
El canal de distribució directe

PID_00259625

Joan Miquel Gomis

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores



**Joan Miquel Gomis**

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

Segona edició: febrer 2019

© Joan Miquel Gomis

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

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

Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	6
1. Els proveïdors i la venda directa.....	7
2. Proveïdors de serveis de transport: les companyies de baix cost (CBC).....	13
2.1. Claus de l'expansió de les CBC a Europa	13
2.2. Productivitat, el factor diferencial clau	16
2.3. La llarga distància: el repte del baix cost	18
2.4. El rol dels GDS en el baix cost i el negoci tradicional	19
3. Canvis d'estratègia hotelera davant els models de Booking i Airbnb.....	22
3.1. Comercialització hotelera: conflictes d'interessos i intermediació	24
3.2. La Llei Macron: el debat clau sobre les clàusules de paritat	25
4. Blockchain: tornar a començar?.....	27
Bibliografia.....	31

Introducció

Aquest mòdul se centra en l'estudi del canal de distribució directe, en el qual el proveïdor prescindeix de la figura de l'intermediari, de manera que assumeix la funció de la distribució integrant els seus processos en l'organització. Tradicionalment hi ha hagut proveïdors del sector que han comercialitzat directament els seus serveis, especialment en l'àmbit de l'allotjament. Però amb la irrupció d'internet, aquesta opció ha generat àmplies expectatives a partir de la millora de l'eficiència dels canals de comunicació entre proveïdors i consumidors finals mitjançant la tecnologia. Per analitzar la transformació que es produeix en el canal de distribució directe, el mòdul se centra en els casos d'estudi paradigmàtics sobre l'evolució de les seves estratègies de venda directa: les companyies aèries de baix cost (bàsicament EasyJet i Ryanair) i el sector hotelier (amb l'expansió d'empreses com Booking o Airbnb). En aquest apartat s'identifiquen les estratègies multicanal com opcions del proveïdor davant la multiplicitat de canals de distribució i la seva evolució.

Objectius

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

- 1.** Identificar les claus que permeten descriure els canvis estructurals i tendències que s'estan produint en l'àmbit de la distribució turística, des de la perspectiva del proveïdor.
- 2.** Analitzar els diversos canals alternatius de venda directa que la tecnologia ofereix als proveïdors.
- 3.** Estudiar les variables que influeixen en l'elecció d'un canal de distribució.

1. Els proveïdors i la venda directa

Alguns autors han documentat com «a l'edat mitjana els intermediaris, al costat dels monopolistes i els acaparadors, eren perseguits per la seva tendència a acumular mercaderies amb la intenció de beneficiar-se en temps d'escassetat de l'increment de preus de productes bàsics» (Roover, 1958). Com «la usura, aquestes activitats eren també recriminades i penades per la religió i per combatre-les s'incentivaven pràctiques com la venda directa dels productors als mercats». Una filosofia que adaptada als temps moderns podria haver inspirat Casa Ametller, cas que analitzarem a continuació, ja que va popularitzar l'eslògan dels seus punts de venda per a productes frescos del camp sota una proclama tan simple com eficaç: «sense intermediaris». Un missatge clar que impacta en un consumidor seduït per la idea d'adquirir productes oferts directament pel productor i associat a un doble teòric avantatge per als seus interessos: la qualitat (fruites i verdures fresques, recollides del camp recentment) i el preu (menys intermediaris, menys costos).

Casa Ametller i el concepte «sense intermediaris»

A principis de segle es constituïa l'empresa Casa Ametller com un establiment dedicat a la comercialització directa dels productes que la família Ametller collia a les seves terres de la comarca del Penedès, a la província de Barcelona. Com exposaven els mateixos responsables de l'organització a la seva pàgina web, «l'aposta per la comercialització per mitjà de comerços propis va ser la primera pedra d'un projecte de creixement basat en una gestió integral del procés de producció i comercialització amb l'objectiu de guanyar immediatesa i oferir al consumidor productes al punt òptim de maduració i sabor».

Figura 1. *Sense intermediaris*, lema comercial molt significatiu.



Font: JMG.

Amb el transcurs dels anys, el negoci va anar evolucionant. Primer amb la creació d'una nova línia de productes elaborats mitjançant el Taller Gastronòmic, derivant cap a un model que s'ha configurat «com un nou concepte de comercialització de productes frescos, un espai en el qual s'integren totes les seves gammes».

Ametller Origen, ha estat el concepte cap el que evoluciona la cadena de botigues.

La rellevància del cas Casa Ametller per a la nostra anàlisi es troba en el fet que malgrat l'evolució del model, en el qual ja no només es comercialitza la collita pròpia, sinó que s'ha ampliat l'oferta amb la comercialització de productes d'altres proveïdors, Casa Ametller manté el seu esperit de configurar els seus establiments «com un espai de referència en l'alimentació del producte fresc». Però curiosament, actuant com a intermediari en la comercialització d'alguns dels seus productes, va seguir mantenint el lema que va consolidar com a marca: «sense intermediaris».

Si, com veurem més endavant, en el cas de les companyies aèries de baix cost, la desintermediació és un element que s'associa al baix preu; en el cas de Casa Ametller, el concepte s'associa a la garantia de qualitat del producte fresc.

Preus agrícoles i distribució

El sector agrícola és un àmbit d'estudi rellevant per a l'anàlisi del poder de negociació dels diversos actors que participen en la cadena de distribució. Són freqüents les denúncies dels agricultors relatives al poder que exerciten les grans cadenes de supermercats i la pressió que exerceixen sobre els preus dels productors. Els sindicats dels agricultors han denunciat, a manera d'exemple, els productors rebien 0,5 euros per un quilo de préssecs que es posaven a la venda a les grans superfícies per sobre de 2,75 euros; mentre que l'any 2015 el mateix productor rebia 0,20 euros pel mateix producte que es posava a la venda per 2,5 euros (*La Vanguardia*, 8 d'agost del 2015). Les relacions entre productes i intermediaris són especialment tibants en aquest àmbit amb abundància de casos de canals de distribució indirectes llargs que poden fer gran la diferència entre el preu que rep el productor i el que paga el client.

Desintermediació?

