
Els efectes d'internet en la distribució turística

PID_00259626

Joan Miquel Gomis

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 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. Les activitats turístiques i el comerç electrònic	7
2. Factors clau que determinen l'èxit del turisme en el comerç electrònic	9
3. La paradigmàtica transformació de l'estratègia de les companyies aèries	12
3.1. Procés de desinversió en els GDS	12
3.2. Aposta per les agències virtuals	13
3.3. Canvis estructurals en la relació línies aèries-agències de viatges	14
4. Cap a un nou model de comunicació. Redefinició de la funció de l'intermediari	17
5. Evolució del perfil de les agències de viatges en la fase de reintermediació	20
5.1. Radiografia del sector de les agències al mercat espanyol i la seva evolució	20
5.2. Associacions empresarials enfront de grups de gestió	27
5.3. Grups de gestió enfront de franquícies	28
6. Variables estratègiques: orientació al proveïdor i/o al client	30
6.1. Decisions de cobertura del mercat	30
6.1.1. Distribució intensiva	30
6.1.2. Distribució selectiva i exclusiva	39
6.2. Botiga física enfront de botiga en línia: l'omnicanalitat	41
Bibliografia	45

Introducció

Els primers estudis que en la dècada dels noranta del segle passat analitzaven els efectes d'Internet en l'àmbit dels negocis, van identificar ja el turisme com un dels sectors amb més projecció en la comercialització en aquesta xarxa. En aquest mòdul s'analitzen els factors clau que determinen la rellevància del turisme en aquest àmbit. Considerant la importància que en aquests processos s'atorga a la informació, l'aproximació a aquest fenomen es fa mitjançant la consideració de l'evolució de les teories de la comunicació que permeten mostrar com s'ha redefinit el rol del consumidor per assumir una nova funció més activa. El mòdul se centra en els casos dels GDS, les companyies aèries i les agències de viatges per establir les variables estratègiques que permeten entendre i interpretar la transformació que ha provocat (i provoca) en la distribució turística per establir un nou marc de relacions entre proveïdors i intermediaris.

Objectius

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

- 1.** Identificar els factors clau que determinen l'èxit dels productes i serveis turístics en el comerç electrònic.
- 2.** Comprendre com la identificació, segmentació, relació de valor i comunicació bidireccional amb els clients constitueix un criteri estratègic bàsic en les relacions dels intermediaris i el mercat.
- 3.** Conèixer les característiques de les associacions, grups i empreses del sector de la intermediació.
- 4.** Analitzar de quina manera aquests canvis estan afectant la funció tradicional de la intermediació de les agències de viatges, les seves estratègies i la seva gestió, a partir de la transformació dels sistemes retributius dels seus proveïdors.
- 5.** Identificar com el ciutadà, mitjançant les xarxes socials, adquireix un nou rol que incrementa, gràcies a la tecnologia, el seu protagonisme en els processos de comercialització de viatges.

1. Les activitats turístiques i el comerç electrònic

La **Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC)** analitza periòdicament les activitats en les quals té més incidència el comerç electrònic. D'entre aquestes activitats tradicionalment destaquen aquelles que estan íntimament relacionades amb el sector turístic.

Taula 1. Les deu branques d'activitat amb més percentatge de volum de negoci del comerç electrònic

Agències de viatge i operadors turístics	15,6%
Transport aeri	9,9%
Peces de vestir	5,9%
Hotels i allotjaments similars	4,7%
Transport terrestre de viatgers	4,3%
Espectacles artístics, esportius i recreatius	4,0%
Jocs d'atzar i apostes	3,5%
Màrqueting directe	2,9%
Administració pública	2,9%
Subscripció canals TV	2,1%

Font: CNMC (2018).

De manera destacada sobresurt el capítol de les «agències de viatges i operadors turístics», que lidera aquesta classificació amb un 15,8% del volum de negoci. Seguidament, i de forma també preeminent, apareix el «transport aeri» (amb un 9,9%), mentre que en quarta posició trobem els «hotels i allotjaments similars» amb un 4,7%, seguits en quarta posició pel «transport terrestre de viatgers». De les cinc primeres branques de la taula, quatre estan relacionades directament amb el sector turístic. Sumats aquests quatre epígrafs vinculats a l'activitat turística, el resultat final ens indica que les activitats turístiques acaparen més d'un terç del volum de negoci del comerç electrònic en el mercat espanyol. Considerant que una part del volum de negoci de les agències i operadors turístics té el seu origen en les reserves aèries (per exemple, amb el paquet turístic que inclou també un vol) es confirma el predomini del producte aeri en el comerç electrònic.

No és un fenomen nou. Ja en la dècada dels noranta del segle passat, quan empreses com Jupiter Communication o Forrester Research van començar a monitorar les primeres dades de l'activitat del comerç electrònic als Estats Units

es va identificar ràpidament el lideratge del sector turístic en aquest àmbit. I especialment destacables han estat des dels seus inicis les dades referides a les reserves aèries.

Taula 2. Empreses turístiques amb més vendes a internet (1999)

Companyia	Reserves en línia (en milers de dòlars)
Travelocity	1.119.000
Southwest	877.000
Expedia	725.000
Delta	671.000
United	505.000
US Airways	450.000
American	416.000
Priceline	350.000

Font: Neault (2000, pàg. 55).

A la taula 2 es reflecteix el lideratge de Travelocity (l'agència virtual creada per Sabre l'any 1996), però també la importància del transport aeri, sens dubte el sector capdavanter en la comercialització per internet. Encara així, és il·lustratiu constatar com companyies de creació recent (**Travelocity**, **Expedia** i **Priceline** —aquesta última també basada tecnològicament en els GDS—) en només tres anys de vida van obtenir volums de facturació molt significatius.

Els fluxos en els processos d'adquisició de productes en turisme

Rodríguez, Maraver i Martínez (2009, pàg. 19) descriuen les característiques dels fluxos que es produeixen entre els diversos participants en el canal de distribució: físic, de propietat, d'informació, financer i de comanda.

Des de la perspectiva del turisme i amb relació als productes industrials tangibles, s'observa que en el canal de distribució no es produeix el **flux físic**, atès que no hi ha un desplaçament d'un producte pel caràcter intangible del servei turístic.

En el cas del **flux de propietat**, en el servei turístic aquest flux no existeix com a tal i en el seu lloc hi ha una transmissió de l'ús d'un bé (reserva d'hotel, avió...).

En aquest context, internet ha accelerat de forma significativa els **fluxos d'informació** entre consumidors i proveïdors, i també els **fluxos financers**, mitjançant les operacions de pagament entre consumidors i els diversos operadors i les comissions que es generen; i els **fluxos de comanda** a l'hora de fer les reserves i les seves confirmacions.

2. Factors clau que determinen l'èxit del turisme en el comerç electrònic

Andan-Ancion, Cartwright i Yip (2003, pàg. 37-39) han definit els deu factors que permeten analitzar les claus de l'èxit del procés de transformació d'un negoci tradicional a un establert a internet. Aquesta visió general ha estat adaptada al cas específic del sector turístic i s'han identificat les raons que expliquen el lideratge de les activitats del sector dels viatges per sobre d'altres àmbits en la digitalització dels negocis (Borja i Gomis, 2009, pàg. 66-68). Primerament, aquests autors identifiquen tres tipus de transformacions que generen aquests indicadors del canvi:

- **Desintermediació clàssica.** És el procés en el qual el paper de l'intermediari perd valor fins al punt que pot arribar a desaparèixer. Les TIC, sobretot amb la irrupció d'Internet, teòricament faciliten aquests tipus de processos, que permeten establir una relació directa entre el proveïdor i el consumidor. Com veurem més endavant, les companyies aèries de baix cost Ryanair i EasyJet han estat identificades per Andan-Ancion, Cartwright i Yip com a exemples paradigmàtics d'aquest model de desintermediació.
- **Reintermediació.** Fa referència al model mitjançant el qual la irrupció d'Internet provoca, entre els mediadors tradicionals, un procés d'adaptació amb el qual manté el seu rol, però amb un replantejament per adaptar-se a la nova situació. En són un exemple les agències de viatge presencials que continuen obrant al mercat amb estratègies que inclouen, també, la utilització eficient de les TIC.
- **Mediació relacional.** És el model en el qual operen actors com els GDS i faciliten eines tecnològiques a proveïdors (companyies aèries) i a intermediaris (agències de viatge) amb una gran capacitat de generar economies d'escala.

Els indicadors que faciliten i regulen aquestes transformacions són els que hi ha a continuació (De Borja i Gomis, 2009, pàg. 66-68). Bona part d'aquests factors estan relacionats amb les característiques fonamentals dels serveis turístics, és a dir: la **intangibilitat**, la **inseparabilitat**, l'**heterogeneïtat** i la **caducitat** que analitzàvem en el mòdul «Introducció a la distribució turística», i es relacionen amb els conceptes de producció:

a) Distribució electrònica. Es tracta d'un atribut vinculat a la **intangibilitat** dels serveis turístics. Com es pot apreciar a la taula 2, les activitats que dominen el percentatge més gran de volum de negoci del comerç electrònic estan vinculades als serveis en les quals, com en el turisme, el producte no requereix

una distribució física. Des de la fase prèvia de l'adquisició (amb les primeres peticions d'informació) fins a la fase final de la distribució (confirmació de la reserva o transmissió del dret a l'ús), tots els processos es poden dur a terme de forma electrònica.

El bitllet aeri com a *commodity*

Tradicionalment, el concepte de *commodity* s'associa a tangibles que es presenten com a elements bàsics de productes més complexos. La seva característica bàsica és que ofereix poc valor afegit i diferenciació cap al consumidor en els seus processos de comercialització. En el cas pràctic del bitllet aeri podríem parlar d'una *commodity* que es conforma com a element bàsic de, per exemple, un paquet turístic. La creació dels CRS i la seva evolució cap als GDS amb els processos d'estandardització són una mostra del tractament de *commodity* que es pot atorgar al bitllet aeri.

b) Intensitat informacional. El factor informació és determinant a l'hora de planificar un viatge considerant el caràcter intangible dels serveis turístics i la **inseparabilitat** de les fases de producció i consum. Apareix com a segon factor destacat però, implícitament o explícitament, és present a la majoria de factors restants. Es pot relacionar amb el grau d'incertesa (molt alt en l'àmbit turístic) que genera en el procés de decisió de compra d'un consumidor d'un servei intangible que presenta múltiples variables.

Informació sobre variables

Fent una comparació molt simple (perquè sigui il·lustrativa), el nivell (la intensitat) de la informació que es requereix en el procés de decisió de compra d'un viatge (sobre característiques, disponibilitats i preus dels diversos hotels, horaris i tarifes dels vols, possibilitats de l'oferta complementària, clima, seguretat...) és infinitament superior a aquell requerit, per exemple, per a l'adquisició d'un gelat, pel qual les variables que cal considerar per a la selecció són molt més reduïdes.

c) Personalització. Mentre que en la indústria es pot garantir l'homogeneïtat dels productes, els serveis atesos per aquest factor es caracteritzen per l'**heterogeneïtat**, és a dir, la impossibilitat de repetir exactament cada servei. La concepció individualitzada del viatge i l'atenció personal són valors que en els últims anys guanyen rellevància en el sector turístic.

Comercialització d'experiències

La màxima representació de la personalització la reflecteix el concepte d'experiència personal que s'ha constituït com un dels arguments de venda en els processos de comercialització de viatges. Es tracta d'un intent de fugir de la visió estandarditzada que tradicionalment ha ofert el turisme de masses per ser substituïda per una concepció individualitzada de l'experiència d'un viatge.

d) Capacitat d'agregació. És un factor en el qual el sector turístic també mostra el seu avantatge competitiu. La combinació prèvia d'elements diferents constitueix l'essència del **viatge combinat** que es comercialitza a un preu tancat. La capacitat d'innovar en la composició quantitativa i qualitativa d'un producte turístic és un factor diferencial clau per a una organització del sector.

e) **Cost de cerca.** Identifica el grau de dificultat que implica l'obtenció de la informació necessària per a la planificació d'un viatge, ateses la **intangibilitat**, la **inseparabilitat** i l'**heterogeneïtat** que caracteritzen els productes turístics. La variable del cost dependrà de la complexitat d'organització del viatge. Els productes turístics amb nivells més grans d'estandardització (com poden ser els paquets turístics de distribució massiva convertits en *commodity*) tenen un cost més baix que els productes especialitzats i amb més grau de personalització.

f) **Actualització.** Novament un factor relacionat amb la informació. En aquest cas, s'incideix en la importància de mantenir actualitzada de forma permanent la informació relativa al viatge, tant des de la perspectiva de l'organització de caràcter logístic (horaris de vol, preus dels serveis, confirmació de les reserves d'allotjament, entrades per a esdeveniments...) com de l'entorn (climatologia, seguretat, conflictivitat social...) ateses la **intangibilitat** i la **inseparabilitat** del viatge així com la **distància geogràfica** que hi ha entre el punt de partida del turista i la seva destinació.

g) **Tangibilitat.** Directament és un concepte que per si mateix defineix els serveis turístics. La intangibilitat del producte turístic (el potencial consumidor no pot tocar ni provar el producte abans del seu consum) és un element que eleva a la màxima rellevància al **factor informacional** en la presa de decisions.

h) **Efecte xarxa.** És un concepte que fa referència a la capacitat de reproducció de la informació per mitjà de xarxes d'usuaris connectats, de manera que com més s'utilitza una xarxa més dependència es crea. Les xarxes socials són un bon exemple pràctic, com ho són també a un altre nivell els GDS com a sistema l'èxit del qual depèn del nivell d'utilització en el sector.

i) **Estandardització.** Si bé l'**heterogeneïtat** és una característica definidora del consum turístic (en el qual el factor humà fa difícil poder reproduir mimèticament la qualitat dels serveis), en l'àmbit de la comercialització sí que és possible estandarditzar processos que gestionin la informació com una *commodity*, com poden ser els casos, ja esmentats, d'un bitllet d'avió o un paquet turístic simple. De nou, com més complexitat en l'organització d'un viatge, menys capacitat d'estandardització.

j) **Nivell de dependència.** El cas dels GDS torna a ser il·lustratiu, ja que defineix un marc de relacions que estableix un nivell de dependència entre els seus clients (agències de viatges i companyies aèries) i el seu sistema. En un mateix sentit, es pot comentar el cas dels proveïdors (per exemple, hotels) que mantenen fortes relacions de dependència comercial amb agències virtuals de les quals depèn la comercialització dels seus serveis.

