
Introducció a la distribució turística

PID_00259623

Joan Miquel Gomis

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



**Joan Miquel Gomis**

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Director de la diplomatura i després del grau de Turisme (2006-2017). Coordinador acadèmic (2006-2008) i director acadèmic (2008-2010) del màster de Gestió de destinacions turístiques, organitzat conjuntament per la UOC i l'Organització Mundial del Turisme, agència especialitzada de Nacions Unides. Codirector acadèmic (2006-2010) del postgrau de Direcció i màrqueting d'empreses turístiques de la UOC i la Universitat de les Illes Balears (UIB). Director d'*Oikonomics*, revista d'economia, empresa i societat de la UOC. Doctor pel departament d'Economia i Organització d'Empreses de la Universitat de Barcelona (UB), amb una tesi sobre tecnologies de la informació i intermediació i distribució turístiques. Llicenciat en Ciències de la Informació per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Autor de diversos articles sobre la comercialització turística i del llibre, amb Luis de Borja, *El nuevo paradigma de la intermediación turística* (2009).

Segona edició: febrer 2019

© Joan Miquel Gomis

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. El concepte de distribució en el turisme	7
2. Tipologia dels canals de distribució	10
2.1. Classificació segons decisions sobre la longitud del canal	10
2.2. Classificació per funcions i criteris legals	11
2.3. Classificació segons el tipus d'orientació	12
2.4. Classificació segons el grau d'especialització	13
2.5. Altres formats	13
3. Estratègies <i>push</i> i <i>pull</i>	17
4. La liberalització dels serveis de la Directiva Bolkestein i els seus efectes	19
5. El factor tecnològic: el precedent paradigmàtic dels CRS	21
5.1. El sistema nerviós de la indústria del viatge: de CRS a GDS	21
5.2. L'avantatge competitiu dels GDS	23
6. Les variables estratègiques: tecnologia, informació, preus i planificació	25
6.1. <i>Yield management</i> i <i>revenue management</i> : claus de la fixació de preus	25
6.2. <i>L'overbooking</i>	28
6.3. La llarga cua i l'especificitat turística: clubs privats i <i>outlets</i>	30
Bibliografia	31

Introducció

En aquest primer mòdul es descriuen conceptes bàsics de la distribució turística, emfatitzant el valor de la informació com a element clau dels processos de comercialització. A partir d'aquí, s'estableix la tipologia dels diversos canals de distribució, distingint fonamentalment entre els directes i els indirectes, per detallar les funcions que exerceixen cadascun dels actors de la cadena de distribució, segons diversos aspectes com ara la seva consideració legal o el seu grau d'especialització. En aquest context s'identifica el factor tecnològic com clau per a la transformació dels processos de distribució i s'analitzen les variables estratègiques que els condicionen de manera determinant, amb casos pràctics paradigmàtics.

Objectius

Els objectius que l'estudiant haurà d'aconseguir després de treballar aquests materials són els següents:

- 1.** Entendre el concepte de distribució turística.
- 2.** Comprendre els diversos processos de distribució turística.
- 3.** Identificar les funcions de cadascun dels actors que participen en els processos de distribució.
- 4.** Distingir les diverses tipologies d'intermediaris.
- 5.** Identificar les variables estratègiques que condicionen els canvis en l'evolució de la distribució.

1. El concepte de distribució en el turisme

Els drons d'Amazon

Jeff Bezos, fundador i primer executiu d'Amazon, va generar un ampli debat quan va anunciar que la seva empresa es plantejava distribuir els seus productes a través dels *octocopters*, vehicles aeris no tripulats o drons, molt semblants a un helicòpter de dimensions molt reduïdes. Amb el seu programa Amazon Prime Air, la multinacional dedicada a la venda al detall es proposava dissenyar una estratègia de distribució a través de la qual executaria el servei de lliurament dels seus articles directament al domicili dels seus clients mitjançant aquests aparells. Bezos explicava que aquestes operacions es projectaven per a comandes previstes per a un radi d'acció de 16 quilòmetres i per a articles d'un màxim de 2,2 quilograms, que representen el 88% del total de les gestionades per la companyia.

Figura 1. Imatge del dron dissenyat per Amazon.



Font: Amazon.

Aquesta iniciativa, que també s'han plantejat empreses d'altres sectors, com en el cas de Domino's Pizza per al seu servei a domicili, semblava per a molts un exercici de ciència-ficció que al seu torn havia suposat una acció de promoció internacional rellevant, atès l'impacte mediàtic que havia rebut.

Més enllà del debat sobre la idoneïtat i l'oportunitat de la proposta en aquestes pàgines, l'episodi ens permet introduir la reflexió sobre les particularitats de la distribució turística. La utilització de drons es pot arribar a plantejar per a la distribució de productes físics com ara llibres, els més variats dispositius electrònics, pizzes... però no per als serveis, els intangibles, que canalitza la distribució turística. Aquest és un aspecte clau que permet distingir la comercialització de serveis de viatge d'un altre tipus de productes.

L'Organització Mundial del Turisme ha definit el concepte de distribució com el procés que formen totes aquelles etapes que segueix un bé o servei de consum des del moment en el qual és produït i validat per a ser introduït al mercat, fins a la fase en la qual es posa a disposició del consumidor final en un punt de venda determinat (Gomis, 2012, pàg. 3).

El concepte de distribució es pot entendre, per tant, com el procés pel qual un producte o servei es posa a l'abast d'un usuari (consumidor) mitjançant canals directes o indirectes a través d'intermediaris (Thuen, 2017). En aquest context, la intermediació fa referència a l'activitat comercial en què es posen en contacte l'oferta i la demanda (Rodríguez i altres, 2017).

Tanmateix, com il·lustra el cas dels drons que pretén utilitzar Amazon, hi ha diferències entre els processos de distribució generats en el sector industrial i en el de serveis, específicament en l'àmbit turístic. Diversos autors, amb matisos i perspectives diferents, han analitzat aquestes diferències, de les quals es poden destacar fonamentalment les següents (Alcázar, 2002, pàg. 21-31):

a) Intangibilitat: mentre que en els processos industrials, els productes que circulen pels canals de distribució són tangibles que requereixen processos logístics complexos que faciliten el transport i emmagatzematge en estocs; en l'àmbit turístic, el bé que es distribueix és un producte intangible: la informació. Més que plataformes logístiques com les que requereix Amazon per a la distribució dels seus paquets, en aquests casos es requereixen simplement plataformes d'informació i comunicació (que també s'utilitzen en la indústria en una altra dimensió). En el cas dels serveis, la transacció final és un dret d'ús (intangible, com pot ser una habitació d'hotel o un seient en un avió).

b) Inseparabilitat: mentre que en els processos industrials, les fases de producció i de consum estan diferenciades i la primera precedeix la segona; en el cas del turisme aquestes dues fases són simultànies. És a dir, la producció del servei per part del proveïdor i el seu consum per part del consumidor es produeixen de forma simultània.

c) Heterogeneïtat: mentre que els productes industrials són creats en sèrie d'una manera estandaritzada que permet garantir la seva homogeneïtat; en el cas del turisme, amb una intervenció determinant del factor humà que «produeix» el servei just en el moment que és consumit, no es pot garantir l'homogeneïtat. És molt difícil repetir amb exactitud un mateix servei, donada la rellevància del factor humà, des de la perspectiva tant del professional com del comportament i les expectatives del consumidor.

d) Caducitat: mentre que en els processos industrials, els productes excedents es poden emmagatzemar en estoc per distribuir-se en períodes futurs normalment limitats; en el cas del turisme aquesta circumstància no es pot donar, atès el caràcter intangible dels serveis.

La discussió econòmica sobre els conceptes de turisme i producció

Des d'una òptica econòmica hi ha un debat latent sobre la relació entre el turisme i la producció. Alguns autors defensen que les diferències entre el turisme i altres activitats econòmiques, des de l'òptica de la producció, no són tan accentuades com poden semblar i postulen el «turisme o producte turístic com un pla de desplaçament circular, rodó o d'anada i tornada» (Muñoz, 2007, p. 121). Segons aquesta visió, «les empreses productores de turisme elaboren plans de desplaçament circular començant pel seu disseny

i assignant recursos escassos susceptibles d'usos alternatius per mitjà d'una tecnologia específica, la qual cosa suposa un procés de preparació que pot ser llarg i arriscat i que esdevé una autèntica despesa en inversió, a vegades relativament elevada. La segona fase del procés consisteix a triar els *inputs* incentivadors i facilitadors, d'acord amb el disseny. La tercera fase és l'assemblatge dels *inputs*, per la qual cosa ha de tenir un bon coneixement del mercat dels proveïdors amb l'objectiu de concertar la seva prestació per mitjà dels corresponents contractes de compravenda. L'adquisició d'aquests serveis té, per al productor de turisme, el mateix caràcter de consum o de demanda intermèdia que tenen les matèries primeres i els productes semielaborats per als fabricants de qualsevol altre producte. Un cop perfeccionat el procés de producció, l'empresa turística disposarà d'un catàleg turístic, de la mateixa manera que una indústria que fabrica automòbils disposa d'un catàleg de cotxes» (Muñoz, 2007, p. 175). Una perspectiva que qüestiona, per tant, que el turisme no pugui ser estandarditzat (cas d'empreses de restauració com McDonalds).