En la dècada dels noranta del segle passat, en determinats àmbits acadèmics i empresarials, va fer fortuna la idea que la irrupció d'internet en el món de l'empresa facilitaria un acostament entre productor i consumidor i faria cada vegada menys necessària la figura de l'intermediari. Un dels paradigmes d'aquests processos anomenats de desintermediació el representava, juntament amb altres, el sector turístic, en el qual es posava en qüestió aquesta funció. Companyies aèries i hoteleres identificaven una clara oportunitat per a comercialitzar els seus serveis directament amb el client. Com hem vist en el mòdul 2, relacionat amb els efectes d'internet en la distribució turística, aquesta òptica va provocar canvis estructurals en les relacions entre proveïdors i intermediaris. La campanya de l'inici de les operacions de la companyia de baix cost EasyJet a Barcelona, el 1996, va ser molt significativa amb el seu lema «som més barats perquè no treballem amb agents de viatges». La reacció de les associacions professionals afectades va fer canviar l'orientació d'un missatge l'essència del qual va recuperar en altres formats el polèmic president de Ryanair, Michael O'Leary.

Quin és l'escenari vint i cinc anys després? Podem afirmar que fins avui en l'àmbit turístic la funció de la intermediació, lluny de desaparèixer, s'ha reforçat; això sí, ha adoptat nous formats i models. Hi ha hagut canvis estructurals profunds. Molts agents de viatges tradicionals han desaparegut, però altres s'han adaptat als canvis. I sobretot, en aquests processos que podem anomenar de **reintermediació**, han aparegut, com hem analitzat, nous mediadors en formats diferents: cercadors (com el mateix Google), metacercadors,

agències virtuals... Paradoxes del destí: hotelers que en aquest entorn veien proper el somni de negociar directament amb la majoria dels seus clients, ara observen com bona part del seu negoci depèn d'empreses com Booking (un altre intermediari). I mentrestant, els paladins en altre temps de la desintermediació, EasyJet i Ryanair, no només han consolidat acords per col·laborar amb intermediaris, sinó que, més enllà de la reserva dels seus bitllets, als seus portals comercialitzen també serveis turístics complementaris (hotels, lloguer de cotxes...). De la mateixa manera que Casa Ametller amb la intermediació de productes als seus punts de venda complementa la collita pròpia.

Dos conceptes clau: valor afegit i transparència.

El concepte d'intermediació ha anat adoptant en el temps formats diferents i sofisticació, i abunden els àmbits en els quals la figura del mediador emergeix lligada a l'opacitat que tan decisivament ha contribuït a forjar aquesta històrica visió negativa en l'imaginari col·lectiu. Des del representant del futbolista que mou milions, fins al mediador financer especialitzat en la comercialització de productes d'alt risc, segueix vigent la idea que a l'edat mitjana, i en èpoques anteriors, lligava la intermediació a la falta de **transparència**, a l'especulació contrària al bé comú. Però aquesta funció té molt sentit quan aporta **valor** a la cadena. És el que està passant, com hem vist, amb algunes de les empreses globals més representatives de l'inici d'aquest segle: especialment la ja esmentada Google, però també eBay, Amazon... o la xinesa Alibaba. A partir de l'ús eficient de la tecnologia, la innovació, la millora contínua, la intel·ligència de mercat... aquestes i moltes altres organitzacions identifiquen els processos en els quals poden aportar valor. I ho estan fent tan bé que alhora que guanyen quota de mercat estan transformant la societat (almenys l'occidental), que contempla, de vegades exhausta, l'arribada de nous actors (més intermediaris) que anuncien renovats canvis com Airbnb o també Uber en el cas del transport (Gomis, 2014).

Desintermediació o hipermediació?

Nicholas Carr va escriure l'any 2000 un article al *Harvard Business Review* sota el significatiu títol «Hypermediation: Commerce as Clickstream». L'autor reflexionava sobre les conseqüències que la irrupció d'internet estava tenint en els processos de comercialització (en general, ja no es referia específicament a l'àmbit turístic). Davant un corrent de pensament general que considerava que internet era un nou canal que facilitaria que el consumidor pogués accedir directament al proveïdor en un clar procés de «desintermediació», l'autor defensava justament el contrari: la realitat mostrava ja l'any 2000 com els grans protagonistes que guanyaven posicions a internet eren organitzacions com **eBay**, **Google**, **Amazon...**, totes amb funcions clares de mediació. Lluny de confirmar que els processos de desintermediació s'estaven consolidant, Carr argumentava que passava justament el contrari: s'estaven accentuant, de manera que s'incrementava el paper d'aquests intermediaris en processos d'hipermediació entesos com a «processos d'intercanvi, producció i consum simbòlic que es desenvolupen en un entorn caracteritzat per una gran quantitat de subjectes, mitjans i llenguatges interconnectats tecnològicament de manera reticular entre si» (Scolari, 2008, pàg. 113).

En aquest context és significativa la polèmica sorgida als Estats Units per unes declaracions del president del país, **Barack Obama**, l'any 2011. En un discurs en el qual es referia als canvis socials i econòmics que vivia el món, va posar com a exemple de transformació la desaparició de les agències de viatges i va arribar a preguntar qui utilitzava ja els

intermediaris turístics si podia reservar per internet. Aquestes declaracions van provocar la reacció de l'associació nord-americana d'agències de viatges (ASTA) que va rebatre els arguments del president Obama assenyalant que les agències dels Estats Units facturaven en aquells moments 146.000 milions de dòlars anuals i canalitzaven la venda del 50% dels bitllets aeris. A més, cal considerar que reservar per internet no és sinònim de desintermediació, ja que a la xarxa bona part de les reserves es fan per mitjà d'intermediaris virtuals i no per venda directa.

Òbviament, des de l'òptica dels proveïdors de productes i serveis turístics, la distribució directa segueix essent un objectiu anhelat, com a element que teòricament permet una reducció de costos en la comercialització i una relació directa amb el client, que pot reconduir les estratègies d'identificació de les necessitats del client i de la seva fidelització.