3. La paradigàtica transformació de l'estratègia de les companyies aèries

L'anàlisi de l'evolució de les estratègies de les principals companyies aèries del món en els últims anys facilita una aproximació molt útil per a la identificació dels elements clau dels canvis produïts en la distribució turística. Ateses les seves característiques, constitueixen un cas paradigmàtic de digitalització d'un procés (Borja i Gomis, 2009). A partir de la seva pionera (no només en el sector turístic) aposta tecnològica per la creació dels CRS i, posteriorment, dels innovadors GDS, les companyies aèries s'han anat transformant per adaptar-se als canvis de l'entorn i també estructurals del sector.

Definim, a continuació, dos d'aquests canvis disruptius per a la distribució turística en aquest àmbit.

3.1. Procés de desinversió en els GDS

Els GDS van néixer i es van desenvolupar de la mà de les principals companyies aèries del món fins a convertir-se en eines de gran valor estratègic per al control de la distribució turística. Però la irrupció d'internet va canviar les regles i en el marc d'un replantejament estratègic global, les companyies aèries van prendre diverses decisions. Una de les més significatives va ser iniciar un procés de desinversió en els GDS que es va iniciar l'any 1996 amb el llançament d'una primera oferta pública d'accions per **Sabre**. Els GDS perdien la consideració d'eines estratègiques per a la projecció futura de les companyies aèries.

Actualment, els quatre sistemes globals de distribució més importants del món estan en mans de fons d'inversió: Sabre és, des de l'any 2006, propietat dels fons **Silver Like Partners** i **Texas Pacific Group**; Amadeus, propietat, des de l'any 2006 fins el 2011, dels fons **BC Partners** i **Cinven**, cotitza a la Borsa de Madrid; mentre que Galileu i Worldspan pertanyen al grup **Travelport**, propietat dels fons **The Blackstone Group**, **One Equity Partners** i **Technology Crossover Ventures**.

Figura 1. Els GDS, cas d'Amadeus, han deixat de dependre de les companyies aèries i és el mercat el que xifra el seu valor a la borsa.



3.2. Aposta per les agències virtuals

Els GDS van ser els promotors del naixement de les primeres agències virtuals **Travelocity** (Sabre), **Expedia** (Worldspan) i **Priceline**. El procés de desinversió de les companyies aèries en els GDS comentat a l'apartat anterior va ser paral·lel al creixement espectacular de l'activitat d'aquestes agències virtuals.

Es produïa una situació curiosa. Les companyies aèries observaven amb preocupació com els GDS, sense les limitacions que imposaven els interessos dels seus antics propietaris, anaven guanyant progressivament poder en el mercat de les reserves aèries. I veien, encara amb més temor, com Travelocity i Expedia augmentaven les seves quotes de mercat de manera imparable amb una oferta que tenia en l'aeri un dels seus productes clau, en alguns casos amb clara posició de domini.

En aquest entorn, a la fi del segle passat, les principals companyies aèries del món van plantejar la creació d'agències virtuals dissenyades per frenar el domini de Travelocity i Expedia. Curiosament, les companyies es van agrupar geogràficament. Les nord-americanes (amb American, Continental, Delta, Northwest i United) per crear **Orbitz**. Les europees (amb Iberia, Air France, British, Lufthansa, Alitalia, KLM, SAS, Air Lingus, Austrian, British Midland i Finnair) per crear **Opodo**. Totes dues noves agències virtuals van néixer l'any 2000.

3.3. Canvis estructurals en la relació línies aèries-agències de viatges

Amb la irrupció d'internet en l'àmbit dels negocis a mitjan dècada dels noranta del segle passat, molts proveïdors del sector van identificar l'oportunitat d'aprofitar aquest nou canal per incrementar les seves vendes directes, reduint la intermediació.

A la taula 3 (amb xifres referides a l'any 1999) ja hem vist com les principals companyies aèries nord-americanes mostraven xifres de venda a internet ja significatives. L'estratègia d'incrementar les vendes mitjançant el canal directe es dissenyava com un intent de reduir dràsticament els costos de distribució, d'una banda —com hem vist— en els GDS, i de l'altra —com veurem ara— en les agències de viatges. I tot això, a partir de les noves opcions que internet facilitava per accedir directament al consumidor final.

Els temors de l'agent tradicional

La irrupció de Travelocity i Expedia en el mercat de la intermediació turística va provocar certa preocupació entre els agents de viatges tradicionals. Des de la seva perspectiva, el naixement d'aquestes empreses —de la mà dels GDS i, per tant, de les seves aleshores propietàries, les companyies aèries— suposava un cop a les relacions de mútua confiança que tradicionalment havien mantingut com a proveïdors i distribuïdors. Els agents tradicionals veien en les noves agències virtuals un competidor perillós que havien creat col·laboradors de la seva màxima confiança com els GDS i les seves propietàries.

La primera acció duta a terme en aquest entorn va ser el canvi de les condicions del sistema retributiu de les companyies aèries amb les agències. Una acció que (al costat de la creació de Travelocity i Expedia) complicava les relacions entre proveïdors i intermediaris. I va ser precisament als Estats Units on les companyies aèries que més apostaven per la distribució directa per internet (casos d'United o American) van començar a aplicar polítiques de retribució més agressives sobre les agències de viatges.

La taula 4 mostra el canvi substancial que en aquest representatiu període es va produir amb relació a la retribució que les agències percebien pel seu rol d'intermediació. L'evolució de les xifres globals presenta un descens significatiu en les comissions que percebien els agents de viatges.

Taula 3. Comissió aèria mitjana, en dòlars, rebuda pels agents de viatge nord-americans

Per un bitllet de...	273 dòlars	1.778 dòlars
1994	27 dòlars	177 dòlars
1995	27 dòlars	50 dòlars
1997	21 dòlars	50 dòlars
1999	13 dòlars	50 dòlars
2001	13 dòlars	20 dòlars

Font: *Travel Distribution Report* (23 d'agost de 2001, pàg. 5).

Comissió zero: adéu a la comissió bàsica

L'objectiu final d'aquest procés de disminució de la retribució del canal de distribució tenia com a objectiu aconseguir l'anomenada *comissió zero*. Es tracta d'una fórmula iniciada el 1995 en el mercat dels Estats Units, però expandida internacionalment, per la qual «les companyies aèries deixen de pagar a les agències de viatges la comissió bàsica per a la comercialització dels seus bitllets i busquen sistemes retributius alternatius amb cada agència, basats en incentius» (Gomis, 2012, pàg. 29). La implementació d'aquestes polítiques, com es reflecteix a la taula 4, redueix el nivell retributiu de les agències per bitllet venut.

La *comissió bàsica* és l'element de caràcter estable amb el qual els proveïdors aeris retribueixen de forma regular els intermediaris per la venda de cada bitllet.

La tendència a la reducció dels percentatges de comissions que perceben les agències de viatges iniciada als Estats Units el 1995, va arribar tres anys més tard al mercat espanyol amb l'anomenat *Valor'98*. Es tracta d'una fórmula acordada per Iberia, la companyia aèria de referència en aquells dies a Espanya, i les associacions representatives del sector, que fixava les condicions del sistema retributiu. Es passava d'una comissió bàsica del 9%, per als vols internacionals, i del 8,41%, per als domèstics, a una del 7,5% i del 6,5%, respectivament. Amb el Valor'98 s'iniciava un procés progressiu de reducció de percentatges de comissions que tendia a la comissió zero, després de passar per un nou retoc de les condicions que va fixar l'any 2006 les comissions en un 1%.

D'on provenen els ingressos de les agències?

En aquest entorn, el model de negoci de les agències tradicionals s'havia basat en els ingressos que perceben dels proveïdors, molt especialment dels aeris (que suposaven pràcticament la meitat de la seva facturació). La irrupció d'Internet canvia les regles de joc i el proveïdor, la companyia aèria en aquest cas, interpreta que disposa de nous canals que poden fer més eficient la distribució dels seus productes. L'agència objectivament perd part del valor afegit que aportava a aquest proveïdor, que al seu torn redueix la seva retribució. L'agència es troba davant un nou escenari en el qual ha de redefinir la seva proposta de valor en la cadena de distribució.

L'any 2017, segons les dades facilitades per IATA mitjançant la producció del BSP, les agències de viatges espanyoles van facturar un total de 4.727 milions d'euros per la comercialització de 18,7 milions de bitllets aeris de companyies aèries.

En aquest escenari sorgeix amb força el concepte de *fee*, un valor emergent i problemàtic. És la fórmula consensuada que pretén compensar la pèrdua d'ingressos derivada de la reducció de comissions mitjançant el cobrament d'honoraris al consumidor final per les despeses de gestió. Part de la proposta de valor sembla que passa de l'orientació al proveïdor al client, que ha de començar a contribuir a retribuir la funció de l'intermediari, en el que constitueix un canvi de paradigma (Borja i Gomis, 2009).

El cas de la intermediació immobiliària

Els processos de transformació analitzats en la intermediació turística es poden identificar també en altres àmbits.

N'és un exemple el sector immobiliari. La irrupció de les anomenades *proptech* provoca canvis. Es tracta d'organitzacions en línia basades en la tecnologia que posen en contacte compradors i venedors de pisos. Housfy, Properista, Cliventa o Housell són mostres

d'aquest tipus d'empreses, que van més enllà de les pàgines web de principi de segle, com ara Idealista.

En la conjuntura actual, una immobiliària virtual com Housfy proposa posar fi a les comissions tradicionals sobre un percentatge de la venda amb una tarifa plana (que podria ser equivalent al *fee*) que està per sota de les comissions de les immobiliàries més tradicionals. Òbviament, aquest abaratiment de la intermediació té contrapartides: el propietari del pis ha d'ensenyar als possibles compradors interessats l'habitatge per mitjà d'una aplicació que facilita la immobiliària virtual.

En les negociacions que van mantenir les companyies aèries (especialment Iberia) i les diverses associacions representatives del sector de les agències per fixar els criteris dels nous sistemes retributius sorgits a partir de l'any 1998, es va identificar la necessitat de plantejar vies d'ingressos alternatives a la reducció de les comissions. L'alternativa dels honoraris que havia de retribuir el consumidor va ser la més acceptada. Per evitar que un consumidor pogués reservar tarifes més econòmiques als portals de les companyies aèries, aquestes van establir també uns honoraris que aproximessin els preus de la venda directa a internet amb els de les agències. O almenys, així ho va interpretar la Unió de Consumidors d'Espanya que va denunciar aquesta situació davant el **Tribunal de Defensa de la Competència (TDC)**, ja que va entendre que vulnerava la Llei de Defensa de la Competència perquè acordava els preus d'uns honoraris.

L'any 2006, aquesta denúncia va provocar una sanció traumàtica per al sector. D'una banda, va multar per un total de 6,1 milions d'euros les companyies Iberia, Air Europa i Spanair, així com les, aleshores, dues principals associacions d'agències: la FEAAV (Federació Espanyola d'Associacions d'Agències de Viatges), amb 1,6 milions d'euros, i AEDAVE (Associació Empresarial d'Agències de Viatges), amb 1,4 milions d'euros. De l'altra, altres associacions territorials més petites com AEDAV, AETOR, AMAVE, AUSA i UCAVE, que van participar també en les negociacions, van ser també sancionades amb un total de 92.000 euros cadascuna.

Renovació traumàtica del sistema associatiu empresarial

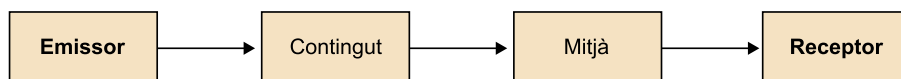
La sentència del TDC, i les conseqüents i voluminoses multes establertes amb relació al cobrament d'honoraris, ha tingut efectes devastadors per al sistema associatiu empresarial de les agències. Les dues principals associacions del sector (FEAAV i AEDAVE) van ser dissoltes, de la mateixa manera que la Cúpula Associativa d'Agències de Viatges Espanyoles (CAAVE), entitat creada amb l'objectiu de canalitzar de forma unitària les negociacions en defensa dels interessos del sector. En el seu lloc va ser constituïda la Confederació Espanyola d'Agències de Viatges (CEAV).

