tecnologías de la información facilitan. Por el contrario, las empresas que se dedican a vender información tienen sentido en la sociedad de la información. En efecto, las cadenas de valor orientadas a segmentos, al conocer los productos de los proveedores de servicios turísticos, y conocer a sus clientes, están en una situación inmejorable para ejercer de infomediarios. De este modo les es posible recomendar, entre todos los productos existentes, el más adecuado para un cliente en concreto.

6) Los clientes ganan poder

Las tecnologías de la información permiten que los clientes se pongan en contacto entre ellos e incrementen su poder de negociación al comprar conjuntamente. Además, el acceso a la información de diferentes productos para satisfacer una misma necesidad les permite ser más exigentes. Esta exigencia por parte de los clientes demanda una información personalizada. Información que las agencias de viajes pueden suministrar en caso de integrarse/liderar cadenas de valor dentro de estructuras de mercado.



Los clientes pueden compartir sus opiniones e intereses y plantear reivindicaciones a las empresas.

Estos seis principios generan nuevas formas de intermediación y, a su vez, facilitan la desintermediación. Parece paradójico, pero no lo es. Simplemente, los cambios son tan profundos y afectan a todos los integrantes de la estructura de mercados que, para todos, aparecen amenazas y oportunidades.

Pongamos por caso la organización de congresos, eventos y reuniones en una ciudad. Tradicionalmente, su cadena de valor era la siguiente: una empresa quiere organizar un congreso o cualquier actividad englobada dentro del concepto MICE (*meetings, incentives, congress, events*). Esta empresa se ponía en contacto con una agencia de viajes de su país. A su vez, la agencia de viajes establece contacto con empresas con capacidad para gestionar un congreso en la ciudad escogida para celebrar la reunión.

Estas empresas suelen ser:

1) **Agencias de viajes especializadas en congresos.** Se conocen como DMC (*destination management company*); tienen capacidad para organizar el congreso (búsqueda de patrocinadores, búsqueda de conferenciantes, atención en la sala de conferencias) y encargarse de la logística (reservas de hoteles, autocares, salas de reunión, etc.).

2) **OPC** (organizadores profesionales de congresos), que se encargarían de las actividades del congreso y dejarían en manos de una agencia de viajes la logística del viaje.

3) **Empresas de comunicación** que, dentro de los servicios de comunicación, marketing y relaciones públicas ofrecidos a sus clientes, pueden proporcionar la organización de reuniones.

Estas empresas hacían un presupuesto y se lo enviaban a la agencia de viajes del país de origen; ésta seleccionaba junto al cliente final la mejor opción y se realizaba la actividad. Esta cadena de valor ha funcionado a la perfección durante muchos años y, de hecho, era una de las actividades mejor retribuidas para los intermediarios. Sin embargo, hoy semejantes cadenas de valor se enfrentan a dos amenazas:

1) **La globalización y la crisis económica** hacen que las empresas del país de origen prefieran pactar con grandes multinacionales con sucursales en todos los países para así tener la capacidad de realizar las actividades que antes realizaban las empresas del destino. Una de estas grandes multinacionales es IMG.

2) **Las tecnologías Internet**, explicadas anteriormente, facilitan que en un mismo sitio web se pueda reunir información de muchos proveedores. Esto abre las puertas a dos modelos de negocios:

a) **Los Data Aggregators ya citados.** A igual calidad, se tiende al precio más bajo.

b) **Las subastas.** Una vez conocido el precio, se esperan ofertas; la más ventajosa se llevará al cliente. Estos modelos son muy populares en Internet, desde el sitio web más representativo www.ebay.com a sitios web exclusivos del sector turístico.

Actividad

Visita las siguientes direcciones electrónicas: www.priceline.com y www.compete4yourseat.com. Investiga y relaciona estos dos sitios web con las tendencias señaladas en este apartado.

Estos dos modelos de negocio cambian la cadena de valor; recortan los márgenes de las empresas del destino y amenazan su rentabilidad. Sus integrantes resisten las nuevas condiciones o buscan cadenas de valor alternativas articuladas en la misma o diferentes estructuras de mercado. Quejarse y lamentarse es reproducir al protagonista del libro *Quién se ha llevado mi queso*.