Les càpsules de Nespresso

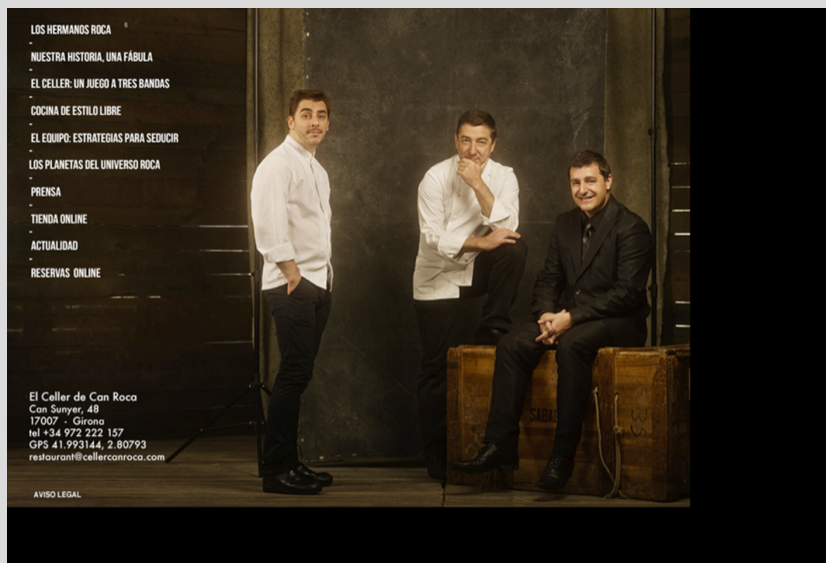
Com passa amb Casa Ametller, la comercialització de les càpsules de Nespresso constitueix un cas d'estudi rellevant per a l'anàlisi de les relacions entre productors, distribuïdors i consumidors. A principis d'aquest segle, la marca va optar per una estratègia que li atorgava teòricament el control dels processos clau de la cadena de valor estenent una xarxa comercial de distribució directa dels seus productes per mitjà de botigues pròpies especialitzades, buscant els avantatges competitiu ja assenyalats: la reducció de costos i la relació directa amb el client.

El model de Nespresso s'ha basat en la innovació del producte, en crear unes càpsules de cafè diferenciades en el mercat que només poden ser utilitzades amb una màquina específica. Aquesta exclusivitat s'expandeix també al canal de distribució que Nestlé ha creat amb les seves botigues. El conflicte ha arribat quan empreses competidores han creat càpsules compatibles amb les de Nespresso però amb dos elements que els permeten competir amb les originals: el preu i la distribució. Les càpsules sorgides des de la competència solen ser més barates i es poden trobar als supermercats.

La reacció de Nestlé, en una qüestió que ha generat un debat profund en els àmbits empresarials, ha estat doble. D'una banda, als tribunals, per defensar els seus drets de propietat sobre el disseny de les seves càpsules, i de l'altra, als canals de distribució i promoció, defensant la idea que els seus productes són de més qualitat.

El cas paradigmàtic d'El Celler de Can Roca

Figura 2. Els germans Roca, autors d'una proposta singular que pot canalitzar les seves vendes per canals directes.



Els exemples de Casa Ametller i Nespresso mostren, en general, com la decisió sobre els canals de distribució és estratègica per a una empresa o per al llançament d'un producte específic. En les pàgines següents analitzarem els diversos elements que incideixen en la presa de decisions pel que fa a aquesta qüestió en les empreses turístiques, tenint en compte els diversos factors que l'afecten. Però un model que permet analitzar la dimensió del que és un proveïdor que pot optar per la venda directa en exclusiva prescindint dels intermediaris és El Celler de Can Roca.

El seu reconeixement internacional (amb tres estrelles Michelin, entre altres nominacions destacades) fa del restaurant una proposta singular. Amb canals de distribució directa (web i telèfon) en té prou per omplir la seva limitada oferta de taules, de manera que qui vulgui fer una reserva ho ha de fer normalment amb un any d'antelació. Considerant l'altíssim preu del seu servei, s'entén que només una oferta exclusiva de màxima qualitat, sense competència, permet optar per canals de distribució directes o, en tot cas, per intermediaris que aportin un valor afegit extra amb grups de clients molt específics que facin més rendibles els seus serveis.

Per tant, com més singular i diferenciada és una determinada oferta, més capacitat tindrà per canalitzar les vendes directes. En canvi, com menys singular és una oferta, més dependent serà d'estratègies de comercialització intermediades.

En els últims anys s'han produït en el sector turístic canvis rellevants que estan afectant les decisions sobre els canals de distribució des de la perspectiva del mercat (amb canvis estructurals i l'aparició de nous competidors) i del rol del consumidor.

Com hem vist, entre els proveïdors tradicionals de la comercialització turística (companyies aèries i cadenes hoteleres) han predominat les estratègies *push* que han orientat els seus esforços a implicar els intermediaris. La irrupció

d'internet ha obert noves vies en l'estratègia *pull* per accedir directament al consumidor. Les polítiques de distribució de les empreses turístiques, tradicionalment bastant simples, estan adquirint progressivament més complexitat en un entorn en el qual s'han incrementat els canals de distribució i s'ha afavorit el disseny d'estratègies multicanal que combinin l'enfocament *push* i *pull*.

En el fons d'aquest debat sobre la distribució directa enfront de la intermediació és rellevant el concepte de valor afegit. Es tracta d'identificar quan la intermediació aporta valor afegit a un proveïdor i, per tant, optimitza la seva cadena de valor. I es tracta també de conèixer quins són els criteris que afavoreixen i fan eficient la distribució directa. En aquest apartat ens proposem analitzar les estratègies de distribució que els proveïdors més destacats del sector turístic poden utilitzar per a optimitzar la seva cadena de valor. Bàsicament, ens centrarem en els àmbits paradigmàtics i, per tant, representatius en el sector turístic com són:

- **Transport:** les companyies aèries de baix cost.
- **Allotjament:** l'oferta hotelera.

2. Proveïdors de serveis de transport: les companyies de baix cost (CBC)

Quan Vueling treballava en el projecte d'editar una revista corporativa per a distribuir entre els seus passatgers, al marge dels elements clau que cal tenir en compte en una iniciativa d'aquestes característiques, la companyia va posar l'accent en un aspecte aparentment sorprenent. Els responsables del projecte van analitzar de quina manera el pes dels 185 g de cadascun dels dos-cents exemplars de la revista repartits entre els passatgers repercutiria en el cost hora/vol, considerant la variable del preu del combustible. És una mostra de fins a quin punt és rellevant per a una línia aèria el càlcul dels seus costos d'operació (Gomis, 2013).

EasyJet va introduir el concepte de baix cost aeri en el mercat espanyol el 1996, inaugurant, amb el seu primer aterratge, una etapa de profunds canvis que han afectat l'estructura del mercat turístic. Poc després la va seguir **Ryanair**, des de Girona, i totes dues han estat paradigmes d'un model de negoci que a Europa té el seu origen en el procés de desregulació del transport aeri que havia de posar fi a l'era dels monopolis de les companyies de bandera estatals.