A Catalunya, s'ha produït una renovació també rellevant. La Unió Catalana d'Agències de Viatges Emissores (UCAVE), una de les associacions multada pel TDC, es va fusionar amb l'Associació Catalana d'Agències de Viatges (ACAV) per constituir l'Associació Corporativa d'Agències de Viatges Especialitzades (ACAVE).

4. Cap a un nou model de comunicació. Redefinició de la funció de l'intermediari

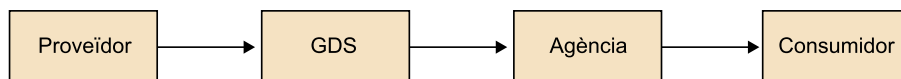
En aquest mòdul hem assenyalat com l'intermediari canvia d'estratègia a partir de la nova orientació de la seva **proposta de valor** derivada de la irrupció d'internet en la comercialització turística. Les tecnologies de la informació atorguen un nou rol al consumidor. Es tracta d'un fenomen global que no només afecta el sector turístic i que té en l'anàlisi de les teories de la comunicació una font de coneixement aplicable a les més diverses activitats, com mostren autors com Moragas (2011, pàg. 46).

Figura 2. Model de comunicació de masses tradicional.



Moragas assenjala que en aquest model de comunicació de masses tradicional expressat de forma simplificada a la figura 2, la línia descriptiva es produeix en la direcció emissor-receptor (d'esquerra a dreta), de forma similar a la relació que s'estableix en la cadena de comercialització turística, per exemple, en el cas del canal de distribució indirecte llarg amb els GDS, com podem veure a la figura 3.

Figura 3. Els GDS en el canal de distribució indirecte llarg.



Tots dos processos, el de comunicació i el de comercialització turística reflectits a les figures 2 i 3, a partir de les reflexions de Cornella (2000, pàg. 288-298) mostren un **caràcter lineal**, atès que la informació que emeten emissor o proveïdor avança d'esquerra a dreta incorporant valor fins a arribar al receptor o consumidor, transformant l'**input** inicial en **output**. El procés de valor s'inicia amb l'emissor o el proveïdor, en un esquema en el qual receptors i consumidors tenen poc marge de participació per generar valor. En un entorn molt rígid, no hi ha espai pel **feedback** que Moragas (2011, pàg. 28) a partir de les teories de Norbert Wiener (1965) defineix per a l'emissor «com un procés que permet l'autocontrol d'un sistema, informant-lo dels resultats de la seva acció».

A partir del que Moragas (2011, pàg. 44-47) defineix com a **nou paradigma de la comunicació digital** es produeix un canvi significatiu en els models de comunicació i en els àmbits en els quals són aplicables, com el de la comercialització turística. L'autor assenjala que aquesta transformació està afectant els mitjans de comunicació en totes les seves diverses fases: producció, difu-

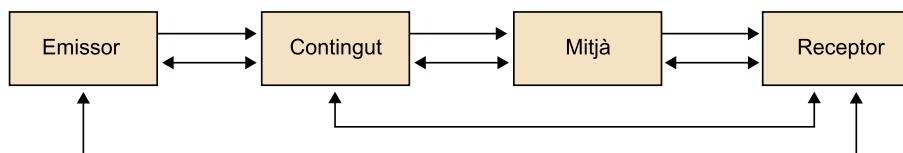
sió, consum i emmagatzematge. I explica que McLuhan «es va referir en el seu moment als canvis en els mitjans de comunicació i a les repercussions que tot això tenia en el model de societat».

A partir de l'anàlisi de les teories d'autors com Abraham Moles, Marshall McLuhan o Manuel Castells, Moragas descriu com aquests canvis des de la perspectiva de la comunicació afecten el model de societat; ara el que es produeix és més aviat un canvi en l'entorn tecnològic de la comunicació humana que afecta els mitjans. Així, per exemple, el nou entorn permet la desubicació de les activitats (e-treball, e-ensenyament, e-comerç, e-medicina, e-correu), però també afecta l'espai i el temps de la comunicació». L'anàlisi de Moragas se centra en l'àmbit dels mitjans de comunicació. En la mesura en què hem exposat que les organitzacions dedicades a la distribució gestionen informació, aquests plantejaments també els són aplicables.

Moragas (2011, pàg. 46) argumenta que en aquest entorn els antics paradigmes de la comunicació tradicional de masses es troben en revisió. I identifica els principals agents d'aquest canvi en l'orientació en la comunicació (direccionalitat i bidireccionalitat) i en les relacions que estableixen els diversos elements que componen els processos de comunicació (emissor, receptor, missatge i canal) i que mantenen la seva posició, però canvien les relacions entre ells. «Els vells paradigmes (models) de la comunicació —exposa Moragas— perden vigència i tant les línies horitzontals de Laswell (1982) o Shannon (1948) com les línies entrecruades de Westley i McLean (1966) han de ser substituïdes per nous mapes amb línies i relacions més complexes». En aquest entorn i en paraules de Cornella (2000, pàg. 288-289), la **disposició circular** de la informació substitueix la **visió lineal** com a base de la nova economia en xarxa, on un **procés de valor** es pot iniciar en qualsevol lloc de la cadena. El mateix receptor o consumidor pot iniciar propostes de valor en un nou esquema que facilita un **feedback** més eficient.

Un procés que fa que «el model clàssic dels mitjans massius (un a molts) es desplaci per les noves formes reticulars i interactives de comunicació (molts a molts)» (Scolari, 2008, pàg. 55).

Figura 4. Nou paradigma de la comunicació digital.



En paraules de Moragas, els primers paradigmes que marcaven la direcció de la informació d'esquerra a dreta de manera lineal són substituïts, com veiem a la figura 4, pels que marquen també el camí al revés, del receptor a l'emissor i de forma circular entre els diversos elements de la cadena. I una de les conseqüències d'aquest nou entorn és que qualsevol organització amb un mínim de projecció pública es converteix en «mitjà de comunicació» amb capacitat

per ser experimentat i modificat per qualsevol dels participants en el procés. Les administracions, les empreses, les organitzacions sense ànim de lucre... i, òbviament, la comercialització turística, com estem analitzant en aquestes pàgines.

Es tracta d'un canvi de paradigma que des de la perspectiva de les teories de la comunicació permet analitzar les transformacions que les tecnologies produeixen més enllà de les professions relacionades amb els mitjans i que afecten professors, economistes, metges, advocats... i, òbviament, com han analitzat diversos autors (Borja i Gomis, 2009; Buhalis i Law 2008; Law, Leung i Wong, 2004, entre altres), l'àmbit de la intermediació i comercialització turística en el qual aquí estem aprofundint.

Però aquest esquema, vàlid per a l'etapa de canvi de segle ha estat també desbordat, per l'aparició de nous actors impulsats per internet i que conviuen amb els que podem anomenar intermediaris tradicionals, que ja operaven en el sistema de distribució turístic a la fi del segle passat i entre els quals incloem agències detallistes i majoristes (operadors turístics), centrals de reserva i GDS (Vallespín i Molinillo, 2014, pàg. 14). Es tracta d'organitzacions que amb la irrupció d'internet van veure amenaçada la seva posició en la cadena de comercialització i que han fet processos d'adaptació incorporant propostes que combinen la venda en línia amb la tradicional. Encara que moltes agències no han pogut superar aquest procés de canvi, moltes altres sí que s'han sabut adaptar amb el disseny d'estratègies que aprofitaven també les tecnologies per apropar-se al consumidor de principis del segle XXI (Cheyne, Downes i Legg, 2005).

Reforçar el rol de la infomediació i la innomediació

En aquest entorn sorgeix reforçat el concepte d'infomediació. Sawhney *et al.* (2003) descriuen el procés en què aquests infomediadors organitzen i gestionen la informació per posar-la d'una manera eficient i organitzada a l'abast de comunitats d'usuaris, agrupats per interessos comuns o sectors específics (Borja i Gomis, 2009, pàg. 82). La innomediació posa l'accent en els processos d'innovació que es generen en aquestes dinàmiques.

5. Evolució del perfil de les agències de viatges en la fase de reintermmediació

En aquest mòdul hem analitzat els elements estructurals que conformen la base de la transformació que Internet està provocant en la distribució turística a partir de l'anàlisi de les estratègies de les companyies i del nou rol de l'intermediari. En aquest apartat ens centrarem en l'anàlisi del procés de **reintermediació** que viuen les agències de viatges en el mercat espanyol. Es tracta de veure com evoluciona el perfil d'aquests intermediaris tan significatius per tal d'adaptar-se als canvis que provoca l'aplicació de les TIC al sector.

En aquesta anàlisi afegirem un element –en aquest cas, conjuntural– derivat de la crisi econòmica iniciada en el mercat espanyol l'any 2008 i els efectes que va tenir en el sector de les agències. Una perspectiva que posa de manifest les febleses del sector i que permet delimitar l'abast de la transformació que viu la intermediació.

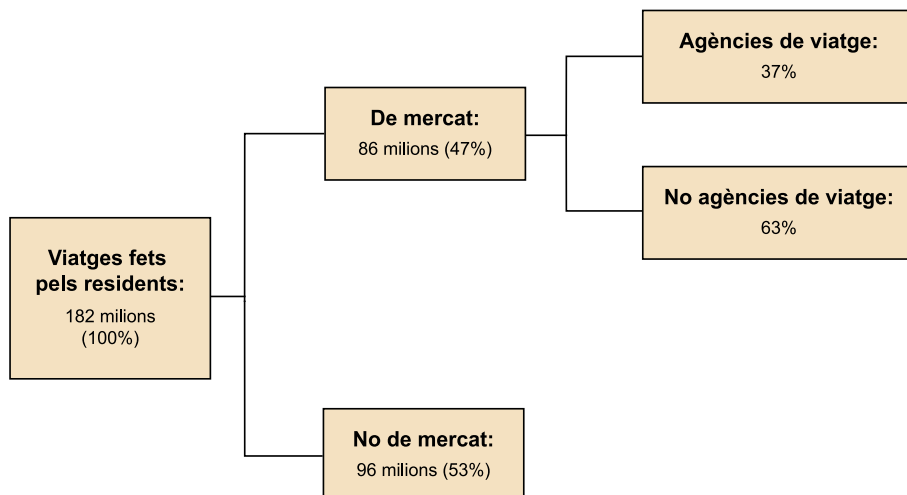
5.1. Radiografia del sector de les agències al mercat espanyol i la seva evolució

Dos estudis extensos de conjuntura elaborats per Amadeus /ACAVE (2009 i 2017) permeten fer una valoració de l'evolució del sector en els darrers anys. En el primer estudi es posen de manifest els efectes de la crisi del 2008, mentre que en el segon (del 2017) se'n pot analitzar l'evolució posterior.

En l'estudi més recent (Amadeus/ACAVE, 2017, pàg. 11), elaborat per l'equip del professor del Departament d'Econometria, Estadística i Economia Aplicada de la Universitat de Barcelona, Jordi Suriñach, s'indica que **els residents a Espanya fan 166 milions de viatges amb una motivació de *leisure*/oci (91,2%), mentre que uns 16 milions (8,8%) ho fan amb una motivació de *business*/negoci** (raons professionals que inclouen congressos i fires). Del total de 182 milions de viatges, el 47,4% (86,2 milions) es consideren de mercat (perquè s'ha contractat un paquet turístic, un allotjament o un mitjà de transport) i els qualificats no de mercat (és a dir, «quan no es produeix una transacció monetària en contraprestació pel seu ús», segons assenyala l'informe) representen, doncs, el 52,6%.

Dels 86,2 milions de viatges de mercat, 32,6 milions són gestionats per una agència de viatges. Per tant, segons l'informe d'Amadeus/ACAVE (2017, pàg. 14), la «**taxa de penetració de les agències de viatges espanyoles en el mercat de viatges del conjunt de residents s'apropa al 37%**».

Figura 5. Dimensió dels viatges turístics que fan els residents d'Espanya, segons el tipus de contractació de viatge

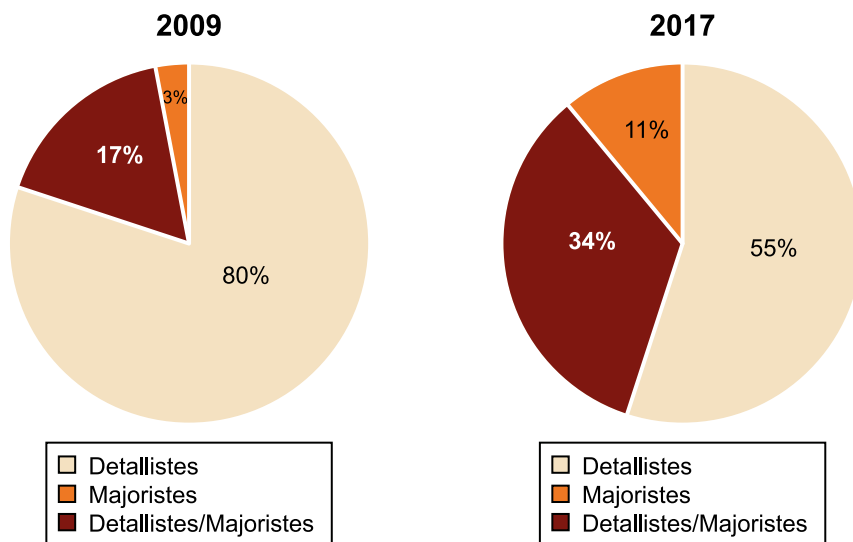


Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2017, pàg. 14 i 15).