Lectura recomendada

S. Johnson (2000). *Quién se ha llevado mi queso*. Barcelona: Empresa Activa.

3.2. De intermediarios a infomediarios

De todos los intermediarios posibles, nos centraremos en la figura de **las agencias de viajes minoristas**. Básicamente, por dos razones:

1) Porque son las **únicas que pueden realizar todas las funciones de los intermediarios, es decir:**

- a) Crear productos y venderlos directamente al cliente final.
- b) Asesorar y comercializar productos creados por otros.

2) Por su **papel doble en las cadenas de valor articuladas dentro de estructuras de mercado**. Por un lado, como agencias de viajes emisoras y, por otro, como agencia de viajes receptoras.

Las agencias de viajes pueden mantener, e incluso incrementar, su importancia en el sector turístico, utilizando técnicas de análisis de información que les puede permitir ofrecer información imparcial y objetiva de cuál es el servicio o producto turístico más adecuado para cada cliente en concreto. Parten, para ello, del conocimiento que poseen de los productos y servicios turísticos, y de sus clientes. De este modo, las agencias de viajes pasarían de vender servicios a vender información, de intermediarios a infomediarios.

La sociedad de la información plantea muchos retos a los intermediarios, pero también muchas oportunidades. En efecto, el acceso y distribución de la información que facilita la tecnología actual ha provocado un incremento en la competitividad en el sector turístico, el cual se podría plasmar en dos hechos fundamentales:

- 1) El **incremento del grado de exigencia de los clientes**, que se concreta en la demanda de servicios personalizados, rápidos y económicos.
- 2) La **posibilidad que ofrecen las tecnologías de la información**, a los proveedores de servicios turísticos, de efectuar la venta directa de sus servicios, poniendo en peligro la función de intermediación de las agencias de viajes.

Pero también estas tecnologías de la información, y estas exigencias de los clientes, abren paso a un nuevo tipo de agencia de viajes, de intermediario a infomediario: de vender servicios a vender información. Se trata de una nueva agencia de viajes que conoce los productos y servicios turísticos, así como

las necesidades y gustos de sus clientes; que ofrece productos turísticos a sus clientes, pero no unos productos cualesquiera, sino aquellos que mejor se ajustan a sus necesidades, cumpliendo de este modo el requisito de la personalización de los servicios. Asimismo, gracias a las tecnologías de la información, las agencias de viajes podrán ofrecer recomendaciones de productos a cualquier hora del día o día del año al colgar la aplicación en Internet, y mantenerla permanentemente actualizada, garantizando así el requisito de rapidez. Por último, al poder automatizar los procesos de relación con el cliente y de relación con los proveedores mediante sistemas informáticos, cumpliría también con el tercer requisito: ofrecer un servicio económico. De este modo, las agencias de viajes ofrecerán el recurso más valioso: la información personalizada, y ahorrarán a sus clientes el recurso más escaso: el tiempo.

Conforme el acceso a la información sea más generalizado, aquellas empresas que se encarguen de obtener toda la información, clasificarla y distribuirla, en función de los intereses de sus clientes, estarán realizando un servicio que les ayudará en la aportación de valor añadido y que define el nuevo papel de las agencias de viajes de intermediarios a infomediarios.



De intermediarios a infomediarios. El futuro de las agencias de viajes.

Así, como siempre ocurre, los cambios y amenazas, que comportan nuevos entornos de competencia, como en este caso la aparición de la sociedad de la información, abren también caminos hacia el futuro. En esta ocasión, el de una **nueva agencia de viajes más profesionalizada, más especializada y más tecnológica**, buscando el cambio de comisionista a proveedora de servicios por los cuales pueda pedir un precio, y potenciando la comercialización de productos propios. En resumen, las agencias de viajes deben reinventar su negocio, dando un mejor servicio a la sociedad e incrementando a su vez su rentabilidad.

Se espera que las agencias de viaje continúen, de este modo, siendo una de las empresas básicas del sector turístico, en sus tres actividades principales:

1) **Como intermediadora de servicios**, ofreciendo servicios a cambio de una comisión ya que, al conocer a los proveedores y a los clientes puede buscar y recomendar los servicios más adecuados.