2.1. Claus de l'expansió de les CBC a Europa

El desenvolupament de les CBC es va basar en dos factors clau:

1) Aposta per aeroports secundaris o de primer nivell en hores baixes (i, per tant, amb tarifes d'operació reduïdes). Aquesta estratègia, amb el pas dels anys, ha anat variant de manera que aquestes companyies de baix cost han anat trobant oportunitats per a operar en aeroports de primer nivell, com el de Madrid o Barcelona.

2) Externalització del màxim nombre de processos possible per minimitzar l'estructura de costos fixos, sous baixos... Un plantejament que va posar fi també a serveis tradicionalment gratuïts a bord, com el càtering o la distribució de premsa, i va generar una via de negoci a través dels anomenats *ancillaries*, és a dir, els serveis extres (càtering, productes de venda, maletes...). Els ingressos per aquesta via són fonamentals per a la rendibilitat de la companyia, ja que representen més del 25% del total.

Però les claus estratègiques de l'èxit d'aquestes companyies van ser dues:

a) Les operacions punt a punt en vols de curta i mitja distància. Amb aquesta estratègia se simplifiquen les operacions i es redueixen costos (permet volar amb un mateix model d'avió, cosa que implica estalvi en manteniment, evita nits d'hotel de pilots i tripulació...).

b) La comercialització directa al consumidor per internet. Amb aquesta via es pretenia, com hem assenyalat al principi d'aquest mòdul, garantir un estalvi considerable en els costos de comercialització, impossible d'aconseguir sense els avantatges de la xarxa.

Les companyies de bandera no han trobat la fórmula que els permeti afrontar el repte que els va plantejar el baix cost. Es van trobar amb una situació complicada a la qual no sabien donar resposta. En els vols punt a punt de curta i mitja distància (per exemple, a escala europea) es van veure superades en preu, mentre que en els de llarga distància els ha sorgit també la competència de línies aèries de països emergents o d'àrees com el Golf Pèrsic, amb companyies com **Qatar** o **Emirates**. L'única resposta que han estat capaces d'articular per afrontar el repte del baix cost ha estat replicar el model creant les seves pròpies companyies amb un model de negoci per competir en preu. Va ser pionera **British**, que va crear **Go**, i en el mercat espanyol són conegudes les experiències d'Iberia amb **Clickair** el 2006 i més recentment, el 2012, amb **Iberia Express**. Paradoxalment, Go va ser finalment absorbida per EasyJet (contra qui teòricament havia nascut) i Clickair es va fusionar amb Vueling, que va mantenir la seva marca i va passar a ser controlada per Iberia.

En aquest escenari, les estratègies de vols de curta i mitja distància tendrien a equilibrar-se cap a un punt mitjà entre els extrems que representaven les antigues estructures ineficients de les companyies de bandera monopolistes, com el cas d'Iberia, i les línies aèries que han portat a l'extrem la cultura del baix cost, com el cas de Ryanair.

És en aquest sentit que, objectivament, es podria parlar d'una reinterpretació del concepte de baix cost, des del moment en el qual bona part dels seus principis bàsics han estat assimilats pel sistema de transport aeri, condicionant les grans decisions estratègiques del sector. Un procés que va més enllà del turisme i té clars paral·lelismes en indústries també internacionalitzades i molt sensibles al factor preu com el tèxtil, el de la gran distribució... i, fins i tot, el del moble amb la irrupció en el seu moment d'**Ikea**.

De fet, en els últims anys s'ha identificat un canvi de tendència. EasyJet i Ryanair podien ser considerats en els seus orígens com casos pràctics del paradigma de la **desintermediació clàssica**. EasyJet va néixer l'any 1995 ja amb un model de negoci de baix cost incorporat. Ryanair amb orígens més llunyans es va reinventar l'any 1997 a partir de la desregulació de l'espai aeri europeu, que li va permetre estendre les seves activitats fora del Regne Unit. La companyia irlandesa té marcada com a data clau de la seva història l'any 2000, quan va

crear una nova plataforma a internet amb l'objectiu de comercialitzar els seus bitllets majoritàriament per internet. L'any 2007, Ryanair ja distribuïa el 75% de les seves vendes per mitjà de la xarxa.

Però a partir de l'any 2007 EasyJet transforma la seva estratègia i signa un acord pioner amb Amadeus i amb Galileo per a la distribució dels seus bitllets mitjançant aquests GDS entre les agències especialitzades en viatges d'empreses. Des d'EasyJet s'emfatitzava en una nota de premsa que era la primera vegada que una gran companyia aèria de baix cost europea posava el seu inventari a disposició d'un GDS. Aquest acord s'establia amb la idea de facilitar l'accés a les tarifes reduïdes per a empreses de la companyia aèria. L'objectiu final era incrementar el percentatge de passatgers que volaven per negocis (un 20% aleshores). L'aerolínia informava que aplicaria un càrrec per canal de venda al preu del bitllet (el mateix que aplicava a les vendes que no es feien per mitjà de la seva pròpia web, com les telefòniques o en els aeroports). Posteriorment, EasyJet ha anat estenent la seva col·laboració amb les agències en general per mitjà dels GDS i establint acords específics com el que va signar el 2012 amb **Viajes El Corte Inglés**.

Ryanair: ajudes públiques i relacions laborals polèmiques

La companyia Ryanair ha estat objecte de crítiques per la seva estratègia obsessiva de reducció de costos, que l'ha dut a plantejar propostes (probablement amb finalitats propagandístiques més que operatives) provocatives. És el cas de la possibilitat d'establir vols en els quals els passatgers vagin dempeus, o l'obligació de pagar per a utilitzar el lavabo...

Un dels arguments més utilitzats per a criticar a la companyia han estat les ajudes financeres freqüents que la companyia ha rebut d'organismes públics vinculats a les destinacions en les quals ha operat. Han estat denunciades com a pràctiques de subvencions públiques encara que hagin estat disfressades de campanyes de promoció de les destinacions. És el cas de la denúncia de la Comissió Europea (CE) contra el Govern francès per les ajudes que havia concedit sota aquest concepte a Ryanair i Transavia per valor de deu milions d'euros. La CE va denunciar el cas el 2015 davant el Tribunal de Justícia de la Unió Europea.