Al marge d'aquests elements, és important considerar altres aspectes que condicionen l'activitat turística com són el **caràcter estacional** de bona part de la seva oferta (per exemple, a l'estiu, en el cas del sol i platja a la costa mediterrània) i la **transversalitat de les activitats** relacionades amb el turisme, que requereixen la coordinació d'empreses i institucions interrelacionades a l'hora d'oferir serveis als turistes.

La informació: el nucli del procés de comercialització

D'aquestes diferències s'extreu una reflexió rellevant que explica en bona part els canvis que han afectat en els últims anys la comercialització turística: la importància estratègica que té per als processos de comercialització turística **la informació** en totes les seves fases, especialment en la de planificació i de projecció de l'ocupació (a més dels processos de comunicació i relació amb el client). El caràcter perible dels serveis turístics converteix en estratègiques les decisions de planificació d'ocupació, ja que si una habitació d'hotel o una plaça d'avió no s'ocupen, les pèrdues són irrecuperables.

Els intermediaris turístics actuen generalment com a representants o agents de vendes que interactuen entre proveïdors i consumidors, és a dir, posen en contacte a l'oferta i la demanda turística (Rodríguez, Pastor i Fernández, 2017). Per tot això, els mediadors d'aquest tipus de serveis no compleixen amb algunes de les funcions bàsiques que en altres sectors configuren la distribució comercial tradicional, com el transport i l'emmagatzematge de matèries primeres, és a dir, la funció logística.

En aquest sentit, la funció més destacada de l'intermediari turístic, juntament amb la creació de productes, seria la de la prescripció i l'assessorament al consumidor, en un entorn en el qual el creixement de l'oferta de productes i serveis pot revalorar el rol d'un assessor que aporti valor a través de la selecció de la informació.

La definició de la política de distribució és una decisió estratègica per a qualsevol proveïdor turístic, amb una influència decisiva en variables diferents de màrqueting, com poden ser el preu, la promoció, la imatge de l'empresa o la relació amb el client.

2. Tipologia dels canals de distribució

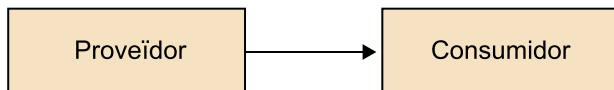
Les decisions d'una organització amb relació a les seves estratègies de distribució, com hem assenyalat, són estratègiques i han d'estar fonamentades en el coneixement de les diverses alternatives i les seves variables associades. A l'hora de planificar l'estructura i la política de distribució d'una organització turística és necessari considerar les diverses alternatives a partir dels criteris següents amb relació als canals: la **longitud**, l'**amplitud** i la **multiplicitat** (Rodríguez, Maraver i Martínez, 2009, pàg. 30-46). La longitud del canal de distribució es refereix al nombre d'intermediaris que participen en el procés de distribució. L'amplitud de canal és un concepte relacionat amb el grau de cobertura del mercat (intensiu, selectiu o exclusiu) que tindrà un determinat producte. La multiplicitat de canals és el criteri que estableix si s'opta per una distribució simple (a través d'un sol canal) o múltiple. En aquest apartat ens centrem en l'anàlisi de la longitud del canal.

2.1. Classificació segons decisions sobre la longitud del canal

1) Canal de distribució directe

Les decisions relatives a la longitud han d'identificar les diverses fases d'intermediació que s'introduiran entre proveïdor i consumidor final. En un extrem situariem el **canal de distribució directe**, que prescindeix de la figura de l'intermediari, de manera que és el proveïdor de serveis qui assumeix la funció de la distribució integrant els seus processos en l'organització. Tradicionalment, sempre han existit proveïdors del sector que han comercialitzat directament els seus serveis, especialment en l'àmbit de l'allotjament. Però, com veurem més endavant, amb la irrupció d'internet, aquesta opció ha generat àmplies expectatives a partir de la millora de l'eficiència dels canals de comunicació entre proveïdors i consumidors finals, a través de la tecnologia.

Figura 2. Canal de distribució directe.



2) Canal de distribució indirecte

En l'àmbit del turisme, l'intermediari per definició ha estat tradicionalment l'agència de viatges, les funcions fonamentals de la qual s'han classificat de la manera següent (Albert, 2015, pàg. 23-35; González, Escobar i Romero, 2013, pàg. 20-25; Alcázar, 2002, pàg. 76-85).

a) **Funció assessora:** l'intermediari actua com un prescriptor que facilita la informació al consumidor en el procés de decisió de compra d'un viatge. En funció de les necessitats del client, tracta d'identificar el producte més apropiat.

b) **Funció medidora:** l'intermediari gestiona els processos de comercialització entre proveïdor i consumidor final actuant en representació de tots dos en les diverses fases de la compravenda.

c) **Funció productora:** l'intermediari crea els seus propis productes que, a través de la combinació de diversos serveis, comercialitza entre els seus clients. Per a l'òptica que defensa l'equiparació de la producció en turisme a la de sectors industrials (Muñoz, 2007, p. 175), aquesta seria la funció més rellevant i definitiva del sector turístic.

2.2. Classificació per funcions i criteris legals

A partir d'aquestes funcions es pot també establir una tipologia d'agències de viatges tradicionalment vinculada amb la legislació (Albert, 2015, pàg. 23-35; González, Escobar i Romero, 2013, pàg. 20-25; Alcázar, 2002, pàg. 76-85):

a) **Agència majorista:** empresa d'intermediació turística que crea productes que tradicionalment distribueix a través d'agències detallistes. Utilitza diverses fórmules per a garantir les places que es comercialitzen, que es basen en l'establiment de vincles comercials amb els proveïdors del sector (allotjaments, transport...) per crear productes propis. El concepte d'agència majorista està vinculat al de l'operador turístic, encara que aquest s'identifica tradicionalment amb la imatge dels grans conglomerats europeus verticals o horitzontals.

La força de l'operador turístic

Aquests grans grups s'han desenvolupat tradicionalment en els mercats emissors europeus. Com en el cas dels gegants TUI o Thomas Cook, s'han caracteritzat tradicionalment per disposar d'una posició dominant en els nivells diferents de la cadena de valor turística: des de la comercialització (amb àmplies xarxes d'agències detallistes), el transport (per exemple, a través de les seves pròpies companyies xàrter aeri) i els proveïdors (com en el cas de l'oferta pròpia d'allotjaments a través de les avantatjoses condicions que li permet obtenir el seu gran volum de vendes). Una situació de privilegi durant les últimes dècades que, no obstant això, es troba en procés de revisió. Encara que exerceix les funcions de medidora i assessora entre proveïdors i detallistes, la funció principal de la majorista és la **productora, que elabora plans de desplaçament circular, d'anada i tornada per als seus clients.**

L'evolució del paquet turístic: el paquet dinàmic

El paquet turístic ha estat tradicionalment per definició el producte estrella dels operadors turístics, especialment en el segment de sol i platja. Es tracta d'una proposta que reuneix els components de viatge combinat que inclou serveis bàsics (com el transport i l'allotjament) i complementaris per un preu tancat i normalment molt competitiu. Amb la irrupció d'internet en l'àmbit de la comercialització turística i les transformacions que incorpora, la rigidesa del paquet turístic tradicional evoluciona amb el concepte de **paquet dinàmic**, amb el qual la combinació dels components del paquet tradicional es flexibilitza (en components del paquet i els seus calendaris) per adaptar-se al màxim a les necessitats del consumidor en cada moment. En canvi, **el paquet turístic tot inclòs** representa una visió més estàtica i actualment és qüestionada pels dubtes que generen els seus impactes socials i econòmics en la destinació. Es tracta d'un producte que proposa al

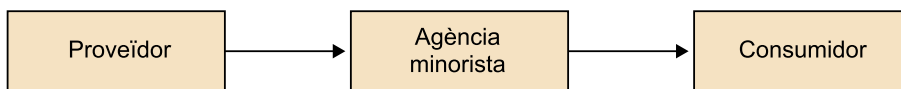
turista una estada en un complex hotelier, on tots els serveis i consumicions són inclosos en un preu tancat.

b) Agència detallista: és l'organització a través de la qual tradicionalment la majorista comercialitza els seus productes al consumidor final. L'agència detallista pot també crear i distribuir directament els seus propis productes al consumidor final, però a diferència de la majorista, no pot comercialitzar els seus productes a través d'altres detallistes.

c) Agència majorista detallista: es tracta d'una organització que desenvolupa alhora les funcions de majorista i de detallista. En aquest cas, l'agència pot crear productes que pot distribuir directament al consumidor i també a través d'altres agències detallistes.