Els estudis d'Amadeus i l'ACAVE (2013 i 2017) permeten descriure el següent perfil del sector en el mercat espanyol en el període 2009-2017:

- **Nombre d'agències:** mentre a l'any 2009 s'identificaven 5.500 empreses, amb 14.500 punts de venda, l'any 2017 es detectava una **reducció de la xifra d'agències:** 4.500 empreses, amb 9.500 punts de venda.
- **Classificació:** l'informe del 2009 detectava que el 79,5% de les agències eren detallistes; el 17,1%, majoristes-detallistes, i el 3,4%, majoristes. L'informe del 2017 comptabilitzava que el 55% eren detallistes, el 34% majoristes-detallistes i l'11% majoristes. Són dades significatives perquè, en l'entorn competitiu actual, mostren un **increment substancial del nombre de majoristes i, per tant, de la potenciació de la funció de producció de les agències com a element de diferenciació.**

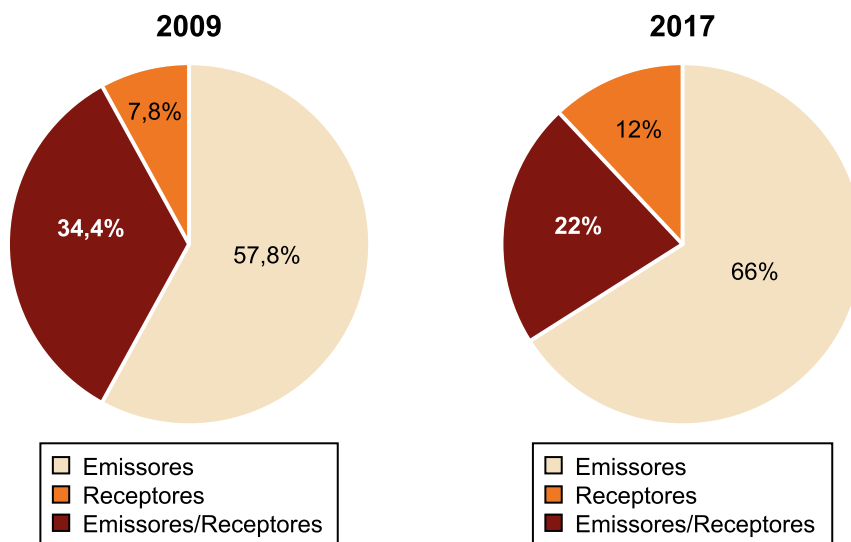
Figura 6. Classificació de les agències



Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2009, 2017).

- **Activitat:** en l'informe del 2009, el 57,8% eren emissores; el 34,4%, emissores-receptores, i el 7,8%, només receptors. L'any 2017, el 66% eren emissores; el 22%, emissores-receptores, i el 12%, només receptors. Es pot dir que en aquest apartat no hi ha canvis significatius.

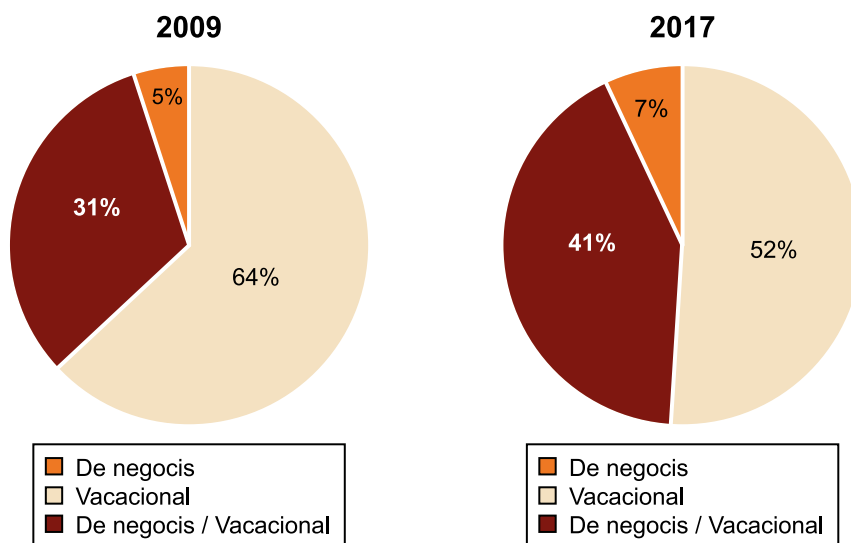
Figura 7. Tipus d'activitats



Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2009, 2017).

- **Establiments:** la gran majoria d'agències disposen d'una o dues oficines l'any 2009, el 72,3% de les agències disposava d'un sol establiment i el 15%, de dos. Per tant, només el 12,7% supera la xifra de dues oficines. L'any 2017, el 68% de les agències disposava d'un sol establiment, i el 12,9%, de dos. Només el 19,1% passava de la xifra de dues oficines.
- **Empleats:** l'any 2009, el 21% de les agències disposava d'un empleat; el 31,4% de les agències comptava amb dos empleats; el 27,3%, de tres a quatre empleats; i el 20,3%, de més de quatre empleats. L'any 2017, el 6,7% de les oficines tenien un treballador; el 16,9%, dos; el 35,4% de 3 a 5, i el 41%, més de 5.
- **Orientació negoci:** l'any 2009, el 63,7% de les agències orientaven la seva activitat al mercat vacacional; el 4,8%, al segment dels viatges de negoci, i el 31,5%, a tots dos segments. L'any 2017 hi ha un descens de l'orientació del mercat vacacional fins al 52% de les agències. Augmenten els punts de venda que es dediquen tant al mercat vacacional com al de negocis (fins al 41%), mentre que el nombre d'agències que s'orienten als negocis creix lleugerament fins al 7%.

Figura 8. Orientació del negoci



Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2009, 2017).

Aquest increment de l'activitat orientada al **segment de negocis** està relacionat amb les dades d'un informe elaborat per la consultora DBK, que indica que l'any 2017 el 71% de les grans empreses espanyoles (les que facturen més de cent milions d'euros) gestionaven els viatges dels seus empleats exclusivament per mitjà d'una agència de viatges. El 23% contractava la majoria dels viatges també amb agències, amb la qual cosa el 94% d'aquestes grans empreses té una agència per contractar els seus viatges.

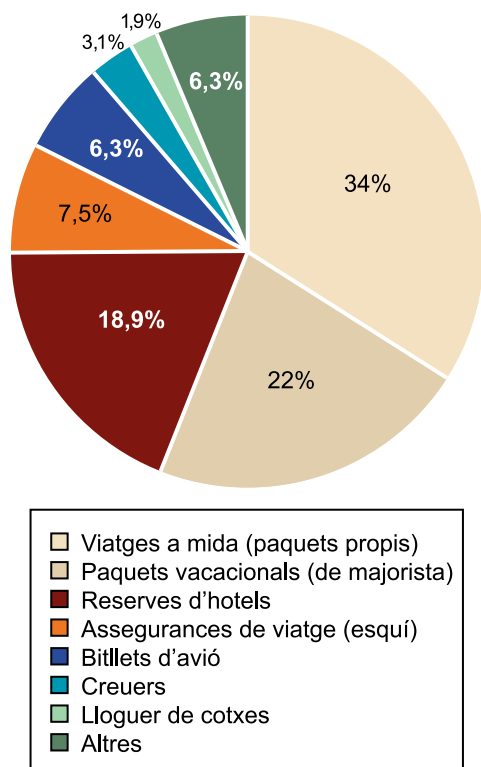
Aquest mateix informe de DBK assenyala que el 13% de les grans empreses tenen una despesa en viatges superior a cinc milions d'euros. Entre les conclusions de l'estudi destaca que el 88% de les empreses treballen només amb una agència, mentre que el 10% ho fan amb més d'una. El 93% de les organitzacions tenen centralitzada l'activitat de contractació de viatges i el 45% disposa de la figura d'un gestor de viatges en la seva estructura com a figura sobre la qual pivota la coordinació d'aquesta activitat.

- **Vinculació a grups comercials o associacions:** l'any 2009, el 83% de les agències pertanyia a grups de compra i el 43% era membre d'una associació. L'any 2017, el 57% de les agències formen part d'algun tipus d'associació.
- **Canals de venda:** l'any 2009, el 51,3% de les agències canalitzava els seus ingressos mitjançant els seus punts de venda; el 3,5%, mitjançant una web, i el 45,2% utilitza tots dos canals.
L'any 2017 hi ha un canvi significatiu de les dades, ja que el 71% de les agències comercialitzen els serveis mitjançant els punts de venda; el 21%, mitjançant una pàgina web, i el 8%, amb tots dos canals.
- **Rendibilitat de productes venuts:** l'any 2009, el producte més rendible pel 79,1% de les agències era el paquet turístic. A molta distància, el segon

és el bitllet d'avió (8,3%), la reserva d'hotels (5,8%), assegurances de viatge (4,4%), lloguer de cotxe (0,8%), bitllets de ferri (0,3%), no sap/no contesta (1,3%).

De nou, les dades del 2017 posen de manifest diferències que reflecteixen l'evolució del sector, tal com mostra la gràfica següent:

Figura 9. Productes més rendibles per a les agències (2017)

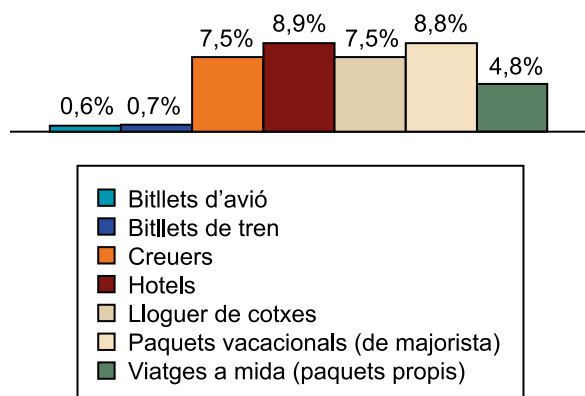


Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2017, pàg. 95)

- **Honoraris per gestió (fee):** l'any 2009, el 90,5% de les agències cobraven *fee* per a la reserva de bitllets d'avió; el 86,1%, pels bitllets de tren; el 60,8%, pels bitllets de ferri; el 22,3%, per les reserves d'habitacions; el 21,7%, per la reserva de paquets turístics; el 20,6%, per les assegurances de viatge, i el 19,1%, pel lloguer de cotxes.

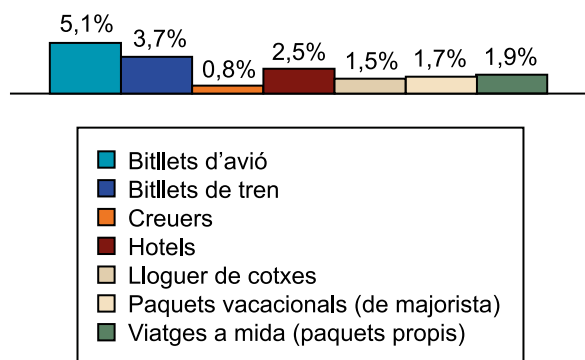
L'any 2017, el sistema de comissions i de *fees* ja s'ha consolidat. D'una banda, es constata que les comissions dels proveïdors aeris s'han reduït, mentre que es generalitzen els *fees* cobrats als clients. El cas del bitllet aeri és el més representatiu, ja que és el que genera menys ingressos del proveïdor i més ingressos del client per la via del *fee*, com mostra aquesta gràfica:

Figura 10a. Comissió (mitjana) que les agències perceben del proveïdor (2017)



Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2017, pàg. 96)

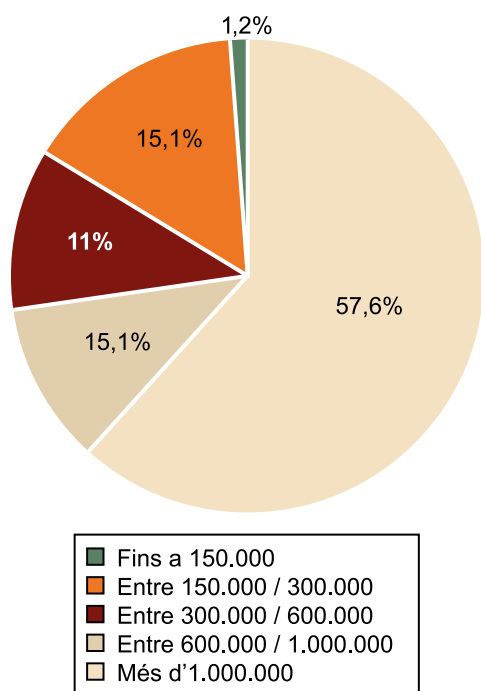
Figura 10b. Despeses de gestió (fees) al client



Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2017, pàg. 96)

- Principal competidor:** a l'hora de definir els principals competidors per al seu negoci, l'any 2009, el 71,8% de les agències consideraven que era internet; el 15,5% entenia que eren les grans xarxes d'agències; el 7,8%, les mateixes agències de viatges; el 4,5%, la venda directa dels proveïdors, entre altres. L'any 2017 s'observen algunes variacions: es redueix la rellevància d'internet, que continua sent el principal competidor, però el percentatge baixa al 49,9%. L'element que augmenta és el de la venda directa dels proveïdors, que va del 4,5% a un significatiu 20,7%. Una dada important és que entre els competidors més temuts desapareixen les grans xarxes d'agències i emergeixen amb força les agències en línia (12,9%).
- Facturació mitjana:** l'estudi d'Amadeus/ACAVE (2017) analitza la facturació de les agències i estableix les categories que mostra aquest gràfic:

Figura 11. Percentatge d'agències i facturació mitjana (en euros)



Font: Adaptació d'Amadeus/ACAVE (2017, pàg. 82)

Podem resumir el perfil de les agències espanyoles sorgit de l'evolució que mostren aquests estudis d'Amadeus i ACAVE, assenyalant que majoritàriament es dediquen a l'activitat emissora (l'any 2017, el 66% es dedicaven només a aquesta funció i el 22% la combinaven amb la receptora). Malgrat que la majoria de les agències (55%) són emissores, s'identifica un creixement de la comercialització majorista que ha passat del 3% a l'11%, mentre que el percentatge de les agències que combinen les vendes minoristes i majoristes s'ha duplicat en aquest període (del 17% al 34%). És una dada que evidencia que hi ha un increment significatiu de les agències que creen producte propi en aquest entorn tan competitiu. En aquest període, és rellevant l'increment de treballadors per agència. Si el 2007 només el 20% de les agències tenien més de cinc treballadors, l'any 2017 el percentatge ha arribat al 41%, mentre que es redueix el percentatge d'agències que només tenen un treballador (del 21% a només el 7%).