2) **Como organizadora de viajes**, analizando a sus clientes y los cambios que se produzcan en la demanda para planificar, organizar y comercializar aquellos servicios más adecuados.

3) **Como infomediarios**, vendiendo información a sus clientes o utilizando la información como factor de servucción que aporte valor añadido y que garantice un lugar a las agencias de viajes, en la estructura productiva y comercializadora de los servicios turísticos, en la nueva sociedad de la información.

Actividad

Trabajad un poco vuestra deformación profesional de turistólogos. Solicitad información a varias agencias de viajes de vuestra localidad. Intentad clasificarlas en intermediarias o infomediarias en función del servicio que prestan.

Las recomendaciones como servicio y valor añadido

Una de las tendencias que aporta Internet son las recomendaciones que se pueden obtener de los servicios turísticos. Si bien antes sólo se contaba con las recomendaciones de los propietarios del servicio, ahora disponemos de recomendaciones en un mismo espacio de:

1) Expertos en el tema. En sitios web donde la categoría de experto se otorga en función de las valoraciones de los demás usuarios a sus opiniones.

2) Conocidos del usuario. La palabra conocido toma otras dimensiones en las comunidades virtuales en Internet.

3) Gente que tiene los mismos gustos, basándose en la idea de que **"aquellos clientes a los que les gustan los mismos productos, y por las mismas razones, se pueden recomendar productos entre sí"**.

Actividad

Visitad los siguientes sitios web: www.gekko.com y www.trustedplaces.com. Justificad si intentan explotar esta teoría.

Las recomendaciones son una forma de enviar información personalizada, y facilitan la función de las nuevas agencias de viajes; la función que les seguirá haciendo imprescindibles en la estructura de mercados del sistema turístico.

Los proveedores dan información de forma directa al cliente, e intentan vender sus productos también de forma directa, pero todos los proveedores buscan hacer la misma acción y todos dicen que sus productos son los mejores, los más indicados para el cliente en cuestión. En esta situación, ¿quién puede venir en auxilio del cliente envuelto en esta nube de proveedores que le ofre-

cen sus productos diciéndole que son los más adecuados para él? Esta podría ser la nueva función de las agencias de viaje en la sociedad de la información: vender información personalizada. Las agencias de viajes conocen todos los productos ofrecidos por los proveedores de servicios turísticos, conocen sus características y, por otro lado, también conocen a sus clientes, conocen sus datos demográficos, psicográficos y, lo que es más importante, conocen sus gustos, sus preferencias, los que les gusta y les deja de gustar. Disponen, o tienen la opción de disponer, de una gran base de datos en la que poder asignar los productos más adecuados para cada tipología de cliente.

Los productos a recomendar a cada cliente, y la forma de hacerlo, han de ser en función de la información que la agencia de viajes tenga de sus clientes. Un mismo destino se puede, se ha de vender, de diferentes formas, dependiendo de cuál es la motivación del turista por ir al destino, en función de sus características demográficas y psicográficas y, por último, pero no menos importante, a partir de sus afinidades. Las empresas, para ser competitivas, se han de diferenciar de sus competidores, pero esta diferenciación ha de cumplir como mínimo tres condiciones:

- 1) Ser el primero en ofrecerla; ya se sabe que quien da primero da dos veces.
- 2) Que sea difícil de copiar.
- 3) Que sea apreciada por sus clientes objetivo.

En este sentido, nada es tan difícil de copiar como las actuaciones del personal de contacto, y no hay otra manera de saber qué es lo que aprecia el cliente que obteniendo información y convirtiéndola en conocimiento.

La información es especialmente importante en turismo; siempre ha sido de esta forma y así lo han entendido los científicos que, durante años, han intentado encontrar una herramienta de soporte al agente de viajes para que seleccionara los mejores productos a cada cliente. Sin embargo, a menudo no se ha tenido en cuenta que esta información, a diferencia de lo que ocurre en los productos, es mucho más subjetiva. Si partimos de la definición de calidad como la diferencia entre las expectativas y la realidad percibida, es sencillo darse cuenta de la gran carga de subjetividad que estos conceptos representan cuando nos situamos en el ámbito de los servicios turísticos. Las expectativas al comprar un rotulador suelen ser para todo el mundo las mismas, es decir, objetivas.