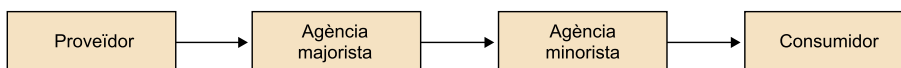
Des de la perspectiva de la longitud del canal de distribució, se situaria el **canal de distribució indirecte curt** que caracteritza els processos en els quals només intervé un intermediari. És el cas de les agències detallistes que comercialitzen productes i serveis de proveïdors del sector.

Figura 3. Canal de distribució indirecte curt.



Per la seva banda, el **canal indirecte llarg** representa la màxima expressió de la intermediació, atès que la distribució es fa amb la col·laboració de dos a més actors. És el cas en el qual un producte es comercialitza a través d'una majorista i també una detallista.

Figura 4. Canal de distribució indirecte llarg.



2.3. Classificació segons el tipus d'orientació

En funció del tipus de mercat en el qual operen les agències de viatges, podem trobar dos models tradicionals:

a) Emissores: són aquelles organitzacions dedicades a la intermediació que comercialitzen viatges dirigits a turistes que es desplaçaran fora de l'àrea geogràfica de l'agència. Ja sigui bé en paquets o bé en productes personalitzats, l'agència organitza el viatge de persones que es desplacen a un determinat nucli turístic.

b) Receptores: són agències situades en un determinat nucli turístic que organitzen i faciliten els serveis que requereix un turista a la destinació. Habitualment treballen en coordinació amb altres agències emissores que poden ser majoristes o detallistes.

c) **Emissores-receptores:** obtenen aquesta denominació les agències que operen alhora com a emissors i receptores.

2.4. Classificació segons el grau d'especialització

Cada vegada més les agències opten per l'especialització per obtenir avantatges en un entorn progressivament més competitiu. A partir del seu nivell d'especialització, González, Escobar i Romero (2013, pàg. 21) estableixen també tres categories d'agències especialitzades:

a) **Especialització en productes:** concentren les seves estratègies en la comercialització d'un o diversos productes específics com poden ser el turisme d'aventura, urbà, els viatges de negocis... En alguns casos es pot donar la circumstància que l'especialització de l'intermediari tingui com a eix central el tipus de transport, per exemple, el tren, com seria el cas de l'agència **trenes.com**.

b) **Especialització en destinacions:** persegueixen obtenir la diferenciació a partir del grau de coneixement d'una o diverses zones turístiques determinades on operen amb la idea d'oferir les respostes adequades a les necessitats d'un turista cada vegada més i millor informat. Les àrees geogràfiques poden ser de dimensió variada (locals, regionals, estatals...).

c) **Especialització en segments:** els viatges de la tercera edat són un bon exemple de segment de mercat en el qual una agència es pot especialitzar. Però van sorgint els nous grups, en aquest cas també d'edat, com poden ser els *millennials*. Aquesta especialització es pot dirigir també a col·lectius com els *single*.

2.5. Altres formats

Al marge de la classificació tradicional de les agències que hem relacionat als apartats anteriors, ens podem referir a modalitats diferents d'agència atenent diversos criteris. De forma simplificada destaquem els següents a tall d'exemple:

a) **In plant:** les agències especialitzades en viatges de negocis solen, en funció del volum de negoci generat pel seu client, situar una oficina en les instal·lacions de la mateixa empresa-client. Ocorre fonamentalment amb les grans empreses públiques i privades (especialment multinacionals). En el cas de les públiques, s'organitzen concursos en els quals participen les agències especialitzades en viatges d'empreses.

Agència de viatges per al Congrés i el Senat

Hosteltur (3 de febrer de 2017) ha informat sobre la convocatòria de concurs públic per a l'adjudicació del servei d'agència de viatges per al Congrés i el Senat de Madrid. Segons aquest mitjà de comunicació, el pressupost per a aquesta oferta era de 2,5 milions d'euros. A aquest tipus de concursos es presenten les organitzacions del sector especialitzades en viatges d'empresa entre les quals s'inclouen les grans cadenes (El Corte Inglés, Barceló, Halcón o Carlson Wagonlit) i agències de grandària mitjana. Les grans empreses (amb

molts viatges de negoci), els clubs esportius (com els equips de futbol de Primera Divisió, que requereixen una organització professional per a la planificació dels viatges), etc. també són exemples de clients preferents d'aquest tipus d'agències.

b) Franquícia: es pot definir la franquícia com la fórmula que certifica la col·laboració entre dues entitats legalment independents a través de la qual «una part (franquiciadora) titular d'una marca, productes o serveis o sistemes de comercialització, concedeix a una altra (franquiciada) el dret d'explotar un negoci segons unes tècniques comercials uniformes» (Albert, 2010, pàg. 29). Entre els elements que aporta el franquiciador destaquen: la seva marca i imatge corporativa; el coneixement sobre els serveis i productes propis que diferencien l'empresa en el mercat, formació específica i l'establiment de plans de màrqueting.

La franquícia de Viatges Carrefour

L'agència de viatges de la multinacional de la distribució francesa Carrefour disposa al mercat espanyol d'una xarxa d'aproximadament sis-cents cinquanta agències associades, mentre que les seves agències pròpies ronden les vuitanta-cinc. Als seus associats-franquiciats, l'agència els proposa un model de negoci que al seu portal defineix com molt competitiu i diferenciat, basat en els punts següents:

- 1) La fortalesa de la marca Carrefour.
- 2) El pla de comunicació per a la promoció d'ofertes competitives que inclou accions com:
 - Presència gratuïta en fullets Carrefour que es reparteixen en aproximadament deu milions de llars.
 - Accions de màrqueting sobre nou milions de clients, membres del Club Carrefour, que considera que seran clients potencials de cada nova agència a la seva àrea d'influència.
- 3) Finançament dels viatges dels clients amb l'ús de la targeta Pass Visa, amb més d'un milió de targetes operatives al mercat.
- 4) Servei opcional de vendes d'entrades d'esdeveniments i espectacles.
- 5) Possibilitat d'eliminar avals IATA, obtenint sinergies i estalvis més grans en utilitzar el cercador aeri.

En la seva fitxa tècnica de franquícies, Viatges Carrefour distingeix entre les franquícies instal·lades en els seus hipermercats o amb oficina al carrer. Les condicions segons es tracti d'un cas o altre varien. En els dos casos no hi ha cànon d'entrada pel franquiciat ni *royalty* sobre publicitat. Tanmateix, la franquícia a l'hipermercat ha d'abonar un *royalty* sobre vendes de l'1,5%, abonament que el franquiciat situat al carrer s'estalvia, encara que ha de pagar una quota mensual de funcionament de 150 euros. Així mateix, mentre que pel franquiciat en un hipermercat el contracte és d'un any renovable, al carrer la durada és de tres anys.

Figura 5. El web de Viatges Carrefour ofereix informació sobre les condicions de les seves franquícies.



La IATA i el BSP

La International Air Transport Association (IATA) és una associació que reuneix les principals companyies aèries del món per defensar els seus interessos. Des del punt de vista comercial, una de les funcions més rellevants d'aquesta associació és la concessió de llicències a les agències de viatges per a la venda oficial de bitllets aeris. En el cas de les franquícies, atès que el franquiciat i el franquiciador són dues empreses independents, hi pot haver conflictes legals a l'hora de determinar si un franquiciat pot utilitzar la llicència del franquiciador per a la comercialització de bitllets o ha d'obtenir la seva pròpia llicència (i, per tant, complir els requisits que marca la IATA).

A través de l'anomenat *Billing Settlement Plan* (BSP), la IATA facilita la gestió de la comercialització dels bitllets aeris entre els seus agents acreditats, a través d'un sistema que simplifica els processos administratius, financers i de venda.

c) **Agències de viatge virtuals:** com veurem més endavant en aquest mateix mòdul, es tracta d'agències de viatges que neixen amb internet com a organitzacions totalment virtuals sense oficines físiques d'atenció al client. Convé assenyalar que la distinció entre agències físiques i virtuals és cada vegada més complexa, atès que la majoria d'agències amb presència als carrers disposen també d'agències virtuals, amb les quals comparteixen estratègies.