Es redueix el nombre d'agències IATA, però la ràtio segueix alta

Les agències amb llicència IATA són rellevants perquè la venda de bitllets representa el 24% de la facturació del sector de les agències (*Hosteltur*, 3 de juliol de 2017). Concretament, l'any 2004 aquestes agències van comercialitzar bitllets IATA per valor de gairebé cinc mil milions d'euros. El nombre d'agències de viatges amb llicència IATA que operaven en el mercat espanyol l'any 2009 era d'aproximadament 7.400 punts de venda, dels quals 2.200 eren centrals i 5.200, sucursals (*Hosteltur*, 28 de setembre del 2011). Les xifres diferien de l'estudi d'Amadeus i ACAVE d'aquell mateix any perquè en aquest cas s'inclouen també les agències que no pertanyien a IATA. Dos anys abans, en la fase pre-crisi de l'any 2007, la xifra total d'agències IATA a Espanya era pràcticament de 8.000 i l'any 2014 la xifra se situava en les 4.467 oficines (*Nexotur*, 3 de febrer del 2015). L'any 2017, els punts de venda d'IATA eren de 4.198 (*Nexotur*, 1 de març de 2018), una xifra que marca una certa estabilització. Tot i així, en el mercat espanyol operava una agència de viatges per cada 5.700 habitants. Segons dades d'*Hosteltur* (21 de novembre de 2015),

aquest ràtio és inferior al dels principals mercats europeus: França (16.000 habitants), Regne Unit (9.800) i Alemanya (8.000).

En el cas específic del Regne Unit, el nombre d'agències presencials s'ha reduït significativament els darrers anys. L'any 2018 Thomas Cook només ven el 47% dels seus productes a través de les agències presencials (*Preferente*, 9 de juny de 2018).

Una dada rellevant per a la línia argumental d'aquest mòdul basada en l'anàlisi de l'evolució del bitllet aeri, és que la gran majoria de les agències apliquen càrrecs de gestió que poden superar els seixanta euros en casos de vols intercontinentals. En canvi, una minoria apliquen també aquest recàrrec (d'entre els quinze i els vint-i-cinc euros) en un dels productes més representatius per a les agències de viatge: el paquet turístic. El fet que la majoria de detallistes no apliquin *fees* al paquet es justifica perquè es tracta d'un producte que el proveïdor (la majorista) ja comissiona.

Com hem vist, un dels efectes de l'aplicació dels *fees* ha estat la traumàtica remodelació del sistema associatiu empresarial espanyol amb la desaparició de les dues principals associacions en les últimes dècades (FEAAV i AEDAVE), després d'una dura sanció del TDC per aquesta qüestió. Els efectes no acaben aquí, ja que en un entorn de crisi com el que es descriu en l'estudi d'Amadeus i ACAVE, l'aplicació de *fees* s'ha generalitzat i consolidat els darrers anys. Atès que no hi ha una fórmula consensuada per a tot el sector que fixi la quantia dels càrrecs, cada agència actua amb flexibilitat i pot rebaixar-los quan convé per guanyar un client, cosa que les agències de viatges virtuals fan amb freqüència en funció del comportament dels seus competidors (l'anàlisi dels quals està completament monitorat) en aquesta matèria.

5.2. Associacions empresarials enfront de grups de gestió

Una altra dada rellevant de l'estudi del perfil de les agències de viatges espanyoles és el que es refereix a la vinculació d'aquestes empreses amb els grups de gestió i les associacions del sector. El 83,8% de les agències pertanyia l'any 2009 a un grup de gestió, mentre que el 43% era membre d'una associació empresarial. L'any 2017, majoritàriament les agències seguien formant part d'alguna associació.

Encara que en algunes ocasions les funcions d'una associació empresarial i d'un grup de gestió es poden confondre, la veritat és que hi ha diferències fonamentals. L'**associació empresarial** és la que assumeix la representació del sector en la defensa dels seus interessos generals davant, per exemple, les administracions estatals i europees. La seva participació és important, per exemple, en processos legislatius que poden tenir efectes en l'activitat de les agències i en els quals convé que el sector faci sentir la seva veu, com ha estat l'aplicació de la llei Bolkestein i la posterior llei de viatges combinats. La funció de les associacions consisteix també a assessorar (per exemple, en qüestions legals) el conjunt de les agències sense distinció, davant les quals actua com a referent.

Per la seva banda, el **grup de gestió** té una orientació clarament comercial que tendeix a agrupar a empreses independents de característiques similars, entre les quals actua per generar accions que les complementin i beneficiïn. Entre aquestes accions podem trobar l'assessorament personalitzat en diverses àrees de negoci, la negociació amb proveïdors i productes, la definició d'estratègies de màrqueting, el desenvolupament d'equips i formació...

Les sinergies dels grups de gestió

Els grups de gestió comercials van rebre un gran impuls a la fi del segle passat com a organitzacions que aglutinaven els esforços d'agències de viatges independents per poder competir amb les grans cadenes de xarxes d'agències (com **El Corte Inglés**, **Carlson Wagonlit Travel**-ja desapareguda-, **Halcón**, **Marsans** o **Barceló** -avui anomenada **Ávoris**-) amb les seves mateixes armes. Fonamentalment, es tractava de poder negociar amb els proveïdors amb la força del seu volum conjunt de vendes.

Si, com hem vist, el TDC ja va sancionar el 2006 les associacions del sector, els grups de gestió no estan absents del punt de mira d'aquest organisme. En aquest cas, la Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC) va sancionar (amb una multa sobre el percentatge de facturació de fins a un 10%) l'any 2014 nou grups de gestió: **Airmet**, **Avantours**, **Cybas**, **Edenia**, **grup Europa Viatgis**, **Gea**, **Ret**, **Star**, **Over** i **Unida**. A més, la CNMC va sancionar també **Agrup**, una associació de la qual formen part diversos grups comercials. La CNMC va obrir l'expedient perquè va considerar que algunes pràctiques comercials d'aquestes associacions podien anar en contra de la lliure competència. Es referia al disseny d'estratègies comercials conjuntes davant proveïdors, fixació de preus o la distribució del mercat entre els seus associats.

5.3. Grups de gestió enfront de franquícies

La incertesa generada per la sanció de la CNMC als grups de gestió va provocar un debat sobre els avantatges d'associar-se a aquest tipus d'organitzacions (com ho havien fet el 83% de les agències) o fer-ho a una franquícia (Rosa, 2013).

Els grups de gestió han treballat en noves estratègies per afrontar els reptes de futur. D'una banda, han intentant establir noves aliances entre els grups per aprofitar sinèrgies, tot i que les iniciatives no han estat reeixides. De l'altra, han ampliat l'oferta de serveis per poder competir en millors condicions davant les propostes de les franquícies. Per això ofereixen serveis personalitzats als seus associats en àmbits en què aquestes franquícies són competitives, com ara la creació de producte i l'assessorament legal, comptable i tecnològic.

Un dels factors clau que tradicionalment ha explicat la diferència entre formar part d'un grup de gestió o d'una franquícia és el relatiu a la independència empresarial. Així, una agència pertanyent a grup de gestió ha treballat sempre amb el seu propi **títol·licència**, mentre que un franquiciat ho ha fet normalment amb el del franquiciador. Els grups de gestió argumenten en aquest sentit que poden prestar serveis similars als que poden prestar les grans cadenes franquiciadores (sobre els percentatges de comissions, eines tecnològiques, accions de màrqueting i comunicació, formació...), però mantenint sempre la independència empresarial de cada agència. Així mateix, normalment, els

grups de gestió no cobren *royalties* als seus associats (sí una quota d'entrada i un abonament mensual) com les franquícies. Per la seva banda, entre les cadenes de franquícies es defensa el valor de la marca com a element distintiu.

L'activitat de les cadenes de franquícies d'agències de viatges en el mercat espanyol en els últims anys mostra un comportament que ofereix dades il·lustratives. L'any 2017, segons Statista, la xifra de cadenes de franquícia d'agències de viatge era de 16, amb un total de 1.812 establiments.

6. Variables estratègiques: orientació al proveïdor i/o al client

En aquest mòdul hem definit un escenari en el qual els diversos actors de la cadena de distribució turística estableixen un nou marc de relacions (Rodríguez, Pastor, Fernández, 2017). Mitjançant el cas d'anàlisi del bitllet aeri hem vist com la irrupció d'internet ha canviat les regles de joc de la comercialització turística vigents durant dècades i ha establert un nou repartiment del poder de negociació en el qual el consumidor guanya protagonisme.

En aquest entorn, analitzem les variables estratègiques que condicionen el mercat des d'un punt de vista teòric i des d'un punt de vista pràctic a partir de les dades que l'evolució del mercat ens va oferint per a la seva anàlisi. Entre les variables que cal considerar en aquest apartat destaquen les referides al **rol dels intermediaris turístics**. Tradicionalment orientats cap al proveïdor que els proporcionava, per mitjà de les seves comissions, els seus ingressos, han hagut de replantejar la seva estratègia per optar per la negociació permanent amb el client qui, en bona part, passa a restituir mitjançant *fees* la part d'ingressos que ja no arriben del proveïdor (cas del producte aeri).

6.1. Decisions de cobertura del mercat

La perspectiva de l'anàlisi de les alternatives estratègiques per al disseny del canal (Rodríguez, Maraver, Martínez, 2009, pàg. 30) ens resulta útil en aquest punt. En aquest cas, deixarem de banda les decisions sobre la longitud del canal de distribució (canal de distribució directe, canal de distribució indirecte curt i canal de distribució indirecte llarg) i la multiplicitat dels canals de distribució (distribució simple i distribució múltiple) i ens centrarem en les decisions de cobertura de mercat: **intensiva**, **selectiva** o **exclusiva**.

6.1.1. Distribució intensiva

En aquest apartat, podríem parlar de sistemes de **distribució intensiva** mitjançant la qual els distribuïdors es proposen aconseguir les quotes de mercat més grans possibles posant els seus productes i serveis a l'abast de la major part de la població. Tradicionalment, aquesta opció ha estat la triada per les grans cadenes d'agències que han expandit les seves xarxes comercials amb els seus punts de venda presencials amb estratègies de preu que basen la seva rendibilitat en el volum, si bé el model s'ha adaptat al format virtual, amb les agències de viatges en línia, des d'on es persegueixen objectius idèntics sense botigues físiques. En l'àmbit de la distribució turística, aquest sistema presenta peculiaritats amb relació a altres sectors on la distribució intensiva és característica de béns i serveis de compra freqüent o de conveniència. Els proveïdors turístics, de la mateixa manera que els de la resta de sectors, alineen les seves

estratègies de preu i volum amb la dels seus distribuïdors de manera que poden perdre part del control de la comercialització i de la seva imatge de marca davant el consumidor.

Pot existir, per tant, una possible contradicció entre els plantejaments de la distribució turística intensiva, atès que els seus serveis no es poden considerar en general de compra freqüent o de conveniència, malgrat que en determinats àmbits socials i entorns (en grans empreses, per exemple) el consum de viatges s'ha convertit en habitual.

L'anàlisi de l'evolució del mercat espanyol de les agències de viatges en els últims vint anys identifica clarament el domini que han exercit les grans xarxes d'agències (**El Corte Inglés, Halcón, Carlson Wagonlit Travel, Marsans, Nautalia...**) que es posicionen en aquest format de distribució intensiva orientat al volum i al preu que en aquest àmbit condueixen a un procés de concentració. Com s'observa a la taula 4, les cinc agències que facturen més en el mercat espanyol representen el 28% del volum del negoci del sector.