Podríamos decir, a modo de resumen, que las expectativas son que un rotulador debe escribir, y debe escribir durante un cierto tiempo. Al mismo tiempo, la realidad percibida es también objetiva: el rotulador escribe o no escribe, y tiene una duración o no la tiene. Ahora bien, los mismos conceptos referidos a un servicio turístico adquieren una gran carga de subjetividad. Si pensamos en un paquete turístico a un destino, las expectativas de cada turista pueden

ser tan diferentes como personas sean consultadas: unos esperarían descansar, otros divertirse (el mismo concepto de diversión es subjetivo), otros alejarse de la tensión diaria. Así las cosas, la realidad percibida es también subjetiva, y además depende de muchas variables que no se controlan: el clima, la seguridad ciudadana, la eficiencia del personal de contacto del país receptor, la amabilidad de los habitantes del destino. Por tanto, en turismo, un servicio de calidad es muy dependiente de conocer, o no, los gustos y afinidades de las personas que van a disfrutar del servicio. Es importante, entonces, que cuando se sugiera un servicio, estas recomendaciones se lleven a cabo por personas que tengan gustos afines, al cliente objetivo, de lo contrario se podrían estar recomendando productos con alta calidad para una persona pero de baja calidad para otra.

El principal inconveniente en el modo en que se efectuaban recomendaciones en el sector turístico es considerar que las opiniones, las aficiones y los gustos de una persona son extensibles a otras, y que es posible agruparlos por segmentos en función de características demográficas y psicográficas. La realidad nos indica que las personas valoran los productos a partir de sus gustos, en función de lo que ellos entienden por calidad, y que estos conceptos son particulares de cada persona.

Concluyendo, la **sociedad de la información provoca cambios en la exigencia de la demanda y en el modo en que se organizan las empresas, para crear sus productos, comunicarlos y comercializarlos.** Estos cambios plantean **oportunidades y amenazas** para todas las empresas que integran el sector turístico, así como para los destinos que intentan atraer a un número cada vez mayor de turistas. Esta nueva situación, nacida de la sociedad de la información, **obliga a las empresas a adaptarse, a realizar cambios tanto tácticos como estratégicos.**

Una de las posibles acciones de adaptación de los intermediarios turísticos es la de pasar de intermediarios (vender productos turísticos a cambio de una comisión) a infomediarios (vender información personalizada a sus clientes de cuáles son los productos turísticos más adecuados). Recordemos que, en Internet, hay dos tendencias y diferentes modelos de negocios que se adaptan a ellas. Por un lado, la **tendencia de ir a Internet buscando el precio más bajo**: los modelos de negocio turísticos de la Mariposa, los Data Aggregators, las subastas en Internet encajan en esta tendencia. Por otro lado, la **tendencia de ir a Internet en busca de servicios de confianza, personalizados y con alto valor añadido** abren la posibilidad de los modelos de negocio, caso de los infomediarios.

YAPTA

El caso de Yapta² (www.yapta.com) es un buen ejemplo de una de las tendencias de Internet (ir a Internet para obtener el mejor precio) y de intermediarios que, sobre todo, son infomediarios. Yapta es un Data Aggregator, es decir, un agregador de información y,

además, ofrece herramientas al usuario final para que comparta diferentes cosas con sus amigos y pueda presumir de conseguir los precios más bajos del mercado.

En su sitio web, ofrecen:

- 1) Información de precios.
- 2) Avisos al correo electrónico del cliente en el caso de que los precios disminuyan.
- 3) Herramientas para que el cliente pueda difundir y presumir delante de sus amigos en Facebook.com (de este modo, el cliente se convierte en el mejor comercial de la compañía). En el siglo XXI la gente (alguna gente) está dispuesta a perder privacidad a cambio de notoriedad. El aumento de programas de televisión especializados en esta temática son una prueba de ello.

⁽²⁾Siglas de *your amazing personal travel assistant*.