Ryanair ha mantingut tradicionalment una postura més agressiva a l'hora de defensar les seves estratègies de venda directa. Els enfrontaments del seu primer executiu Michael O'Leary amb les associacions del sector han estat freqüents. Però l'any 2014, la companyia de baix cost va signar sengles acords amb Galileo i Amadeus per distribuir els seus productes per mitjà de les agències de viatges. Tots dos GDS són els que concentren un nombre més gran d'agències de viatges a Europa.

Canvis d'estratègia il·lustratius

Quan a partir del 1995 EasyJet i Ryanair van començar a desenvolupar a Europa el concepte del baix cost aeri, en les seves campanyes de comunicació emfatitzaven el factor de la venda directa com una de les claus del seu èxit. Per mitjà d'internet, tenien l'oportunitat d'arribar directament al consumidor, sense necessitat d'intermediaris com els agents de viatges i els seus tecnològicament potents GDS. Precisament, la tecnologia els permetia aplicar estratègies de *Yield Management* per conèixer amb detall i segmentar les necessitats dels seus clients, a les quals donaven resposta de manera immediata, al millor preu.

Contingut complementari

L'altre objecte de crítica de les polítiques de la companyia han estat les condicions laborals. Hi ha hagut situacions de crisi amb vagues protagonitzades pels treballadors de diferents nivells (des de pilots fins a personal de cabina i de terra).

En alguns casos, s'exposava aquesta idea de manera despectiva amb els agents de viatges, als quals s'acusava de no aportar valor afegit en els processos de comercialització i d'encarir el producte final amb les comissions que percebien. Curiosament, aquestes companyies aèries que menyspreaven la intermediació, com hem vist, actuaven com a intermediàries turístiques als seus portals amb la comercialització de reserves hoteleres, lloguer de vehicles, i fins i tot (amb eines com Rynair Rooms) lloguer d'apartaments, entre altres serveis turístics.

Han passat de ser un exemple de desintermediació clàssica a un de reintermediació.

2.2. Productivitat, el factor diferencial clau

Diversos estudis reflecteixen la rellevància del factor de la productivitat com el factor clau per a mostrar l'avantatge competitiu de les companyies anomenades *low cost* respecte de les tradicionals. És el cas de l'informe dut a terme pel Centre per a l'Aviació CAPA en un període de consolidació del model de baix cost aeri. Aquest informe mostra com les diferències entre aquests dos models d'empreses es deriven fonamentalment de les seves estructures de cost. Una conclusió a la qual arriba després de l'anàlisi de sis criteris a partir dels quals elabora un rànquing de les companyies més productives a Europa. Amb algunes excepcions, l'informe revelava que en el període analitzat les taxes de rendiment entre les CBC i les tradicionals eren molt significatives. Aquests criteris mesuren diverses **variables relacionades amb l'empleat, com el seu cost directe, els ingressos que genera, el seu benefici d'explotació o els seients-quilòmetre disponibles o oferts per a cadascun d'ells cada mes.**

Taula 1. Rànquing general de productivitat de les companyies aèries

Rang	Aerolínia/grup	Punts
1	Wizz Air	11
2	Ryanair	17
3	Vueling	23
4	EasyJet	34
5	Aegean	43
6	Turkish Airlines	44
7	Norwegian	46
8	Air Berlin	53
9	Finnair	55
10	Lufthansa	58
11	Aer Lingus	67
12	British Airways	68
13	TAP Portugal	76
14	Flybe	80

Font: Diana Ramón, *Hosteltur* (maig de 2013, pàg. 37), a partir de dades de CAPA.

Rang	Aerolínia/grup	Punts
15	IAG	82
16	Lufthansa Group	84
17	Air France KLM Group	96
18	Iberia	101
19	SAS Group	102

Font: Diana Ramón, *Hosteltur* (maig de 2013, pàg. 37), a partir de dades de CAPA.

Un dels factors que mostra més diferències entre les companyies més productives i la resta és el que fa referència al **cost per empleat**. Així, la companyia més productiva (**Wizz Air**) presenta un salari mitjà dels seus empleats de 37.000 euros, mentre que la que apareix en l'últim lloc en el rànquing (SAS) ofereix als seus empleats una mitjana de 104.000 euros. La síntesi dels diversos indicadors conclou que aquesta mateixa companyia és la més productiva en una classificació en la qual la segueixen quatre companyies de baix cost. En l'altre extrem, hi figuren companyies tradicionals anteriorment de bandera, entre les quals, **Iberia**.

Taula 2. Percentatge dels costos laborals de les companyies aèries sobre els ingressos

Wizzair	6,5
Vueling	8,6
Ryanair	9,5
Aegean	10,7
Air Berlin	11,3
EasyJet	12,4
Norwegian	16,1
Lufthansa	16,4
Turkish Airlines	16,6
Finnair	17,4
Flybe	18,9
Aer Lingus	19,2
TAP Portugal	21,5
British Airways	21,7
Lufthansa Group	23,4
IAG	24
Air France KLM	29,9

Font: Diana Ramón, *Hosteltur* (maig de 2013, pàg. 36), a partir de dades de CAPA.

Iberia	30
SAS Group	32,1

Font: Diana Ramón, *Hosteltur* (maig de 2013, pàg. 36), a partir de dades de CAPA.

Al marge d'aquestes estratègies condicionades pel model de negoci *low cost*, les companyies tradicionals com Iberia, Air France o Lufthansa, a la segona dècada d'aquest segle, han recompost les seves aliances internacionals i han afrontat també ambiciosos plans de reestructuració que afecten tant la seva dimensió com la seva estructura.

Baix cost enfront de companyies tradicionals en el mercat espanyol

És rellevant constatar que en els seus informes de conjuntura sobre les activitats de les companyies aèries de baix cost, l'Institut d'Estudis Turístics fa constar que el 54% de les arribades als aeroports espanyols es duen a terme per aquestes companyies (Institut de Turisme d'Espanya, 2013). D'aquests informes es desprèn que el perfil d'aquest tipus de viatger té una influència decisiva en la configuració de l'estructura turística de la destinació. També hi ha diferències que permeten definir les característiques diferencials entre la tipologia dels passatgers:

- Un 81% dels passatgers de les CBC reserven per internet. Un percentatge inferior, però també rellevant (un 66%), dels turistes que van viatjar amb una companyia tradicional van reservar a la xarxa el seu passatge.
- Entre els passatgers de les CBC, la contractació de paquets turístics és molt inferior, es fixa en un 25% en relació amb el 45% de les companyies tradicionals.
- Així mateix els passatgers de les CBC van reservar amb més antelació el transport i l'allotjament (tant per agència com directament) que els passatgers de les companyies tradicionals.
- Entre els turistes que viatgen en les CBC que no contracten paquet turístic, la despesa en el seu viatge és inferior a la dels passatgers de companyies tradicionals.