Claus per a l'elecció d'un canal de distribució

Els canals de distribució turística han estat definits de manera genèrica com l'enllaç entre els productors de serveis turístics i els seus consumidors (Thuen, 2017).

Com exposen Rodríguez, Maraver i Martínez (2009, pàg. 47-55) la selecció d'un tipus de canal o un altre en aquest procés és fonamental. Aquesta selecció dependrà dels objectius que es proposi cada organització, atenent també a factors com les característiques del producte i el consumidor al qual va dirigit. Però les variables que cal considerar en aquest procés de decisió són fonamentalment dues: d'una banda, la que relaciona el **cost econòmic** que representa la remuneració d'un intermediari i el **valor afegit** que aporta en el procés. En el cas de la companyia Iberia, per exemple, ha de preveure si la comissió que paga a una agència de viatges detallista li resulta rendible, perquè el bitllet que ha venut a través seu no l'hauria pogut comercialitzar per una via més econòmica. D'altra banda,

convé tenir en compte la variable que analitza si la utilització d'intermediaris implica una pèrdua de control sobre el producte, que en part passa a dependre d'un intermediari.

És el cas dels hotels de costa que tradicionalment han canalitzat majoritàriament les seves vendes a través d'operadors turístics que gestionen bona part de la seva oferta amb **contractes que poden ser d'exclusivitat**: l'operador turístic garanteix la contractació d'un volum alt de places d'un establiment per a una determinada temporada, però a canvi d'aquesta comoditat per al proveïdor imposa unes condicions exigents.

Iberia

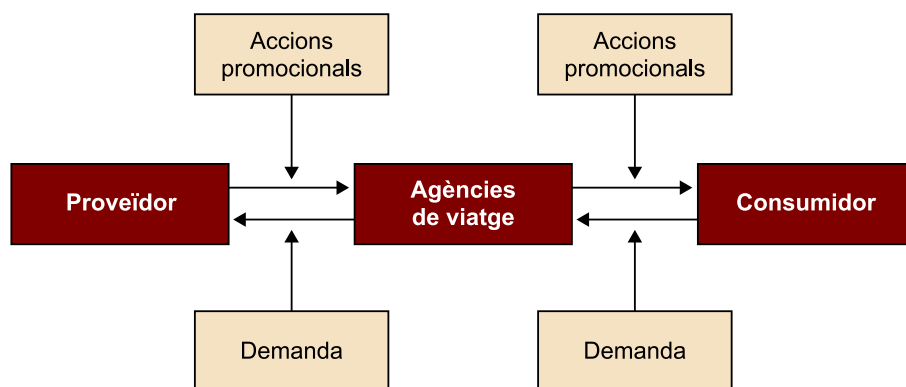
A la fi del segle passat, quan internet no havia irromput amb tota la seva força en l'àmbit de la comercialització turística, les agències de viatges espanyoles canalitzaven el 85% de les vendes de la companyia Iberia, la més important en aquest mercat. Es podia utilitzar tant un canal de distribució indirecte curt (a través d'agències detallistes) o indirecte llarg (a través d'una majorista i una detallista). Com s'analitzarà més endavant, en els últims anys, Iberia, de la mateixa manera que la resta de companyies aèries internacionals més destacades, ha alterat la seva estratègia de distribució.

3. Estratègies *push* i *pull*

En aquest context és rellevant referir-se als diversos models de gestió del canal de distribució, a través de les estratègies clàssiques de *push* i *pull*.

L'enfocament *push* centra els seus esforços del proveïdor / productor de productes o serveis cap als canals de distribució i ha estat dominant entre els grans proveïdors del sector. Fonamentalment, companyies aèries i grans cadenes hoteleres han fixat tradicionalment estratègies de comunicació i comercialització a través d'intermediaris, majoristes o detallistes, amb els quals es busca i incentiva la complicitat i la col·laboració per arribar al consumidor final. Amb el seu clar enfocament unidireccional, ha estat l'estratègia dominant entre els proveïdors tradicionals turístics en la segona meitat del segle XX i principis del XXI. Però diversos autors (Díaz i Rodrigo, 2013, pàg. 76) defensen que l'esquema *push* està perdent valor en el nou entorn digital.

Figura 6. Enfocament *push*.

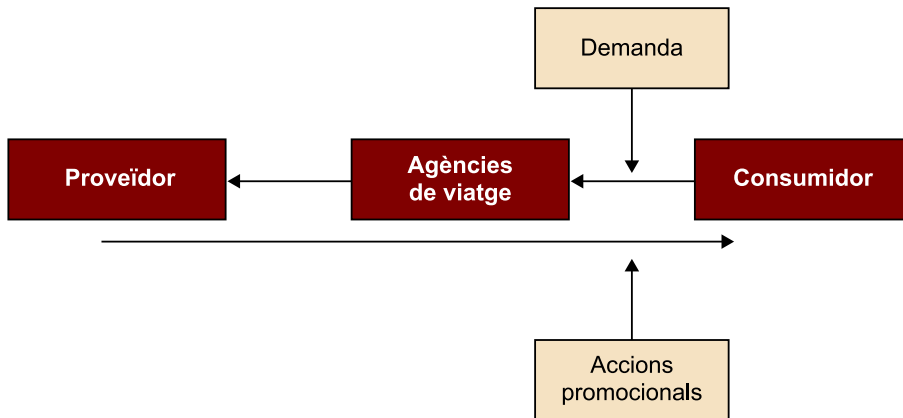


Font: Elaboració pròpia.

Per la seva banda, l'enfocament *pull* centra els seus esforços de promoció i comunicació en el consumidor final amb l'objectiu que sigui aquest qui es dirigeixi als intermediaris sol·licitant el producte i/o servei del proveïdor o fabricant que dissenya l'estratègia. Es tracta de dirigir l'estratègia cap a l'atracció del consumidor. Un dels casos paradigmàtics en aquest àmbit és el de Coca Cola, amb inversions astronòmiques en publicitat que persegueixen aquest objectiu. Que el client exigeixi als punts de venda el producte, en aquest cas una Coca Cola, i que aquesta exigència del consumidor obligui els intermediaris a acudir al fabricant. Òbviament, aquest tipus d'estratègies també anomenades d'atracció o aspiració només es poden aplicar per empreses que disposin d'una marca amb gran notorietat. En el cas del turisme, s'ha produït tradicionalment aquesta situació en campanyes fetes per companyies aèries com Iberia o grans cadenes hoteleres com Ritz Carlton per canalitzar les seves vendes a través de les agències de viatges. En aquests processos, la irrupció d'internet està facilitant canvis radicals en la comunicació (i, per tant, la comercialització) directa

entre proveïdor i consumidor final, de manera que l'estratègia *pull*, en l'àmbit del turisme, es pot convertir en el context actual en una clara opció per a la venda directa.

Figura 7. Enfocament *pull*.



Font: Elaboració pròpia.

4. La liberalització dels serveis de la Directiva Bolkestein i els seus efectes

L'anomenada Directiva Bolkestein va néixer d'una proposta que va ser llançada l'any 2004 per la Comissió Europea i aprovada definitivament l'any 2006. Bàsicament, perseguia l'objectiu de crear un mercat únic europeu de serveis facilitant alhora la liberalització dels serveis i la garantia dels drets dels consumidors.

Aquesta Directiva ha afectat directament les normatives que regulen les activitats de les agències de viatges a Europa, de manera que s'han anat adaptant als criteris marcats per la normativa Bolkestein. Això significa que, per exemple, en el mercat espanyol, les reglamentacions de cadascuna de les comunitats autònomes s'han anat modificant en els últims anys per complir aquests preceptes.

Informació actualitzada sobre legislació

La legislació sobre l'activitat de les agències de viatges canvia de manera regular i afecta, específicament, les diferents comunitats autònomes amb competències sobre aquesta matèria. Com que sempre és important treballar amb la informació actualitzada, cal consultar les fonts adequades del sector. És el cas de la Confederació Espanyola d'Agències de Viatge (CEAV), que disposa al seu portal web d'un apartat de legislació amb la informació actualitzada sobre l'evolució de les normatives sobre les activitats de les agències de viatges en les diverses comunitats autònomes. Es pot consultar gratuïtament. A l'aula de l'assignatura, disposareu d'accés als enllaços que faciliten informació actualitzada sobre aquesta matèria legislativa.