¿Por qué aparecen ejemplos de la tendencia de ir a Internet para encontrar precios bajos, pero es más difícil encontrar ejemplos de la otra tendencia; es decir, ir a Internet en busca de confianza/personalización/valor añadido? Por varias razones, que podríamos resumir en dos:

1) La coordinación necesaria para crear una cadena de valor orientada a bajo precio es más sencilla porque parte de una gran empresa. En el caso de Yapta, vemos que se ampara en el liderazgo de mercado de Orbitz, que también es dueña de Cheaptickets (la otra agencia de viajes que aparece como resultado de la búsqueda).

2) La cadena de valor está coordinada y dominada por una empresa que se beneficia de las economías de escala, que puede presionar a los proveedores de servicios y darles a los clientes lo que quieren (precios bajos). Es un ejemplo perfecto de la teoría 1,2,3 vista en el módulo 1 y de la creación de cadenas de valor dentro de una estructura de mercado de turismo genérico.

¿Qué sería necesario para crear cadenas de valor con infomediarios orientados a ofrecer: confianza/personalización/valor añadido?:

Gente con visión, capaces de liderar y orquestar una cadena de valor orientada a segmentos de turismo especializado. Gente con dominio de las empresas turísticas, con visión global del sistema turístico y con conocimientos de las tecnologías de la información capaces de suministrar las funcionalidades que satisfagan las necesidades del segmento escogido.

En cualquier caso, el hecho de que sea más difícil encontrar estos ejemplos no quiere decir que no existan. Hay modelos de negocio y cadenas de valor que podemos analizar con la teoría del 1,2,3 analizada en el tema 1 y que se enmarcan dentro de estructuras de mercado orientadas al turismo especializado. Obviamente, al centrarse en segmentos concretos, su repercusión en las noticias es más pequeña, pero si recordamos la teoría del *long tail*, el sumatorio de pequeños segmentos puede llegar a superar el de los grandes.

Orbitz

Orbitz fue creada por cuatro grandes compañías aéreas de Estados Unidos (Continental Airlines, Delta Air Lines, Northwest Airlines y United Airlines). Se fundó en el año 2001 y empezó a cotizar en bolsa en el 2007. Su principal grupo inversor es Travelport (también dueño de los GDS Galileo y Worldspan), que a su vez forman parte del Blackstone Group, uno de los *holdings* más importantes en turismo.

Ved también

¿Recordáis cuando, en el módulo 1, se hablaba de la concentración de capital que se produce en el turismo genérico?

Reflexión

¿Conocéis a alguien que reúna estas características? ¿Los turistas, quizás?

Ejemplos

Hay varios ejemplos que hemos analizado en este módulo:

- 1) La agencia de viajes Vocationvacation
- 2) Otro ejemplo es la comunidad virtual Literary Traveler, orientada a promover y ofrecer rutas literarias.
- 3) Otro es la comunidad virtual dirigida a abuelos www.grandparents.com y su complementario para organizar viajes Grand Traveler.

Actividad

Visita estas páginas y argumenta por qué son ejemplos de esta segunda tendencia representada por el trinomio: confianza, personalización, valor añadido:

www.gutsywomen.net

www.infova.com

www.archtours.fi

¿Creéis que el precio es lo más importante en estas cadenas de valor? ¿O lo importante es la confianza/personalización/valor añadido?

Ni una cadena de valor es mejor que otra, ni lo son las estructuras de mercado en las que se articulan. Lo que es crucial recordar es:

- 1) Seguramente, todos los destinos necesitan una combinación de ambas.
- 2) El desarrollo de las cadenas para estructuras de mercado de turismo especializado se desarrolla de diferente manera que las de turismo genérico. Las primeras necesitan pymes con liderazgo en modelo de negocio y soporte tecnológico para hacerlo efectivo. La segunda, al crearse en función del liderazgo de una empresa, tienen esas necesidades cubiertas.
- 3) Con un modelo de creación de turismo genérico no podemos desarrollar el turismo especializado. Por eso, en el módulo 2 argumentábamos que el turismo especializado era mejor base para el desarrollo turístico de un país.