Mereix una atenció especial el cas de l'empresa capdavantera en aquest mercat: **Viajes El Corte Inglés**, una de les grans organitzacions dedicada a la distribució que ha desenvolupat una unitat de viatges que ha adquirit i augmentat en el transcurs d'aquests anys el lideratge en el sector. Com es pot apreciar a la taula 4, si l'any 1994 la diferència entre **Viajes El Corte Inglés** i la segona agència del rànquing era d'uns 80 milions, vint anys després la xifra se situava prop dels 1.400 milions d'euros.

El cas de **Viajes El Corte Inglés** és particular. És un model de distribució intensiva específic que en un moment clau per a la seva expansió va decidir incrementar els seus punts de venda presencials més enllà dels seus emblemàtics establiments urbans en format de grans magatzems. Aquestes botigues al carrer li van permetre incrementar la seva activitat (en volum), sense perjudici de la seva imatge de marca, circumstància que li permetia mantenir una política de preu diferenciada dels seus principals competidors en una estratègia global que ha sabut aprofitar les sinergies d'aquest gran grup d'empreses de distribució, un dels més importants en el mercat espanyol.

Taula 4. Rànquing d'agències de viatges al mercat espanyol per facturació (1994-2016, en milions d'euros)

	1994	2004	2012	2016
1a	El Corte Inglés 432	El Corte Inglés 1.620	El Corte Inglés 2.238	El Corte Inglés 2.550
2a	Carlson Wagonlit/ Ecuador 345	Halcón/Ecuador 1.169	Halcón/Ecuador 1.134	Halcón/Ecuador 1.180
3a	Halcón 317	Marsans 761	Vibo (Iberia) 859	Barceló 857

Font: *Hosteltur* (9 d'abril de 2014, 7 d'agost de 2015 i juny 2017).

	1994	2004	2012	2016
4a	Marsans 178	Iberia 558	Carlson Wagonlit 491	Carlson Wagonlit 480
5a	Barceló 158	Barceló 522	Barceló 466	Nautalia 62

Font: *Hosteltur* (9 d'abril de 2014, 7 d'agost de 2015 i juny 2017).

L'anàlisi de la taula 5 ofereix lectures interessants sobre l'evolució del sector de les agències en els últims vint anys. D'una banda, s'hi veu l'increment significatiu de les vendes dels principals grups d'agències en la dècada 1994-2004, especialment en el cas del capdavanter Viajes El Corte Inglés.

En el rànquing d'Hosteltur s'hi poden identificar també algunes operacions significatives produïdes en el sector en aquest període. D'una banda, l'adquisició el 2004 de Viajes Ecuador per part de Globalia (grup al qual pertany Viajes Halcón), amb la qual cosa el conglomerat d'empreses fundat per Juan José Hidalgo passava a ocupar la segona posició del rànquing, que abandonava Carlson Wagonlit, agència especialitzada en els viatges corporatius, un segment de mercat també dominat per Viajes El Corte Inglés.

En aquestes dues dècades de canvis estructurals en el sector de la comercialització turística dues grans xarxes d'agències emblemàtiques de la distribució intensiva com eren Viajes Marsans (tercera en el rànquing l'any 2004) i Viajes Iberia (tercera en el rànquing l'any 2012) van desaparèixer del mercat. L'any 2010 feia fallida Viajes Marsans, la primera agència que va operar en el mercat espanyol, quan complia el centenari del seu naixement. L'any 2013 desapareixia també una altra de les grans: Viajes Iberia.

En aquest període es produeixen canvis significatius en el model de distribució intensiva, però la seva essència perdura. Així, per exemple, el llançament de Viajes Nautalia (protagonitzat inicialment per Royal Caribbean amb Pullmantur) va sorgir després de la caiguda de Viajes Marsans amb un plantejament similar, utilitzant bona part de les seves antigues oficines i contractant molts dels seus empleats i directius, que van liderar el procés d'expansió de la nova xarxa d'agències de la qual posteriorment es va deslligar l'empresa de creuers.

La rellevància dels grups d'integració vertical i horitzontal

Un dels aspectes que sobresurt de l'anàlisi del rànquing de les agències que més han facturat en el mercat espanyol en els últims vint anys és el paper que exerceixen els grups d'**integració vertical**. Es tracta de les corporacions que agrupen diverses empreses d'un mateix sector però especialitzades en activitats diferents. En el cas de la distribució turística, cadascuna d'aquestes organitzacions se situa en nivells diferents del canal (Alcázar, 2002, pàg. 235). Així, podem trobar proveïdors com ara cadenes hoteleres o companyies aèries, agències majoristes i detallistes... El sistema d'**integració horitzontal**, a dife-

rència del vertical, agrupa organitzacions dedicades a una mateixa activitat en un determinat sector, com és el cas de les agrupacions hoteleres o les aliances aèries.

En aquest sentit és interessant constatar el protagonisme que han tingut els grups verticals en el sector de les agències en les últimes dècades. Deixant de banda la líder d'aquestes agències, integrada també en una de les grans empreses de distribució del mercat espanyol com és **El Corte Inglés**, destaquen en tots aquests anys diversos casos específics com el de Viajes Halcón, integrada en el **Grup Globalia** amb activitats, entre altres, en l'àmbit de l'aviació comercial (amb Air Europa), en l'hoteleria (Globalia Resorts & Hotels), en l'activitat emissora majorista (Travelplan). És destacable també el protagonisme en aquests anys del ja desaparegut **Grupo Marsans**, que al marge de la cadena d'agències del mateix nom desenvolupava també activitats semblants al grup Globalia, amb la seva pròpia companyia aèria (Spanair), la seva cadena hotelera (Hotetur) i les seves agències majoristes (Club de Vacaciones, Tiempo Libre), entre altres empreses. Un altre dels grans grups referents en l'activitat de les agències és Iberostar, també amb activitat en el sector aeri amb companyies com Iberworld, propietats hoteleres com Iberostar i activitats majoristes (Iberojet) i receptives. També destaca en aquest àmbit de la integració vertical el grup **Barceló**, amb activitats hoteleres (Barceló Hotels), majoristes i receptives (Turavia). Viatges Barceló ha viscut dos canvis de marca en els darrers anys. Primer s'anomenava B the travel brand i, posteriorment, ha assumit el nom d'Ávoris Reinventing Travel, canvis que han estat la representació del disseny de noves estratègies d'expansió i creixement.

Tots aquests grups en aquests anys han experimentat canvis d'estructura, de denominació i de propietat d'empreses, de les quals només hem reflectit algunes de les més representatives.

És important destacar que al mercat espanyol majoritàriament les agències de viatges formen part d'una gran xarxa, i cal tenir en compte que l'any 2007, abans de l'inici de la crisi econòmica, hi havia registrades a Espanya unes 14.000 agències, i que l'any 2013, el nombre d'agències va quedar reduït a 8.000 punts de venda. La dada és rellevant perquè permet identificar un procés de concentració en el sector, atès que l'any 2006 el percentatge d'agències vinculades a una gran cadena (orientades a la distribució intensiva) era del 50% i l'any 2001, del 44%.

Les agències virtuals

En els últims anys han irromput amb força en el mercat espanyol les agències de viatges virtuals que, com **E-Dreams** i **Rumbo** i posteriorment **Logitravel**, s'han situat al costat de les que més facturen, fins i tot les han superat des del moment en què s'han integrat en grans grups internacionals (Odigeo, en el cas d'E-Dreams i Bravofly, amb relació a Rumbo). Si bé hi pot haver diferències en el format, el model de distribució d'aquest tipus d'agències és també

intensiva, encara que sense punts de venda físics. El seu únic canal de venda és el de la xarxa internet, un canal sobre el qual també van començar a actuar ràpidament les xarxes d'agències capdavanteres en el mercat espanyol amb les seves pròpies agències virtuals per aprofitar els avantatges que ofereix la comercialització en línia.

Els casos d'E-Dreams i Rumbo

Totes dues agències virtuals van néixer en el mercat espanyol l'any 2000 amb formats diferenciats. Rumbo naixia, seguint el camí de les precursoras Travelocity i Expedia mitjançant una *joint venture* entre el GDS Amadeus i el portal de Telefónica Terra, amb la idea de convertir-se en un referent en la intermediació digital als països de parla hispana. El llançament de Rumbo va aixecar certa polèmica entre els agents de viatges, ja que consideraven que suposava una nova competència sorgida des d'un proveïdor col·laborador com un GDS en la propietat del qual participava Iberia. Per la seva banda, E-Dreams va néixer amb capital aportat per fons d'inversió amb un model d'empresa innovador i arriscat.

El factor inversió en publicitat

El rànquing d'inversió en publicitat de les empreses turístiques també publicat per Hosteltur a partir de la informació d'InfoAdex mostra un altre aspecte clau del model de distribució intensiva en la distribució turística (Rosa, 2014b). D'aquest rànquing es desprèn que el 73,6% del total de la inversió d'aquesta publicitat correspon a agències de viatges. Amb l'excepció de Carlson Wagonlit, les principals cadenes d'agències de viatges que analitzàvem a l'apartat anterior com a referents del model de distribució intensiva en turisme (**El Corte Inglés, Halcón-Ecuador, Barceló, Nautalia...**) apareixen entre les deu primeres empreses turístiques que més inverteixen en publicitat. Tot i així, en els darrers anys, s'identifica una reducció en la inversió en publicitat, com mostra la taula 5.

Taula 5. Inversió en publicitat d'empreses turístiques (en milions d'euros)

	Anunciant	2013	2016
1	Viajes El Corte Inglés	35,1	29,3
2	Nautalia Viajes	10,4	6,4
3	Viajes Barceló	4,4	4,6
4	Logitravel	4,3	4,4
5	Viajes Halcón	6,3	2,9

Font: De la Rosa (2014b) i Hosteltur (4 de març de 2015).

No és casualitat que Viajes El Corte Inglés lideri aquest rànquing d'inversió publicitària, amb xifres molt significatives. La distribució intensiva persegueix proporcionar la màxima disponibilitat dels productes per al consumidor amb l'objectiu de guanyar quota de mercat. Com hem vist, El Corte Inglés lidera també de forma folgada el rànquing d'agències espanyoles per volum de vendes. Tots dos lideratges estan, doncs, íntimament relacionats. Aquest model de distribució requereix notorietat. I en aquest sentit, en el que constitueix un cas d'estudi rellevant, la proposta sembla convertir els productes i serveis

en productes de compra freqüent, gairebé de conveniència. Amb aquest plantejament, no ha de sorprendre que la inversió publicitària de Viajes El Corte Inglés se situï entre les vint primeres del conjunt de les empreses de tots els sectors que operen en el mercat espanyol. Això vol dir que se situa al nivell d'empreses que comercialitzen productes d'ús freqüent i de conveniència com Procter & Gamble Espanya (que lidera aquest rànquing de forma destacada), L'Oréal, diversos operadors de telefonia, fabricants com Danone o Nestlé. En aquest rànquing, Viajes El Corte Inglés i la resta d'intermediaris turístics se situarien entre aquest tipus d'empreses i les del sector de l'automòbil, que destaquen pel seu nivell d'inversió publicitària, encara que no distribueixin productes de conveniència, sinó de compra esporàdica.

Logitravel

Aquesta empresa es defineix com una agència de viatges en línia independent que no pertany a cap grup vertical, sorgida l'any 2004 per iniciativa d'un grup de professionals del sector que van apostar per la tecnologia aplicada a la intermediació turística. En pocs anys s'ha posicionat com una de les grans agències del mercat espanyol i s'ha especialitzat en viatges vacacionals, encara que també inclou al seu catàleg la distribució de bitllets aeris o lloguer de cotxe.

Com es pot apreciar a la taula 6, es tracta d'un cas d'estudi rellevant perquè aquesta agència en línia s'ha constituït en una de les anunciantes més destacades en publicitat i ha passat a competir directament amb les grans cadenes del sector. El 2015, l'empresa va facturar 572 milions del sector, per la qual cosa, malgrat la seva joventut, se situa entre les líders del sector amb la seva aposta tecnològica orientada a l'espai virtual.

Canvis en les estructures de l'operació turística

El concepte d'operador turístic se sol associar al de majorista, de manera que tots dos sovint es confonen. En realitat, les diverses reglamentacions del mercat espanyol han reconegut tradicionalment la figura de la majorista, mentre que en altres mercats europeus (com el cas del Regne Unit o d'Alemanya) les normatives reconeixen l'operador turístic. En general, en tots dos casos es reconeix a aquestes empreses el seu propi producte, però en el nostre imaginari la idea de l'operador turístic es vincula als grans grups empresarials europeus que els permeten guanyar quota de mercat i volum de vendes en els mercats internacionals. Per això és rellevant parlar dels operadors turístics, especialment en l'àmbit europeu, en aquest apartat relatiu a la distribució intensiva.