La transformació que proposen les noves normatives pot tenir efectes en la classificació de les agències de viatges tradicionals que estem analitzant en aquest mòdul. Així, per exemple, en el cas de Catalunya, la primera modificació de la normativa duta a terme per adaptar la Directiva Bolkestein va eliminar la distinció legal tradicional entre agències detallistes i majoristes (i també majoristes detallistes), de manera que se simplificava la definició fent referència a agents de viatges. D'aquesta manera, qualsevol intermediari podia distribuir directament els seus productes al consumidor final i també a altres agències (funcions fins aleshores només dutes a terme per majoristes-detallistes).

Altres aspectes destacables de la nova normativa catalana eren la possibilitat que als punts de venda de les agències es puguin comercialitzar altres productes i serveis, seguint alguns criteris bàsics com la distinció d'espais per a cada activitat.

Definició d'agent de viatges i viatge combinat (forfet)

Com hem assenyalat, l'adaptació de les normatives a la Directiva Bolkestein va evolucionant i, per actuar tal com disposen, cal consultar sempre les versions més actualitzades en les fonts adequades. Cal tenir en compte que l'adaptació ha de partir d'una normativa bàsica, sorgida de l'Estat, que després ha d'implementar cada comunitat autònoma. En aquest sentit, com a exemple, la primera adaptació de la reglamentació de les agències de

viatges de Catalunya a la Directiva Bolkestein, el Decret 158/2012, de 20 de novembre, de la Generalitat, que adapta la reglamentació de les agències de viatges a la Directiva Bolkestein, definia a l'agent de viatges com «la persona, física o jurídica que, sota qualsevol forma empresarial, pot comercialitzar i organitzar viatges combinats i que té reserves en exclusiva aquestes activitats. Els agents de viatges poden dur a terme qualsevol activitat d'assessorament, mediació i organització en matèria de serveis turístics».

El concepte de **viatge combinat** o **forfet** es convertia en l'eix de l'activitat de l'agència de viatges. En el Decret de la Generalitat catalana es definia aquest concepte com «la combinació d'almenys dos dels següents elements, venuts o llocs a la venda per un preu global, sempre que la prestació sobrepassi les vint-i-quatre hores o inclogui una nit d'estada, i sense perjudici que es puguin facturar per separat els diferents elements d'un mateix forfait».

Totes les reglamentacions estatals, regionals i autonòmiques europees sobre viatges combinats han d'adaptar-se a la Directiva 2302/2015 de la Unió Europea.

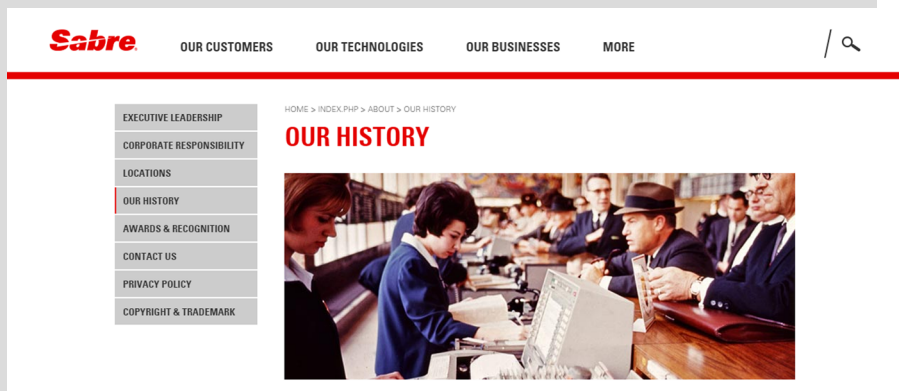
5. El factor tecnològic: el precedent paradigmàtic dels CRS

El precursor sistema de reserves de Sabre

La informació corporativa de Sabre documenta que la casualitat va fer que un dia del llunyà any 1953 durant un vol que unia les ciutats de Los Angeles i Nova York coincidissin l'aleshores president d'**American Airlines**, C. R. Smith i un executiu d'**IBM**. La conversa entre tots dos va derivar ràpidament en les possibilitats que per al sector de l'aviació comercial oferia la tecnologia. El bitllet aeri constituïa probablement un dels exemples més clars del valor de la informació com a nucli del procés de comercialització. Durant el vol, tots dos executius van parlar sobre les possibilitats que IBM podia oferir a la companyia aèria de crear un sistema de reserves de bitllets aeris que de forma electrònica pogués ser gestionat des de qualsevol lloc per un agent.

Sis anys després d'aquesta primera trobada, American Airlines i IBM van anunciar els seus plans per desenvolupar el projecte anomenat Semi-Automated Business Research Environment (Sabre) que pretenia acabar amb els sistemes manuals de gestió de reserves i substituir-los per un sistema automàtic. El primer terminal de reserves de Sabre va ser instal·lat el 1960 a Nova York, després d'un treball de desenvolupament tecnològic d'un any al qual es van dedicar 400 persones amb una inversió de 40 milions de dòlars de l'època.

Figura 8. Imatge d'un dels primers terminals de Sabre.



La implementació de Sabre en la dècada dels seixanta del segle passat va suposar una autèntica revolució que afectaria no només l'àmbit de l'aviació comercial, sinó també el sector turístic en general. Una revolució que posava les seves bases en conceptes com el *revenue management*, *pricing*, gestió d'horaris de vols, etc. La gestió del bitllet aeri s'iniciava.

5.1. El sistema nerviós de la indústria del viatge: de CRS a GDS

El precursor sistema de reserves aèries de Sabre es pot considerar inicialment com un CRS (*Computerised Reservation System*) que va néixer com un revolucionari **sistema de reserves intern** per a la gestió dels productes (bitllets aeris) d'American Airlines. En canvi, aviat s'hi va identificar una limitació important. Els agents de viatges que utilitzaven els terminals de Sabre, només podien comercialitzar bitllets aeris d'American Airlines. Era una bona opció per a la

companyia aèria, però no per als agents de viatges que amb aquesta fórmula veien limitada la seva proposta d'oferir als seus clients una oferta variada de vols de les diverses companyies que operaven en el mercat. Altres companyies aèries, com United Airlines o Delta, davant l'avantatge competitiu que representava Sabre per a American van optar per la creació del seu propi CRS, la qual cosa va incrementar la problemàtica per als agents de viatges que volien diversificar l'oferta de proveïdors aeris, davant la impossibilitat de tenir a les seves oficines un terminal per a cadascun.

Precursors del *Business to Business*

Es pot considerar els GDS, uns precursors de l'anomenat *Business to Business* (B2B), concepte sorgit en el context del comerç electrònic per definir les relacions que en aquest marc desenvolupen dues empreses o més empreses entre elles. Més endavant, els GDS també seran pioners en el desenvolupament del *Business to Consumer* (B2C).

Identificada aquesta limitació dels CRS amb relació als agents de viatges, els sistemes van derivar lògicament cap als anomenats GDS (*Global Distribution System*), considerats ja com a **sistemes oberts**. Els GDS facilitaven la incorporació de l'oferta de totes les companyies aèries que ho sol·licitessin, de manera que l'agent de viatges des d'un únic terminal podria gestionar les reserves de totes elles. Una vegada fet aquest pas, els GDS podien avançar encara més no limitant exclusivament la seva oferta de serveis a les reserves aèries i ampliant-les a la resta de productes turístics, especialment i inicialment, hotelers, lloguer de cotxes, però també assegurances de viatge, creuers, operadors turístics, ferris, ferrocarrils...

Les centrals de reserves

Els CRS es van associar inicialment al concepte de sistema de reserva d'una companyia aèria. Però la idea de CRS s'amplia també a les centrals de reserves d'un altre tipus de productes com són les reserves hoteleres. A més de l'**especialització en producte** (bàsicament aeri o hotelier), les centrals de reserves es poden **especialitzar en àrees geogràfiques** a través d'organitzacions territorials de destinacions turístiques (Alcázar, 2002, pàg. 152-154). A partir de les relacions de propietat d'aquests sistemes de reserva, Alcázar distingeix, entre altres, les **centrals de reserves corporatives** (bàsicament en l'àmbit hotelier), **centrals de reserva de cadenes voluntàries** (cas d'Hotusa o Best Western), **centrals de reserves de franquícies** (que es poden donar en l'àmbit hotelier però també en el de les agències de viatges) o **centrals de reserva d'associacions empresarials**.

En aquest context, els GDS, ja autènticament sistemes globals de reserves, van ser anomenats, no sense raó, com «el sistema nerviós de la indústria del viatge» (Savia, 2005, pàg. 44-55). Una idea que reflectia la funció d'aquests sistemes que interactuaven electrònicament amb proveïdors i agències de viatges de qualsevol part del món. Des d'un únic terminal, un agent de viatges tenia a la seva disposició una àmplia gamma de productes turístics sobre els quals podia consultar disponibilitats, preus, horaris... i també reservar.