Hasta aquí hemos llegado, turistólogos. Esto no es el fin de la asignatura, sino el comienzo de su aplicación. Hemos creado un *framework* (un esquema mental) para analizar, liderar y modificar cadenas de valor dentro de unas estructuras de mercado que hemos observado y que, como hemos visto, configuran un sistema turístico. Lo interesante empieza cuando vosotros os adueñéis de este esquema, lo personalicéis con vuestra experiencia profesional y nos llenéis de orgullo al marcar vuestro propio camino en el sector turístico.

Actividades

1. Observad los hábitos de viaje de vuestros amigos, familiares y compañeros. Preguntadles si creen que sus comportamientos como turistas son ahora diferentes que hace cinco años. Guardad estas notas y repetid el experimento cada año. Acostumbraos a analizar la realidad, plantearos hipótesis y elaborad teorías explicativas. Somos científicos... ¡Somos turistólogos!
2. Sed conscientes de las veces que en servicios sois el responsable de efectuar la acción. ¿Quién realiza una transferencia bancaria en la banca on-line? ¿Quién reserva un billete aéreo en una compañía aérea *low-cost*? ¿Quién realiza el *check-out* en un hotel con televisión interactiva conectada al PMS del hotel? ¿Os gusta realizar estas acciones? Si fuerais el director del establecimiento, ¿qué mejoraríais?
3. Buscad ejemplos de integración de procesos en diferentes empresas articuladas en una cadena de valor. ¿Utilizan los esquemas tecnológicos analizados en este módulo? ¿Cómo podríais mejorar las acciones de estas empresas?
4. Detectad estructuras de mercado turísticas (demanda, oferta, intermediarios). Analizad si aparecen nuevas formas de intermediación y, por otro lado, si otras desaparecen.
5. Buscad ejemplos de infomediarios en el sector turístico. Pensad cómo podríais mejorar su gestión. Solicitad una entrevista para explicar estas mejoras (llevad vuestro currículum vite... ¡nunca se sabe!).

Glosario

agregadores de información (*data aggregators*) *m pl* Sitios web que no almacenan información. Su función es buscar información de otros sitios web y agregarla para uso del cliente. Su valor añadido es el ahorro de tiempo. De tal modo que el cliente final sólo tiene que visitar una web.

paquetes dinámicos (*dynamic packaging*) *m pl* Ofrecer la posibilidad a los clientes de organizarse ellos mismos sus paquetes turísticos, seleccionando varios componentes de oferta turística.

teoría de las tres capas *f* Modelo que describe cómo la información almacenada en una base de datos es accesible en Internet. La primera capa es la visual (lo que ve el usuario). La segunda incorpora las reglas del negocio. La tercera es la información almacenada en bases de datos.

teoría de las n-capas *f* Cuando la información aparecida en la capa visual procede de más de una base de datos.

Web 2.0 *f* Modelos de negocios y tecnologías que facilitan y potencian la ubicuidad de Internet, el protagonismo de los usuarios finales y el intercambio de contenido, comercio y comunidad entre sitios web.

webservices *m pl* Tecnología estándar para el intercambio de información entre sitios web.

widgets *m pl* Aplicaciones generadas en un servidor web y utilizadas en otros sitios web. Aplicaciones distribuidas en Internet.

Bibliografía

Barquin, R.; Moral, M.; Pedrosa, M. (2006). *Estructura económica de los mercados turísticos: flujos, sectores y productos*. Madrid: UNED.

Capra, F. (2004) *The Hidden Connections*. Londres: Harper Collins.

Castells, M. (2001). *Galaxia Internet*. Barcelona: Areté.

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

Jhonson, S. (2001). *Emergence*. Nueva York: Simon & Schuster.

Leadbeater, C.; Miller, P. (2004). *The Pro-Am Revolution: how enthusiasts are changing our economy and society*. Londres: Penguin.

Leadbeater, C. (2009). *We think*. Londres: Profile Books.

Oller, J. (1997). *Creación y mejora de empresas turísticas*. Bilbao: Deusto.

Peters, T. (1994). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao: Deusto.

Tödter, N.; Brigl, B. (1997): *Expert systems as an important competitive advantage in tourism*. Information and Communication Technologies in Tourism.

Toffler, A. (1979). *La tercera ola*. Madrid: Plaza y Janés.