El paradigma dels operadors turístics el representen grups com **TUI** i **Thomas Cook**. Totes dues organitzacions han protagonitzat en els últims anys diverses operacions de concentració en aquest mercat amb epicentre en els dos principals mercats emissors europeus: l'alemany i el britànic. L'any 2007, Thomas Cook es va fusionar amb My Travel en una operació que agrupava, sota el paraigua de la històrica Thomas Cook, marques tan significatives per al mercat britànic com Airtours o Going Places. Aquesta operació, de la qual en resultava un grup amb una facturació propera als 12.000 milions d'euros, va ser la primera del segle XXI que marcava les línies del procés de concentració que

vivia l'operació turística europea. Pocs mesos després d'aquesta fusió, el principal competidor i líder del mercat, l'alemany TUI, feia pública la seva fusió amb un altre dels principals grups turístics britànics: First Choice. Una nova operació de concentració sectorial que consolidava TUI (que inclou divisions com TUI Hotels & Resorts i TUI Cruises) com un dels principals grups turístics del món amb una facturació propera als 18.000 milions d'euros i que va passar als 19.200 milions l'any 2017.

L'objectiu d'aquests operadors turístics amb totes aquestes accions era mantenir el seu poder de negociació davant els proveïdors (fonamentalment, els hotelers). En els casos en els quals se signen amb aquests contractes de garantia, la pressió que exerceixen els operadors és màxima, i arriben a demanar descomptes que poden arribar fins a un 30% o fins i tot més sobre la tarifa oficial.

Figura 12. TUI (amb el seu logotip del somriure) i Thomas Cook, molt presents entre les agències europees. TUI lidera el mercat alemany i Thomas Cook ocupa la segona posició.



Font: Foto JMG.

Els contractes de garantia

Són aquells acords pels quals els operadors turístics garanteixen als hotelers uns ingressos fixos independentment del nivell d'ocupació que finalment un establiment aconsegueixi en un període determinat. Són utilitzats especialment en les destinacions de costa.

Thomas Cook, l'agència de viatges pionera

L'any 1841 és històric per a les empreses d'intermediació turística, ja que marca l'inici de les activitats de la que és considerada la primera agència de viatges del món gràcies a la iniciativa empenedora del britànic Thomas Cook. El primer agent professional del món va organitzar aquell any un viatge d'anada i tornada amb tren per a 570 persones de Leicester a Loughborough per assistir a un congrés antialcohòlic amb un cost d'un xíling per persona (Montaner, 1991, pàg. 86-87). Cook es va responsabilitzar de tots els detalls del viatge d'11 milles amb tren que incloïen berenar i activitats d'entreteniment durant el viatge. Amb aquest primer viatge i els que van venir després, amb un format cada vegada més complet, es pot dir que Cook va ser l'introducció i, per tant, el precursor d'una sèrie de conceptes tradicionals en el sector turístic que tenen com a base el **paquet turístic** en el qual tots els serveis estan inclosos en un mateix preu. A més, va introduir també innovacions com el xec de viatge, amb més d'un segle de vida fins a la irrupció de les targetes de crèdit, els viatges or-

ganitzats, la contractació de guies especialitzats, o els cupons (bons) d'hotels. Va ser també el primer agent de viatges que va organitzar una volta al món per a un grup.

Pocs anys després del naixement de Thomas Cook, el 1859, els nord-americans Henry Wells i William G. Fargo van fundar una organització inicialment relacionada amb el transport de correus que l'any 1920 es va convertir en l'agència de viatges **American Express**.

Curiosament Thomas Cook, l'agència de viatges més antiga, ha protagonitzat una aliança estratègica amb Expedia. Per mitjà d'aquest acord, l'agència en línia esdevenia un dels principals motors de cerca d'hotels per a l'operador europeu, que, a la vegada, passava a comercialitzar paquets a la plataforma Expedia. Es tracta d'una col·laboració entre un dels operadors tradicionals del sector i un dels de la nova intermediació que mostra que, en un entorn tan competitiu i canviant, les estratègies d'adaptació al canvi poden unir competidors aparentment antagònics.

Aquests grans grups, com són els gegants TUI o Thomas Cook, s'han caracteritzat, fonamentalment en la segona meitat del segle XX, per disposar d'una posició dominant en els diversos nivells de la cadena de valor turística: des de la **comercialització** (amb àmplies xarxes d'agències detallistes), el **transport** (per exemple, mitjançant les seves pròpies companyies xàrter aèries) i els **proveïdors** (com en el cas de l'oferta pròpia d'allotjament o per mitjà de les condicions avantatjoses que li permet obtenir el seu gran volum de vendes). Una situació de privilegi durant les últimes dècades que, no obstant això, es troba, com avançàvem, en procés de transformació. I un dels primers símptomes d'aquesta transformació, en bona part forçada per la irrupció d'internet al món dels negocis en l'última dècada del segle passat, va ser la flexibilització del paquet turístic amb els anomenats **paquets dinàmics**, que facilitaven l'adaptació dels components del viatge organitzat a la necessitat de cada client.

En els tres elements clau de la seva cadena (comercialització, transport i proveïdors) el mercat ha experimentat canvis transcendentals que han obligat aquests operadors a dissenyar noves estratègies en el marc de la transformació que està provocant internet com a impulsor de canvi en la intermediació que estem analitzant en aquest capítol. Progressivament, aquests operadors turístics implementen estratègies que pretenen incrementar la comercialització en línia dels seus productes davant l'evidència del desenvolupament imparable que estan experimentant les vendes per internet canalitzades per nous competidors per al seu negoci, com les agències de viatges virtuals. En aquest entorn, tant TUI com Thomas Cook dissenyen polítiques comercials que potencien la venda a internet amb iniciatives que tendeixen a reduir la xarxa d'agències detallistes físiques i, per tant, a alterar l'estructura del grup després d'un procés de reflexió profund. Han constatat el progressiu canvi d'hàbits de consum dels turistes i l'increment de reserves per mitjà de telèfons mòbils i tauletes en detriment de les agències físiques.

En els darrers anys els dos grans operadors europeus, TUI i Thomas Cook, han proposat una reorganització estratègica d'expansió geogràfica cap el mercat asiàtic, especialment el xinès. TUI va establir una aliança amb Alibaba, l'empresa de comerç electrònic líder al mercat xinès i competidor d'Amazon

internacionalment. Aquesta organització disposa d'una divisió de turisme per comercialitzar viatges amb una gran implantació en aquest mercat. D'altra banda, Thomas Cook va crear una *joint venture* amb Fosun, un dels conglomerats industrials més potents de la Xina, amb importants interessos en el sector turístic.

Creació de producte propi

Tots dos grups europeus, tant TUI com Thomas Cook, estan posant l'accent en la creació de producte propi mitjançant la comercialització dels hotels que porten el seu segell. Una tendència que s'ha identificat també entre les agències que operen en el mercat espanyol que, com hem vist, han incrementat la producció pròpia.

Vols xàrter, operadors turístics i companyies de baix cost

Es vincula el desenvolupament dels operadors turístics a la segona meitat del segle XX i, específicament, al naixement dels vols xàrter després de la II Guerra Mundial, aprofitant els pilots i avions que es van quedar sense activitat després del conflicte bèl·lic (Alcázar, 2002, pàg. 103). Els operadors turístics van identificar en aquests xàrters una oportunitat per competir amb les companyies aèries tradicionals en preu, en el que es podria considerar la primera guerra comercial aèria pel baix cost reeditada en un nou format a la fi del segle XX. La combinació d'aquests vols xàrter amb els acords comercials amb hotelers van donar peu a l'aparició dels paquets turístics amb preus tancats i a preus competitius.

Actualment, els operadors turístics constaten la pèrdua de valor estratègic en les operacions que els faciliten les companyies xàrter. La irrupció de les companyies aèries de baix cost en la transició entre els segles XX i XXI també ha tingut conseqüències pels operadors turístics, que han perdut part del seu avantatge competitiu en aquest terreny. Algunes dades són molt il·lustratives en aquest període de canvi 2005-2013 que ha tingut continuïtat en els anys posteriors (Vargas, 2014a). Segons l'Autoritat d'Aviació Civil Britànica (CAA), TUI Travel, per mitjà de Thomson al Regne Unit, l'any 2005 va transportar 15,5 milions de passatgers en 83.000 vols xàrter, xifres que per a l'any 2013 van quedar reduïdes a 10,5 milions de passatgers i 55.000 vols. La reducció ha estat significativa també en aquest mateix període en el cas de Thomas Cook: va transportar 9,3 milions de passatgers el 2005 en 55.000 vols xàrter, xifres que el 2013 es van reduir a 6 milions de passatgers en 28.000 vols.

La reinvençió del paquet turístic

Les relacions amb els proveïdors que permeten configurar el paquet turístic també estan experimentant canvis per intensificar l'objectiu d'oferir productes més ajustats a les necessitats dels seus clients. En aquest sentit s'identifica un canvi significatiu en el qual els grans operadors intenten flexibilitzar la rigidesa dels seus productes clàssics estandarditzats per introduir elements de diferenciació. És la reinvençió del paquet turístic que pretén aportar un valor afegit a la proposta de valor que presenta el viatge compost per vol de baix cost més hotel estàndard (poc diferenciat) reservat a internet (Vargas, 2014b). Al marge del **paquet dinàmic**, destaquen iniciatives com la creació dels anomenats **hotels concepte**. Es tracta de crear productes en aquest cas hotelers diferenciat per a cada segment de la demanda. Així, TUI ha creat per exemple

hotels específics pensats només per a adults, sota la marca Sensimar; mitjançant el concepte de tot inclòs; TUI Best Family (per a famílies), TUI Scene (per a joves).

El cas d'Hotelbeds

TUI va ser propietària fins al 2016 d'una empresa peculiar: Hotelbeds. L'organització, que va néixer l'any 2001 a Palma de Mallorca com a agència receptiva, va protagonitzar un procés de reintermediació molt significatiu a partir de la utilització eficient de les TIC i la diversificació de mercats. Per qüestions estratègiques, TUI va vendre la companyia a la firma de capital de risc Cinven i al fons d'inversió CPPIB per 1.165 milions d'euros. D'agència minorista local, Hotelbeds s'ha transformat en una autèntica multinacional i ha mantingut la seu a Palma com a majorista que comercialitza pel canal en línia habitacions de més de 170.000 hotels.

6.1.2. Distribució selectiva i exclusiva

El model de distribució intensiva que acabem d'analitzar té alternativa per a les organitzacions que no optin pel seu posicionament en el mercat a partir del volum de vendes com a element estratègic de negociació davant els proveïdors. Aquesta alternativa es basa fonamentalment en **l'especialització en productes, en destinacions o bé en segments específics** de mercat. Les organitzacions que opten per aquesta opció solen ser de caràcter independent, com és el cas de l'agència **Endeavor Travel**, especialitzada en l'organització de viatges d'esportistes de marató.

En aquest model, els sistemes de **distribució selectiva** serien els més utilitzats. Del conjunt d'intermediaris disponibles en el mercat, el proveïdor en selecciona uns quants amb els quals considera que pot establir relacions comercials basades en estratègies comunes dirigides a un consumidor de compra esporàdica disposat a comparar preus i serveis. Diversos autors (Alcázar, 2002, pàg. 51) consideren més apropiat per al sector turístic aquest model que el de distribució intensiva, ja que requereix reforçar els vincles i estratègies conjuntes entre proveïdors i intermediaris. Es tracta d'un producte de compra esporàdica, que requereix més implicació (i també formació) i assessorament del distribuïdor en els processos de comercialització de productes i serveis habitualment més complexos. El perfil d'agència orientada cap a aquest model és el de PIME independent que, com hem vist, ha anat perdent pes en percentatge total fins a situar-se el 2013 en el 40%.

Tarannà Club de Viatges

Tarannà Club de Viatges pot ser una mostra d'aquest model d'agència de viatges especialitzada que situem en aquest model de PIME independent. Es presenta a la seva pàgina web com una empresa sempre pionera i innovadora que ofereix un viatge responsable, adaptat al client i a les seves necessitats.

Figura 13. Pàgina web de Tarannà Club de Viatges.



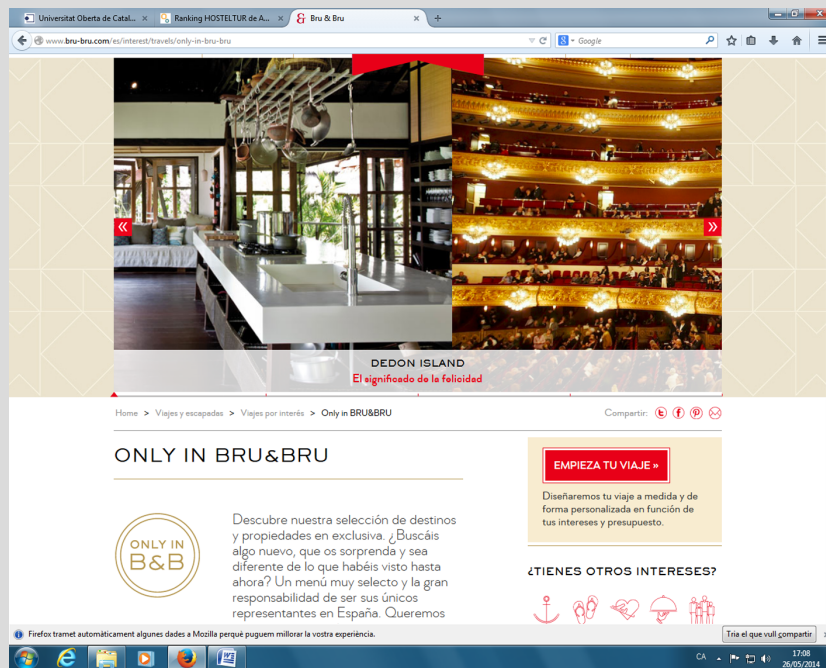
«Viatja amb Tarannà a qualsevol part del món, amb la seguretat d'estar assessorat per un equip expert que et brindarà els millors serveis a cada moment». Aquest és un dels lemes de l'organització. Entre els elements que l'agència destaca en la seva presentació, hi figuren, d'una banda, l'aposta per oferir propostes de viatges que compleixin els somnis viatgers, de cerca, descobriment, d'experiències i emocions, per tornar del viatge amb una empremta inoblidable. De l'altra, ressalta el factor humà de l'organització constituït per un equip de professionals viatgers format per confeccionar una àmplia oferta de viatges: d'aventura, solidaris, ètnics, safaris, culturals, *trekking*, especialitzats en arquitectura, viatges d'autor, viatges per a nuvis... amb un segell que proclama en les seves propostes: turisme responsable.