El GDS com a intermediari

Podem considerar que els GDS, com les centrals de reserva, són un intermediari més en el procés de comercialització turística, de manera que en el cas d'una agència detallista emissora que utilitza un GDS per a la reserva de bitllets aeris, caldria parlar de canal

de distribució indirecte llarg (atès que participen un mínim de dos intermediaris en el procés) més que de canal de distribució curt (amb només un intermediari).

Figura 9. Els GDS al canal de distribució indirecte llarg.



Els GDS fonamentalment aporten als proveïdors turístics una plataforma tecnològica i un canal de distribució per als seus productes. Als agents de viatges els proporciona també una eina tecnològica que els facilita en un únic terminal la gestió de tota l'oferta que comercialitzen. Tradicionalment, el model de negoci dels GDS s'ha basat en la retribució que percep dels proveïdors a través d'un *fee* per cada reserva efectuada, establint també amb els agents de viatges sistemes de retribució que podrien variar en funció del volum de vendes canalitzat.

5.2. L'avantatge competitiu dels GDS

En aquest context, la configuració dels GDS es va convertir en un rellevant avantatge competitiu per a les companyies aèries que eren propietàries d'aquests sistemes, com revela la dada següent: en la dècada dels vuitanta del passat segle, el 82% de les agències de viatges dels Estats Units estava connectat a un d'aquests sistemes de reserves autènticament globals en un doble sentit (Gomis, 2012, pàg. 15-18). D'una banda, per la capacitat d'inclusió de qualsevol producte turístic i, de l'altre, per la visió multinacional de l'activitat.

No ha de sorprendre, per tant, que després del naixement i desenvolupament pioner de Sabre, sorgissin altres iniciatives sorgides d'altres companyies que van intentar frenar el monopoli del sistema dissenyat per American. D'aquí que, progressivament i a l'empara de diverses companyies aèries, es van anar desenvolupant de diversos CRS inicials, nous GDS.

Taula 1. Els GDS i els seus propietaris (1995)

Amadeus	Lufthansa (29,2%), Air France (29,2%), Iberia (29,2%), Continental Airlines (12,4%)
Galileo International	United Airlines (38%), British Airways (14,7%), Swissair (13,2%), KLM (12,1%), USAir (11%), Alitalia (8,7%), Olympic (1%), Air Canada (1%), TAP Air Portugal (0,1%), Austrian Airlines (0,1%), Aer Lingus (0,1%)
Sabre	American Airlines (100%)
Worldspan	Delta Airlines (38%), Northwest Airlines (32%), TransWorld Airlines (25%), Abacus (5%)

Font: De Borja i Gomis (2009, pàg. 53).

Amadeus: la resposta europea

El sistema de reserves d'Amadeus va néixer l'octubre de 1987 de la mà de quatre companyies aèries europees: Air France, Iberia, Lufthansa i SAS, amb el compromís de fer una inversió conjunta de 300 milions de dòlars. El naixement d'Amadeus s'ha d'interpretar com una resposta de les companyies europees davant el temor que els GDS nord-americans s'expandessin en territori europeu. Amadeus va néixer amb seu central a Madrid però amb dues divisions estratègiques a França i Alemanya. Niça contenia el centre de desenvolupament de programari i Erding, el centre de processament de dades.

L'any 2017, Amadeus va obtenir uns ingressos de 4.800 milions d'euros i a través del seu sistema les agències de viatges van fer un total de 466 milions de reserves aèries.

Lectura complementària

Per ampliar informació sobre els GDS i els orígens de la transformació de l'estructura de la intermediació turística, és recomanable la lectura del llibre:

Luis de Borja i Joan Miquel Gomis (2009). *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Pirámide.

El factor innovació i les agències virtuals pioneres Expedia, Travelocity i Priceline

Des dels seus orígens, els GDS s'han caracteritzat per la visió innovadora de les seves activitats a través de la tecnologia. En les diverses fases per les quals ha travessat la seva evolució històrica, sempre s'han distingit per una visió estratègica que els ha permès avançar-se als canvis i situar-se en posicions de privilegi en els mercats en els quals operen.

És el que va ocórrer amb la creació de les primeres agències de viatges virtuals (conegudes com OTA, d'*Online Travel Agency*) que han marcat la història de la intermediació virtual. Travelocity i Expedia van néixer l'any 1996. Travelocity ho va fer de la mà de (una altra vegada precursora) Sabre i Expedia sota la col·laboració d'un GDS com Worldspan i una empresa de tecnologies de la informació com Microsoft.

Priceline, una agència virtual que facilitava la reserva de bitllets d'avió a partir del preu que un consumidor estava disposat a pagar, basava el sistema de cerca en els GDS que li donaven suport.

6. Les variables estratègiques: tecnologia, informació, preus i planificació

Ja hem comentat els efectes que el caràcter perible i intangible dels serveis turístics té sobre la seva comercialització, així com la rellevància que el factor informació exerceix en aquest procés a l'hora d'ajustar de manera eficient oferta i demanda per obtenir el màxim benefici. Per les seves característiques específiques, l'àmbit turístic, i especialment l'aeri, ha estat pioner en moltes de les tècniques que juguen amb les variables informació, preu i ocupació. En destaquem a continuació algunes:

6.1. *Yield management* i *revenue management*: claus de la fixació de preus

Com hem assenyalat, els GDS han estat pioners en la utilització de tècniques de *yield management* que han proporcionat un avantatge competitiu considerable a les companyies aèries que les han utilitzat. En el sector aeri, l'àmplia segmentació de la demanda, els elevats costos fixos de les operacions i la impossibilitat de poder emmagatzemar excedents converteixen aquest tipus de tècniques en estratègiques no només per a la comercialització dels productes, sinó per a la supervivència de l'organització.

Habitualment els conceptes de *yield management* i *revenue management* se solen usar de manera indiferent (Andrés, 2014, pàg. 34), si bé en alguns àmbits s'identifiquen matisos. Es tracta de termes relacionats amb un mateix origen que mostren diferències conceptuals. Mentre la traducció literal del primer (*yield*) ens remet a la gestió del rendiment, la traducció del segon (*revenue*) es refereix a la gestió dels ingressos. El *yield management*, com hem vist, va ser pioner en les companyies aèries per a l'optimització dels beneficis a partir de la gestió dels índexs d'ocupació i la rendibilitat a través de la fixació de preus. El *revenue* es va expandir posteriorment i s'associa més a l'àmbit hotel·ler, com a concepte vinculat a la fixació de preus dissenyada a partir de les dades que ofereix l'anàlisi d'aspectes clau com la segmentació dels clients, les tarifes de la competència i les estratègies de venda a través dels canals de distribució que cal utilitzar en funció de les previsions actuals i futures.

Andrés (2014, pàg. 34), a partir d'una definició de Kimes, descriu aquesta estratègia com el «mètode que ajuda a vendre el producte correcte al client apropiat, en el moment i al preu adequat, permetent d'aquesta manera maximitzar ingressos» en un procés en el qual són claus les variables de la demanda, els preus, la competència i el moment de l'adquisició d'un determinat producte (Fluvià, 2000). Els riscos de no aconseguir un equilibri just són elevats: uns preus excessivament alts poden provocar índexs d'ocupació baixos i al revés,

uns preus massa baixos poden provocar una sobreocupació. En tots dos casos, els riscos per a la rendibilitat de l'organització (companyia aèria, hotel...) són significatius.

En el sector hotelier el *yield management* va ser introduït posteriorment per la cadena Marriott, com exposen Celis i Ramírez (2009, pàg. 40-47), a la gestió dels seus hotels. Van aplicar els criteris bàsics exposats per Robert G. Cross, considerat uns dels pioners en l'anàlisi d'aquesta tècnica, per obtenir els avantatges competitiu següents:

- A partir de la informació relativa a la demanda i el mercat, comercialitzar productes amb els millors preus possibles.
- Disposar de la informació precisa en tot moment sobre el preu de cada habitació per a la presa de decisions efectiva i instantània davant les possibles desviacions.
- Intensificar la coordinació entre departaments administratius i comercials.
- Dissenyar eficientment una política de descomptes.
- Establir una estructura basada en la importància dels preus.

Estratègies de *pricing*

En aquest context, les empreses turístiques identifiquen les estratègies de fixació de preus com a claus per al seu model de negoci. Els departaments dedicats al disseny de polítiques en aquest àmbit (*pricing*) guanyen influència en les organitzacions.