2.3. La llarga distància: el repte del baix cost

Hem vist en aquest apartat com entre els eixos de l'èxit de les CBC europees hi figuren qüestions logístiques que faciliten les operacions de curt i mitjà radi en vols punt a punt que permeten reduir costos (utilitzant un mateix model d'avió, cosa que implica un estalvi en manteniment, evitant al màxim les pernотacions d'hotel de pilots i tripulació...). Passar del curt-mitjà radi a la llarga distància s'ha plantejat tradicionalment com una de les barreres principals que separava les CBC de les tradicionals, que han establert grans aliances estratègiques per conformar grups amb interessos comuns que alimentin els *hubs* internacionals basats en vols de llarga distància.

La importància dels *hubs*

L'Associació de Companyies Espanyoles de Transport Aeri (ACETA), a la seva pàgina web, defineix el *hub* com l'«aeroport en el qual una o diverses companyies aèries tenen establert un centre de connexió o distribució de vols. Els *hubs* absorbeixen el trànsit de diversos aeroports i serveixen com a centres de connexions a altres destinacions». Així mateix assenyala que «com a node geogràfic, permet optimitzar enllaços aeris des de/cap a les ciutats secundàries, que compten amb un reduït flux de passatgers intercontinentals, i a altres destinacions de baixa densitat, que no justifiquen la creació de vols directes...».

Aquest plantejament mostra una clara diferenciació entre les estructures d'una CBC i les d'una companyia tradicional.

Tanmateix, des de l'any 2014 diverses propostes de les CBC per a dur a terme vols de llarga distància, han revifat el debat sobre la qüestió. La companyia islandesa **Wow Air** va fer una proposta comercial provocativa i va oferir vols d'Europa a Amèrica per 130 euros. Després del renou inicial amb la comercialització revolucionària a aquests preus, amb el pas dels dies es va observar que els preus anaven progressivament augmentant, encara que seguien essent més barats que els vols tradicionals. Una altra companyia del nord d'Europa, **Norwegian Air** també va iniciar la seva proposta comercial d'oferir vols des d'Europa a Amèrica per 120 euros. També **Ryanair** es va sumar al debat anunciant que estava disposada a operar amb vols a Amèrica per 14 euros a partir de l'any 2019, informació que posteriorment va desmentir.

Òbviament, la clau del futur d'aquestes operacions és la rendibilitat. El cost del combustible per als vols de llarga distància (de més de sis hores) és un element clau, com ho són els serveis a bord (forçosament més complets en qüestions com el càtering) o els logístics (des del nombre de maletes que el passatger necessita en aquest tipus de viatges fins a les pernoctacions de tripulació i aparells).

Curiosament, ni Ryanair ni EasyJet, els paradigmes del baix cost a Europa, han apostat per la llarga distància. Fidels al seu model, consideren que el salt al llarg radi els obligaria a trencar amb l'essència d'alguns factors clau del seu èxit, ja que assumirien riscos excessius. Semblava consolidat un escenari a Europa en què el model de baix cost (en diferents graus) s'imposava en el cas dels vols de curta i mitjana distància. La llarga distància es deixava a les mans dels grans grups, que unien sinergies en aliances per aprofitar economies d'escala amb operacions en xarxa per alimentar connexions més complexes i teòricament més rendibles.

En aquest context, l'any 2017, sota el guiatge del grup IAG (en formen part British i Iberia, entre altres), va aparèixer Level. Amb una estructura i una capacitat financera que podia fer resistir amb garanties un previsible període inicial de pèrdues, l'objectiu de Level era situar-se com la primera companyia de baix cost de llarga distància i superar Norwegian, l'empresa més dinàmica aleshores en aquest segment de mercat. La xarxa de connexions de Vueling (també del grup IAG) i el seu centre d'operacions a Barcelona s'identificaven com a avantatges competitiu. Com a reptes, la capacitat per traduir a la llarga distància els factors d'èxit del baix cost intraeuropeu.

2.4. El rol dels GDS en el baix cost i el negoci tradicional

Els GDS tenen plantejats complexos reptes de futur derivats dels canvis sorgits en el mercat i l'aparició de nous actors com Google, entre altres. Probablement, l'actual sigui la situació més complexa que mai hagin afrontat. Però al llarg de les últimes dècades han estat diversos els intents de reduir la rellevància

dels GDS en els processos de comercialització turística. Es tracta d'iniciatives que han posat a prova l'eficàcia i la solvència d'aquestes eines tecnològiques que han dominat el mercat de les reserves per mitjà de les agències. Aquestes iniciatives han sorgit fonamentalment per defensar els interessos de dos tipus de clients dels GDS amb la idea de reduir els costos que la utilització d'aquests sistemes genera.

La Iata, els GDS, els NDC i les seves implicacions

A la fi del segle passat diversos col·lectius d'agents de viatges van incentivar la creació de sistemes, que van anomenar GNE (*GDS New Entrants*), amb capacitat per a substituir les funcions dels GDS tradicionals però amb costos molt més ajustats. Les iniciatives no van prosperar. Els GDS s'han anat reinventant amb fortes inversions en innovació tecnològica per adaptar-se als canvis de forma permanent.

Un cas similar, però amb una particularitat molt important, s'ha produït més recentment, ja en la segona dècada d'aquest segle, amb la iniciativa llançada per la mateixa Associació Internacional del Transport Aeri (IATA), la principal organització de companyies aèries del món. Aquest organisme va plantejar la creació d'un NDC (*New Distribution Capability*) l'any 2012, que substituís els GDS, amb la idea d'aportar més transparència als clients per facilitar-los la possibilitat de comparar els productes oferts per cada companyia. Els GDS van reaccionar amb rapidesa davant aquests moviments i van mostrar la seva disponibilitat de col·laborar en la millora d'aquests processos. Però l'avenç de l'NDC ha estat imparable i es troba en una fase de consolidació que pot provocar canvis en el sector. I els GDS estan dissenyant estratègies per adaptar-se a aquest nou entorn. La primera iniciativa, cas d'Amadeus, ha estat assimilar aquest sistema NDC en les seves plataformes multiproducte, per poder oferir els serveis d'aquest nou model de dades de la indústria.