La distribució selectiva portada a l'extrem ens condueix a la **distribució exclusiva**, mitjançant la qual un proveïdor atorga l'exclusivitat a un intermediari amb el compromís, entre altres, de no cooperar amb la competència. Tradicionalment, aquest tipus de distribució en turisme s'identifica en productes i serveis de prestigi i elevat preu, com passa amb cadenes hoteleres de luxe o més recentment amb els viatges a l'espai que comercialitzen determinats intermediaris en exclusiva.

Bru & Bru i Virgin Atlantic

Bru & Bru és una agència de viatges especialitzada en l'organització de viatges exclusius per a clients amb un alt nivell adquisitiu. Des del 2007, és l'únic Agent Espacial Acreditat per Virgin Galactic per a comercialitzar els seus vols suborbitals a Espanya i Andorra. En la seva selecció de propostes exclusives inclou propostes de proveïdors que ofereixen el lloguer d'illes o la realització de la volta al món en un jet privat, propostes majoritàriament dirigides a clients d'alt poder adquisitiu.

Figura 14. Pàgina web de Bru & Bru.



6.2. Botiga física enfront de botiga en línia: l'omnicanalitat

IAB Spain, associació que agrupa més de dues-centes empreses de la publicitat i el màrqueting digital, va dur a terme l'informe *Estrategia omnicanal del retail en España* (2015), en el qual ha analitzava les 119 marques més representatives del *retail* (vendes al detall) en el mercat espanyol, la seva oferta de serveis en el canal físic i digital. En la seva anàlisi, els autors del treball exposaven que «tradicionalment ha existit una divisió organitzacional i funcional entre el canal físic i el canal en línia dins del món del *retail* motiu pel qual tots dos canals ha cohabitat en moltes empreses amb estratègies estanques. Actuen en una àmplia majoria de sectors, el canal físic continua representant la part fonamental de les vendes (més del 70% del volum es produeix en aquest canal). La gran diferència és que mentre que les vendes en el canal físic s'estanquen o disminueixen, estem assistint a un alt creixement en el canal en línia». (IAB Spain, 2015, pàg. 4)

Els autors de l'estudi expliquen que aquesta divisió entre canals físic i en línia perd el sentit davant els nous hàbits que incorpora el consumidor que es «comunica i relaciona amb les marques mitjançant diversos canals i en diversos moments, cosa que fa que l'experiència de compra s'hagi tornat gradual-

ment més sofisticada, completa, nodrida i racional, però al mateix temps immediata i deslligada de les limitacions espaciotemporals». D'aquesta manera, l'informe de IAB Spain vincula el concepte de consumidor hiperconnectat al d'omnicanalitat, en el qual l'usuari utilitza indistintament tots els canals que té al seu abast en els processos de compra.

En el cas de les agències de viatges, la majoria de les empreses (a excepció de les en línia pures) estan utilitzant estratègies multicanal en les quals es combinen la comercialització en l'espai físic i virtual. En tot cas, s'estableix una segmentació de la demanda a partir dels atributs del valor que perceben en cada cas (Amadeus/ACAVE, 2017; Guijarro, Roger i Martí, 2015, pàg. 61-80). Tot i així, cal considerar que les grans cadenes d'agències, com El Corte Inglés i Viatges Halcón, utilitzen la xarxa com un canal complementari de promoció, ja que representa menys del 10 % de la seva facturació.

«La paradoxa de la botiga física»

Amazon va néixer a la dècada dels anys noranta com una llibreria virtual i ha estat acusada d'haver provocat la desaparició de moltes llibreries físiques tradicionals. Pràcticament vint anys després del seu naixement, Amazon ha començat a implantar llibreries físiques als Estats Units amb la intenció d'estendre aquest concepte a Europa. És un dels casos més emblemàtics de l'aposta per l'omnicanalitat.

Un altre dels casos més representatius d'aquesta tendència en els darrers anys pot estar representat per la que sens dubte és també una de les companyies referents al món en els últims anys: **Apple**. L'estratègia d'alterar el seu model de distribució per potenciar el canal de venda directe amb les seves pròpies botigues ha estat considerada un èxit per especialistes com Enrique Dans. En un article publicat al seu blog, sota el suggeridor títol de «La paradoxa de la botiga física» (17 de febrer del 2013), l'autor feia un balanç de l'experiència d'Apple i la seva estratègia d'expansió internacional de botigues pròpies per millorar l'experiència de compra del consumidor. En aquest article Dans afirmava que la xifra de visitants de les botigues d'Apple al món s'apropava a la dels parcs temàtics de Disneyland.

Figura 15. Imatge d'una de les llibreries físiques Amazon als Estats Units



Però el més significatiu no era només el nombre de visitants, sinó el volum de negoci que aquestes visites generaven directament a Apple, que la situaven com la botiga més rendible del món en vendes per metre quadrat de superfície d'una botiga. Un lideratge internacional que encara manté.

Pangea The Travel Store i l'aposta per l'omnicanalitat

En aquest context, Pangea representa un cas d'estudi molt interessant. Va ser presentada el 2015 als mitjans de comunicació l'agència de viatges Pangea The Travel Store amb un local de 1.500 metres quadrats a Madrid i amb la idea de superar, mitjançant el concepte d'omnicanalitat, les diferències entre agència física i virtual. Amb aquesta superfície, Pangea es convertia en la botiga física de viatges més gran d'Europa, amb la idea de traslladar a l'àmbit de la venda de viatges les experiències d'Ikea, Fnac o Decathlon, en els sectors del moble, els llibres i components electrònics i els esports. Per això, aquest nou concepte d'agència de viatges inclou a les seves instal·lacions un cafè, un auditori i una zona *chill out*, segons informa el mitjà esmentat.

A més dels productes i serveis propis d'una agència, Pangea comercialitza llibres i revistes de viatges, entre d'altres. L'any 2017, Pangea va implantar una botiga a Barcelona amb el mateix plantejament que a Madrid, però amb més metres quadrats (1.750). L'objectiu és que el client tingui l'opció de reservar un viatge combinant l'ús de les tecnologies amb l'assessorament més personalitzat a la botiga presencial, si cal. Es tracta de **fer tangible una marca** que té, també, una clara estratègia virtual.

Figura 16. Les oficines de Pangea a Barcelona



National Geographic: un precedent que cal considerar

L'any 2010 Viajes Barceló va aconseguir un acord per comercialitzar viatges a les botigues de National Geographic Store a Espanya. Dos anys més tard aquesta aliança es va dissoldre atès que no es van complir les expectatives de venda de viatges de l'agència en aquestes botigues en les quals es comercialitzaven també altres articles relacionats amb el món del turisme, com ara roba o llibres.

El concepte de *flagship*

El concepte de *flagship* o *flagship store* ('botiga insígnia', en català) s'associa a la imatge de marca d'una empresa. Aquesta pràctica, que va començar als Estats Units amb empreses com Apple i després Amazon, pretén reforçar la imatge de marca. Es tracta de guanyar notorietat amb la presència de punts de venda i assessorament personalitzat en espais molt amplis. Aquestes botigues generalment són ubicades en carrers emblemàtics i centrats de les ciutats i tenen un disseny innovador que vol diferenciar-les. Malgrat l'orientació promocional d'aquests centres, les dades que acrediten les botigues físiques d'Apple confirmen que les *flagships* poden ser unitats de negoci i canals de comercialització significatius.

En l'àmbit de les agències de viatges, aquest interès pel desenvolupament de grans espais comercials per a la promoció i venda de viatges s'ha identificat des de fa anys. Els grans operadors internacionals, com ara TUI (a través de World of TUI) o Thomas Cook, han introduït propostes en aquesta línia no sempre amb resultats positius, com ha estat el cas comentat de National Geographic i Barceló. Precisament aquesta agència –molt activa en aquest tipus d'iniciatives associades a la imatge de marca– del grup Ávoris ha obert botigues de vuit-cents metres quadrats amb el seu concepte B the travel brand Xperience a Madrid i a Barcelona.

I, com a exemple significatiu, cal destacar l'agència de viatges virtual amb seu a Palma Logitravel, que ha obert també al centre d'oci Kinépolis de Madrid una botiga de cinc-cents metres quadrats. En els primers sis mesos d'activitat del local, els seus responsables asseguren que han rebut la visita de quinze mil persones. Malgrat que descriuen l'estratègia d'aquesta botiga com un laboratori de propostes i promoció directa, en aquest període de mig any ha facturat vuit milions d'euros.

Bibliografia

Alcázar Martínez, B. del (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC.

Amadeus; ACAVE (2013). «I Estudio estratégico de las agencias de viaje en España». Barcelona: ACAVE/Amadeus.

Amadeus; ACAVE (2017). «II Estudio estratégico de las agencias de viaje en España». Equip de treball dirigit pel professor Jordi Suriñach. Barcelona/Madrid: ACAVE/Amadeus.

Andan-Ancion, A.; Cartwright, P.; Yip, G. S. (2003). «The digital transformation of traditional business». *MIT Sloan Management Review* (vol. 44, núm. 4, pàg. 34-41).

BBC (2015). *Future of the News*. Londres: BBC. Disponible en línia: <<http://www.bbc.com/news/magazine-30933261>>.

Borja, L. de; Gomis, J. M. (2009). *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Pirámide.

Buhalis, D.; Law, R. (2008). «Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet. The state of eTourism research». *Tourism Management* (vol. 29, núm. 4, pàg. 609-623).

Cheyne, J.; Downes, M.; Legg, S. (2005). «Travel agent vs. internet: What influences travel consumer choices?». *Journal of Vacation Marketing* (vol. 12, núm. 1).

Rosa, J. M. de la (2013). «Grupos de gestión vs franquicias, ¿marca o independencia empresarial?». *Hosteltur* (maig, pàg. 26-28).

Rosa, J. M. de la (2014a). «Top 5 de agencias de viajes en los últimos 20 años». *Hosteltur* (ed. digital, 9 d'abril).

Rosa, J. M. de la (2014b). «Ranking de inversión en publicidad de las empresas turísticas». *Hosteltur* (8 de maig, ed. digital).

Cornella, A. (2000). *Infonomia.com*. Barcelona: Deusto.

Gomis, J. M. (2012). «La puesta en el mercado: la distribución». A: *Comercialización de los destinos turísticos*. Barcelona: UOC / OMT.

Guijarro, M.; Roger, V.; Martí, M. (2015). «El valor percibido de los clientes de las agencias de viaje con canal múltiple: un análisis clúster». *Revista Papers de Turisme* (núm. 56, pàg. 61-80).

IAB Spain (2015). *I Estudio Retail Digital. Estrategia Omnicanal del Retail en España*. Madrid: IAB Spain.

Laswell, H. D. (1982). «Estructura y función de la comunicación en la sociedad». A: M. de Moragas (comp.). *Sociología de la comunicación de masas*. Barcelona: Gustavo Gili.

Law, R.; Leung, K.; Wong, J. (2004). «The impact of the internet on travel agencies». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (vol. 16, núm. 2, pàg. 100-107).

Montaner, J. (1991). *Estructura del mercado turístico*. Madrid: Editorial Síntesis.

Moragas, M. (2011). *Interpretar la comunicación*. Barcelona: Gedisa editorial.

Muñoz, F. (2007). *El turismo explicado con claridad* [en línia]. Ed. Eumed. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/310/index.htm>>

Rodríguez, I.; Maraver, G.; Martínez, F. (2009). *Introducción a los canales de distribución*. Barcelona: Editorial UOC.

Rodríguez-Zulaica, A.; Pastor, R.; Fernández, 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).

Sawhney, M.; Prandelli, E.; Verona, G. (2003). «The power of innomediación». *MIT Sloan Management Review* (vol. 44, núm. 4, pàg. 12-19).

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones*. Barcelona: Gedisa.

Vallespín, M.; Molinillo, S. (2014). «El futuro de la intermediación en el sector turístico». *Revista de Análisis Turístico* (núm. 17, pàg. 13-25).

Vargas, A. (2014a). «Hacia un cambio de modelo en la turoperación». *Hosteltur* (novembre).

Vargas, A. (2014b). «Grupos europeos: tecnología y diferenciación». *Hosteltur* (digital; 28 de gener).

Wiener, N. (1965). *Cibernètica i societat*. Barcelona: Edicions 62.