Com exposa Sergio Parra (2014, pàg. 50-53) en un didàctic article publicat sota el títol «Els preus d'un vol poden canviar set milions de vegades en una hora», les tarifes aèries, des de la seva liberalització al mercat nord-americà el 1977 s'han convertit en una espècie de camp de batalla en el qual es juguen els interessos de línies aèries, consumidors i intermediaris. Un joc d'estratègia en el qual el disseny dels algorismes marca unes regles que cal dominar per no perdre. Parra descriu el procediment per fixar els preus de la majoria de les companyies aèries nord-americanes a partir de l'Airlines Tariff Publishing Company (ATPCO). Es tracta d'una institució amb seu a Washington que actua com a base de dades que tres vegades al dia (una vegada al dia els caps de setmana) incorpora les tarifes que li faciliten les companyies. Quan l'ATPCO fa pública aquesta informació tan sensible a través de canals especialitzats com els GDS, a partir d'aquest mateix moment, amb la informació de les tarifes disponibles, s'inicia un joc d'estratègia en el qual cada part utilitza les seves armes en forma d'algorismes que estandarditzen processos de resposta automàtica per a cada escenari. Ser el primer a interpretar la informació per actuar pot tenir la seva recompensa.

ATPCO

L'Airlines Tariff Publishing Company (ATPCO) és propietat de les companyies aèries següents: Air Canada, Air France, Alaska Airlines, American Airlines, British Airways, Delta

Air Lines, FedEx, Hawaiian Airlines, Iberia, KLM, Lufthansa, Scandinavian Airlines System (SAS), Swiss International Air Lines, United Airlines, US Airways.

Quin és el millor moment per adquirir un bitllet d'avió?

Hi ha moltes barreres per determinar des de la perspectiva d'un consumidor quin és el millor moment per adquirir un bitllet d'avió en les millors condicions. Múltiples variables, com l'antelació del procés de compra o les particularitats de les destinacions i mercats emissors dificulten aquest procés d'establir regles universals. A partir d'un estudi de Skyscanner, Parra utilitza exemples il·lustratius en aquest context. Sobre el moment ideal per adquirir anticipadament un bitllet de la forma més econòmica, assenyalava que cada país pot tenir el seu. Mentre als Estats Units, el moment oportú seria vint-i-tres setmanes abans d'emprendre el viatge; a Alemanya s'estima que el preu ideal es pot trobar deu setmanes abans de la partida del vol, mentre que a Itàlia s'incentivaria menys l'antelació, atès que la millor tarifa es trobaria quatre setmanes abans.

A l'hora d'intentar desxifrar l'antelació ideal per a l'adquisició d'un bitllet cal tenir en compte la incertesa que poden generar les estratègies de les companyies en permanent evolució i que poden modificar les fórmules matemàtiques que regulen els preus en qual-sevol moment i, per tant, alterar les previsions. Unes previsions que també identifiquen els millors dies de la setmana per viatjar: els dimecres, dimarts i dissabtes, per aquest ordre, i per tornar, els dilluns. Atenent a les lleis de l'oferta i la demanda, un criteri lògic que sembla guiar les estratègies de les línies aèries és el que indica que els preus van augmentant al ritme que ho fa la venda de seients. Una teoria certa però que no sempre es compleix, ja que de vegades els responsables de les polítiques de preus aeris es reserven seients per a ofertes i promocions especials o perquè les estimacions de vendes no preveuen el ple total de l'avió.

Les cookies

Les galetes informàtiques o *cookies* són arxius que s'instal·len de manera discreta en el navegador de l'ordinador d'un usuari quan es connecta a determinades webs visitades. Aquests arxius faciliten als responsables de la seva instal·lació informació precisa dels moviments dels usuaris en el seu lloc, de manera que identifiquen les preferències d'aquest usuari per poder oferir-los una atenció personalitzada. Parra (2014, pàg. 54) descriu com les companyies aèries usen les *cookies* des del moment en el qual un usuari es connecta al seu web per obtenir informació sobre horaris i tarifes. Aquests moviments es registren i són interpretats per identificar les necessitats del potencial client. Si es torna a connectar al web en una segona ocasió, la *cookie* ho identifica i actua en conseqüència segons la programació definida per tractar un usuari que reitera el seu interès en un determinat vol. Es tracta d'estratègies que s'han estès a la resta d'àmbits turístics com l'hoteler.

Exemple

Una de les tècniques utilitzades en aquest context és el d'advertir a l'usuari que demana informació sobre una tarifa d'un determinat vol, que només queden dos o tres seients disponibles amb aquestes condicions, encara que no es pot saber si és un supòsit cert o un simple estratagema comercial de dubtosa ètica. Aquest advertiment sol tenir un nivell d'eficiència alt, ja que genera una pressió afegida a l'usuari que sovint acaba acceptant les teòriques bones condicions davant el temor de perdre-les per no decidir-se a temps.

Tendències de futur: quant està disposat a pagar cadascú?

Totes aquestes tècniques de les companyies aèries –i d'organitzacions d'altres sectors– tenen un objectiu ideal comú: poder cobrar, de cada client, el màxim preu que estigui disposat a pagar. Si amb Priceline, durant la segona meitat de la dècada dels anys noranta, com hem comentat, l'usuari podia manifestar el que estava disposat a pagar per un bitllet d'avió i per un determinat itinerari, ara l'escenari és més complex. Amb Priceline, l'usuari podia amagar informació i fer ofertes a la baixa, molt per sota del que estaria disposat a pagar. L'aplicació

d'algoritmes i de dades massives fa possible que el preu d'un bitllet s'intenti determinar en funció del que cada client està disposat a pagar, més que per altres consideracions relatives al producte o a segments de consumidors.

El nivell de coneixement que les empreses assoleixen a partir de les persones que interaccionen amb els seus sistemes de reserves és tan elevat, que poden obtenir informació per ajustar el preu de manera individual. Belobaba, Brunger i Wittman (2017) determinen que el desenvolupament de la tecnologia en aquesta línia és tan alt que genera problemes de regulació. Fins a quin punt és legal i ètic treballar amb dades personals per discriminar amb preus?

Han estat habituals en els últims anys, les denúncies d'associacions com l'**Organització de Consumidors i Usuaris** (OCU) sobre agències de viatges en línia i companyies aèries per utilitzar estratègies que dificulten a l'usuari final determinar amb claredat en el seu procés de compra el preu final del seu bitllet. Concretament, l'any 2014 l'OCU va fer un estudi sobre la contractació de vols a internet, les conclusions del qual reflectien que gairebé la totalitat de les agències de viatges en línia utilitzaven tècniques que dificultaven al consumidor conèixer amb precisió, en el moment de prendre la decisió de compra, el preu real del bitllet (*Hosteltur*, 27 novembre de 2014). En alguns casos denunciava pràctiques il·legals com el cobrament de comissió al client pel fet de pagar amb targeta de crèdit.

El concepte de *last minute*

Internet ha suposat un important revulsiu per a les anomenades vendes d'última hora perquè ha ofert eines eficients a l'hora de comercialitzar places de, per exemple, avió o d'hotel que poques hores abans de la seva «caducitat» encara no havien estat venudes. Normalment a través de preus més econòmics, les propostes d'última hora, han trobat a la xarxa diversos canals de comercialització que han col·locat digitalment l'oferta a l'usuari precís. Una qüestió que ha generat tradicionalment molts problemes al sector.

Aquest concepte va ser especialment desenvolupat per l'empresa Lastminute.com, creada l'any 1998 per Lane-Fox i Brent Hoberman i que va arribar a ser una de les agències en línia més rellevants del món amb aquesta especialització de vendes d'última hora que a poc a poc van anar ampliant. L'any 2005, Lastminute va ser adquirida pel grup Sabre per uns 900 milions de dòlars i l'any 2014 va passar a les mans de Rumbo per prop de 120 milions de dòlars.

6.2. L'*overbooking*

L'anomenat *overbooking* és una altra de les eines que mostra l'especificitat de la distribució turística pel caràcter intangible dels serveis i la impossibilitat d'emmagatzemar estocs. Aquesta tècnica s'utilitza bàsicament en l'hoteleria i en l'aviació comercial.

Va ser desenvolupada per l'economista i professor nord-americà Julian Simon i aplicada primer als Estats Units en el marc del procés de desregulació del seu espai aeri en la segona meitat de la dècada dels anys setanta. En la pràctica consisteix a vendre, inicialment per part de companyies aèries, més bitllets

en previsió dels efectes negatius que provocaven les cancel·lacions de reserves dels passatgers *no shows* ('no presentats'), que podien representar entre el 5% i el 10%.