En aquest apartat relatiu a la distribució directa en l'àmbit de l'aviació comercial és rellevant recordar que les companyies aèries van ser les creadores i propietàries durant molts anys dels GDS. Per això, no deixa de ser significatiu veure com transportistes que han estat creadores i propietàries d'aquests GDS amb els quals compartien interessos han passat a tenir conflictes destacats en el seu intent de reduir costos mitjançant la venda directa. Aquest va ser el cas d'**American Airlines** (fundadora de Sabre) amb la creació de *direct connect*, una plataforma de distribució de la mateixa companyia amb la qual pretenia potenciar la venda directa dels seus serveis.

Live Travel Space: l'estratègia d'Amadeus

Davant l'evidència del desenvolupament dels NDC, Amadeus ha dissenyat una estratègia que recull sota el paraigua de Live Travel Space. Defineix el concepte en la seva revista corporativa com un «espai obert dinàmic en què tots els operadors del sector puguin establir connexions i col·laborar per donar resposta a les necessitats del viatger». Amadeus reforça el paper de proveïdor tecnològic per als diferents actors turístics i, davant l'amenaça dels NDC, opta per complementar la seva oferta i oferir un paquet de serveis adaptat a les necessitats dels seus clients. En aquest context, cal entendre també l'adquisició de l'empresa tecnològica TravelClick per 1.300 milions d'euros.

Companyies aèries: buscant el cost zero en distribució

La companyia Lufthansa, que va ser una de les fundadores i propietària d'un GDS com **Amadeus**, ha protagonitzat recentment episodis d'enfrontament d'aquest estil. Així va ocórrer l'any 2015, quan la línia aèria va decidir introduir el cobrament d'un suplement de setze euros per bitllet emès per mitjà dels GDS. Es tractava d'una iniciativa que encaria al consumidor la reserva dels vols de Lufthansa materialitzada mitjançant els GDS i l'agència de viatges. Era, per tant, una estratègia encaminada a potenciar la venda directa i que va generar la reacció, tant dels GDS (especialment d'Amadeus) com dels representants de les agències de viatges europees (com el cas de diversos grups francesos) que es

van manifestar a favor de desincentivar les vendes a les seves agències dels vols de la companyia alemanya i les seves afiliades (cas d'**Austrian**, **Brussels** i **Swiss**). Però el fet és que altres companyies aèries rellevants, com ara British o Iberia, han endegat accions en la mateixa direcció per imposar un cost afegit a les reserves que es canalitzin per GDS, amb l'objectiu de derivar les vendes cap el nou NDC. Com hem vist, si amb la irrupció d'internet primer van ser les agències de viatges les que van veure alterades les condicions retributives de les companyies aèries, ara és el torn dels GDS.

Els GDS es troben en un entorn en què estan perdent protagonisme pel que fa a l'essència del seu negoci tradicional. Però diversifiquen les seves estratègies per mantenir el seu rol en la indústria. Ja fa anys que, anticipant els canvis que s'apropaven, Amadeus va redefinir la seva funció i de ser una empresa dedicada a la gestió de reserves turístiques va configurar-se més com una empresa de serveis tecnològics. Paral·lelament, els GDS opten per apostar, més enllà del seu principal producte (aeri), per segments com l'hoteler i els paquets. En aquesta línia cal interpretar acords com el protagonitzat per Sabre amb Booking per a la gestió de reserves hoteleres.

3. Canvis d'estratègia hotelera davant els models de Booking i Airbnb

L'expansió de les activitats d'intermediació d'empreses com Booking (i el conjunt d'agències virtuals) o Airbnb han alterat les estratègies de les organitzacions dedicades a l'allotjament fins al punt que els canvis poden afectar fins i tot el seu model de negoci. Les grans cadenes hoteleres internacionals estan dissenyant accions tendents a reorientar la seva oferta davant aquest nou entorn en el qual es mou la distribució.

És el cas de la principal cadena hotelera europea i la quarta del món, **Accor**, que fa uns anys va llençar una nova plataforma digital per reorientar la seva estratègia amb el propòsit, entre altres, de combatre el pes d'organitzacions com **TripAdvisor**, **Expedia** i **Priceline** o **Booking** en la comercialització de les seves habitacions. El pla, al qual es van dedicar vint-i-cinc milions d'euros, incloïa la transformació de la plataforma de distribució del grup en un *marketplace* obert que es posava a disposició dels hotels independents de manera que l'oferta d'establiments aconseguiria els 10.000 en 300 ciutats de tot el món. Aquests establiments independents havien de passar per un filtre selectiu prèviament definit amb criteris hotelers i avaluats per les opinions dels clients. Els resultats de la iniciativa no van ser satisfactoris: es van associar gairebé dos mil establiments i, per tant, les expectatives no es van complir. El grup Accor va tornar, doncs, a les seves essències i va integrar les seves marques i serveis digitals i l'expansió amb noves adquisicions d'hotels. Entre les raons adduïdes per aquest fracàs figura la impossibilitat de competir en les inversions en màrqueting davant organitzacions com Booking.

La competència dels GAFAs: d'Accor al BBVA

«Hem estat propietaris d'hotels, hem estat gestors d'establiments i ens convertim en distribuïdors hotelers. Coneixem els GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) ara coneixerem els BATA (Booking, Accor hotels, TripAdvisor i Airbnb)». Aquesta era la valoració que va fer a la premsa el conseller delegat d'Accor, Sébastien Bazin, sobre la iniciativa que finalment no va reeixir. El comentari és molt significatiu perquè resumeix, per a una de les cadenes internacionals més gran, l'evolució de l'estratègia, que ha passat per la propietat, la gestió i ara la distribució d'hotels.

La influència dels GAFAs no només afecta l'àmbit turístic com reflecteix el cas d'Accor. La dimensió de la rellevància d'empreses com Google o Facebook s'identifica en molts altres sectors com el de la banca. El president del BBVA, Francisco González, en reiterades ocasions ha manifestat públicament que aquest tipus d'organitzacions, que estan desenvolupant també aplicacions eficients per al sector financer, seran les principals competidores dels bancs actuals. I la seva principal arma és la capacitat per a gestionar la informació necessària per a oferir respostes immediates i eficients a les necessitats del client.