Una pràctica legal

Les organitzacions de consumidors han manifestat reiteradament un rebuig a l'*overbooking*, ja que consideren que vulnera drets dels usuaris dels serveis. No obstant això, les autoritats europees no l'han prohibit. Com s'esdevé també als Estats Units, l'estratègia s'orienta cap a la regulació per fer-la tan eficient com sigui possible i perquè afecti mínimament els consumidors. En aquest sentit, les autoritats europees competents han fixat les condicions de compensació per als afectats quan siguin perjudicats per aquesta pràctica.

Tradicionalment s'ha considerat, per tant, que l'*overbooking* presenta a la llarga efectes beneficiosos per a les organitzacions turístiques, ateses les seves característiques específiques. Per il·lustrar la importància que aquesta pràctica podia tenir per a l'eficiència de les companyies aèries, Air France va exposar unes xifres molt significatives en aquest sentit a principis de segle (Gomis, 2012, pàg. 13). La companyia francesa afirmava que «de cada deu mil passatgers, sis-cents podien volar gràcies a aquesta pràctica, mentre que només deu es quedaven sense seient en un vol prèviament reservat». Aquestes xifres significaven que, en un any, 2,3 milions de persones havien pogut volar gràcies a aquesta pràctica.

Però, si bé es reconeixen els efectes positius d'aquesta tècnica, hi ha qui considera que avui, en un entorn en què les companyies aèries han canviat les condicions de venda dels bitllets (amb la incorporació de nombroses restriccions que anys enrere no existien), no està justificat que venguin més bitllets, ja que en la majoria dels casos ja no es retornen els diners o es facilita un nou vol en casos de *no show*.

El cas hotelier

La Confederació Espanyola d'Hotels i Allotjaments Turístics (CEHAT), en la documentació d'un dels seus recents congressos anuals, definia l'*overbooking* hotelier com la pràctica en la qual «un establiment posa a la venda cada any un contingent superior a la seva capacitat entre tots els operadors turístics a l'espera que es facin les reserves». Quan aquestes coincideixen amb el contingent màxim de l'hotel, s'atura la venda, és a dir, arriba l'anomenat *stopselling*. Si l'hotelier segueix acceptant reserves per sobre de les seves possibilitats, aquestes conformen l'*overbooking*.

Des de la CEHAT es relativitza la incidència de l'*overbooking* hotelier, ja que es considera que la taxa d'afectació d'aquesta pràctica afecta el 0,05% de les reserves a Europa. Entre altres raons, l'associació assenyalava que l'ocupació mitjana dels hotels de la Unió Europea no supera el 50%. En tot cas, els hoteliers atribueixen la utilització d'aquesta tècnica a la proliferació dels clients anomenats *no show*, és a dir, aquelles persones que havent fet una reserva en un establiment, finalment no es presenten. En aquest sentit adverteixen dels perjudicis que pot ocasionar en el sector la proliferació d'usuaris que fan reserves en diversos establiments alhora per a una mateixa nit a la recerca de la tarifa més barata.

La CEHAT, per al cas de l'*overbooking* hotelier proposa diverses solucions:

a) **Reserves garantides:** es tracta que el client deixi un dipòsit o garantia a través d'una targeta de crèdit.

b) **Autoregulació:** es proposa l'adopció dels criteris de codis de conducta consensuats entre associacions d'hotelers i operadors turístics que determinin un sistema flexible que faciliti el trasllat a altres establiments (prèvia compensació) en cas d'*overbooking*.

c) **Reserves a internet:** es recomana l'anàlisi del funcionament coordinat del sistema de reserves propi de cada hotel amb el dels portals que també comercialitzen les seves places per evitar que es produeixin duplicitats de reserves per incompatibilitats tècniques.

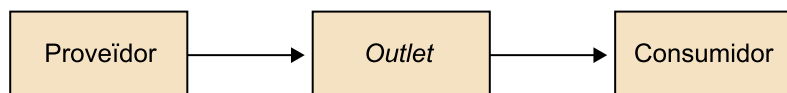
6.3. La llarga cua i l'especificitat turística: clubs privats i outlets

El concepte de *llarga cua* introduït per Chris Anderson (2006) s'adapta perfectament a les especificitats del sector turístic que analitzem en aquest apartat i fonamentalment a la variable de la gestió de les places lliures (d'avió, d'hotel, de restaurant) que no es rendibilitzen si no es consumeixen. La tecnologia a la xarxa ha trobat vies per a la seva comercialització (sovint a preus més econòmics) per garantir una mínima rendibilitat.

Anderson descriu la seva teoria assenyalant que al marge de la distribució comercial tradicional definida amb criteris d'estabilitat, hi ha serveis (com el cas de les reserves d'habitacions o de restaurant, entre molts altres) que poden tenir dificultats per comercialitzar part de la seva oferta, per exemple, en moments de baixa demanda. La tecnologia basada en internet facilita l'aproximació, en el moment adequat, d'aquesta oferta a la demanda apropiada.

Els anomenats *outlets*, botigues tradicionalment associades a la venda de productes en estoc i/o de temporades anteriors que habitualment comercialitzen productes a preus inferiors als habituals, es poden analitzar també com una nova via d'intermediació turística. Sens dubte, constitueixen un cas d'estudi rellevant sobre com la tecnologia pot alterar un model de negoci a partir de la gestió eficient de la informació en un àmbit amb característiques, com hem vist, tan específiques, com el de la comercialització turística. Tot això a partir d'un plantejament basat en la proposta d'ofertes que inclouen descomptes molt significatius per a períodes de temps determinats. Una estratègia que permet als proveïdors (hotels, restaurants...) canalitzar vendes de serveis que pel seu caràcter perible, és a dir, perquè no poden ser emmagatzemats en estoc, es perdrien, com pot ocórrer, per exemple, en la temporada baixa dels hotels o en determinades èpoques en restaurants. Els casos pràctics de Groupon, Groupalia, Privalia o Lets Bonus són un exemple d'aquest tipus de model de negoci.

Figura 10. *Outlet* com a canal de distribució indirecte curt.



Bibliografia

- Albert, I.** (2010). «La intermediación turística. ¿Qué es? ¿Quién la hace? ¿Cómo se hace?». A: *Intermediación turística*. Barcelona: Editorial UOC.
- Albert, I.** (2015). *Gestión de viajes, servicios y productos turísticos* (llibre electrònic). Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Alcázar Martínez, B.del** (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC.
- Anderson, C.** (2006). *The long tail*. Nova York: Hyperion.
- Andrés, E.** (2014). *La percepción de justicia del precio ante el revenue management en el sector hotelero*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Belobaba, P.; Brunger, W; Wittman, M.** (2017). *Advances in airline pricing, revenue management and distribution*. Discussion paper. Washington: ATPCO / PODS Research.
- Borja, L. de; Gomis, J. M.** (2009). *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Pirámide.
- Celis, D.; Ramírez, J. C.** (2009). «Las empresas de alojamiento turísticas». A: *Gestión de los servicios turísticos*, Programa de Turisme de la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona: Editorial UOC.
- Díaz, M.; Rodrigo, Ó.** (2013). *La nueva comunicación*. Madrid: Pirámide.
- Fluvià, M.** (2000). «Yield Management i política de preus en l'empresa turística». *Estudis de Turisme de Catalunya* (pàg. 25-31).
- Gomis, J. M.** (2012). «La puesta en el mercado: la distribución». A: *Comercialización de los destinos turísticos*. Barcelona: UOC / OMT.
- González, Y.; Escobar, A.; Romero, S.** (2013). *Dirección de entidades de intermediación turística*. Madrid: Síntesis.
- Muñoz, F.** (2007). *El turismo explicado con claridad* [en línia]. Ed. Eumed. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/310/index.htm>>
- Parra, S.** (2014). «Los precios de un vuelo pueden cambiar siete mil millones de veces en una hora». *Yorokobu*, revista corporativa de Vueling (núm. 56, pàg. 50-55).
- Rodríguez, I.; Maraver, G.; Martínez, F.** (2009). *Introducción a los canales de distribución*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez-Zulaica, A.; Pastor, R.; Fernández-Villarán, M.** (2017). «Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector». *Revista Empresa y Humanismo* (vol. 20, núm. 2, pàg. 87-106).
- Savia** (2005). «GDS, el sistema nervioso de la industria del viaje». *Savia* (abril, pàg. 44-55).
- Thuen, M.** (2017). «Reframing tourism Distribution –activity theory and actor– network theory». *Tourism Management* (vol. 62, 2017, pàg. 312-321).