Room Mate i la seva plataforma Be Mate

Room Mate és un altre cas d'estudi rellevant com a reorientació d'estratègia d'una cadena hotelera condicionada per la seva plataforma d'intermediació. Després d'analitzar la incidència que el desenvolupament d'un model de negoci com el d'Airbnb podria arribar a tenir en la seva activitat, va decidir intervenir. Va analitzar les febleses que podia tenir el model d'Airbnb per a transformar-les en oportunitats i va crear Be Mate, un nou producte turístic que associa el lloguer d'apartaments al negoci hotelier.

Els responsables de Be Mate van identificar les febleses d'Airbnb i van intentar donar-los resposta mitjançant una oferta de serveis que no presenta el seu competidor, aprofitant la seva infraestructura hotelera. La idea bàsica és la de seleccionar tres-cents apartaments turístics que estiguin situats a un màxim de quinze minuts d'algun dels seus hotels de manera que els clients puguin utilitzar els serveis de 24 h de recepció i consergeria com a valor afegit. Aquest servei, a més d'atorgar seguretat i confiança, garanteix l'eficiència de processos com la recollida de claus o el resguard de l'equipatge en moments puntuals clau en un entorn de màxima confiança en el qual es pot gaudir de tots els serveis d'un hotel.

La divisió de lloguer d'apartaments de Room Mate ha evolucionat fins a esdevenir un grup de gestió d'edificis sencers d'aquest tipus d'allotjament, la comercialització dels quals inclou com a canal les agències de viatge.

Els grans grups internacionals també han reaccionat amb diverses estratègies en plataformes digitals per afrontar el repte que suposa el model de negoci d'un intermediari com Airbnb. Cal recordar que Airbnb disposa d'una oferta d'allotjament més gran que la de les quatre principals cadenes d'hotels del món (Marriott, Hilton, InterContinental i Wyndham) juntes. Aquest creixement espectacular de la companyia de lloguer d'apartaments ha generat unes disputes que s'han fet públiques. Els hotelers acusen Airbnb de no respectar la llei fonamentalment per admetre en la seva oferta allotjaments que no són legals i que, per tant, no compleixen les normatives locals respecte a apartaments turístics, relacions laborals i fiscals. Els empresaris hotelers d'arreu del món es queixen, doncs, que estan competint amb organitzacions que estan fora de la llei.

És curiós constatar com el ritme dels esdeveniments en aquest nou entorn avança a tal velocitat que afecta les estratègies dels nous actors i no només els operadors tradicionals. Així, Booking, un d'aquests nous actors que ha transformat en els últims anys els sistemes de comercialització hotelera ha replantejat la seva estratègia davant el creixement de la proposta d'Airbnb ha inclòs un apartat en el qual facilita la reserva d'habitats particulars, opció amb la qual es proposa competir amb Airbnb.

I, a la inversa, Airbnb proposa la comercialització d'hotels en la seva plataforma, circumstància que l'enfronta comercialment al terreny de Booking. Es tracta d'una proposta que podria beneficiar els hotelers, que veuen com el principal intermediari dels hotels troba un competidor de la seva dimensió i

capacitat per disputar-li quotes de mercat. D'enemic dels hotelers, Airbnb podria passar a esdevenir-ne un aliat si distribueix les habitacions amb comissions més reduïdes que Booking.

3.1. Comercialització hotelera: conflictes d'interessos i intermediació

Amb la irrupció d'internet a la fi del segle passat, van sorgir veus que anticipaven la fi de la intermediació a favor de la venda directa dels proveïdors del sector turístic, especialment l'hotelier (Tse, 2003). En el cas de l'oferta hotelera s'identificava una opció que podia facilitar l'estandardització per a la digitalització de la informació hotelera, un objectiu perseguit des dels seus inicis pels GDS i no aconseguit de forma satisfactòria a causa de les particularitats de l'allotjament. El nivell d'informació requerit sobre les característiques d'un allotjament en el procés de decisió de compra d'un consumidor és més alt que en el cas d'una reserva aèria. La persona que pretén reservar una habitació s'interroga sobre múltiples variables (equipament i característiques, ubicació, infraestructura i serveis de l'habitació i també de l'hotel, grau de neteja, risc de sorolls, gastronomia...) que es redueixen significativament a l'hora d'adquirir un bitllet d'avió, procés en el qual la incertesa és més baixa.

Recomanacions per a reduir la incertesa

L'èxit d'una plataforma com TripAdvisor es deu en bona part a la seva capacitat per a reduir la incertesa del consumidor en el procés de reserva d'un allotjament amb informació facilitada per l'experiència d'usuaris anteriors del servei. Un servei d'aquestes característiques té menys sentit en un àmbit com, per exemple, el de les reserves aèries, en el qual la informació sobre el producte presenta poca incertesa.

Els GDS, que tradicionalment han tingut en la comercialització de reserves aèries la seva principal font d'ingressos, han xocat amb aquests obstacles a l'hora de diversificar la seva oferta de productes, especialment en l'àmbit hotelier pel qual han apostat regularment. No obstant això, el percentatge d'ingressos procedent d'aquest subsector hotelier no ha superat el 10%. Excepte en casos específics de grans cadenes amb un elevat volum de reserves, la connexió a un GDS pot resultar excessivament costosa per a un hotel (especialment, l'independent) que haurà de buscar fórmules alternatives per crear la seva pròpia central de reserva, normalment mitjançant l'associació amb altres establiments i/o els acords amb grans operadors mediadors.

Taula 3. Percentatge de vendes dels principals canals de distribució d'hotels en el mercat espanyol

Agències virtuals (OTA)	30%
Telèfon/correu electrònic	15%
Operadors turístics/Agències	15%
Portal propi (venda directa)	12%

Font: Shegg (2018)

GDS/CRS

4%

Font: *Shegg* (2018)

3.2. La Llei Macron: el debat clau sobre les clàusules de paritat

En aquest entorn, abans de l'arribada d'Airbnb, el principal efecte percebut en l'àmbit de la distribució hotelera amb la irrupció d'internet, s'identificava en la creixent influència de les organitzacions virtuals, entre les quals destacava Booking. En molts casos, els establiments hotelers van considerar que les noves possibilitats que oferia la xarxa facilitarien la venda directa i reduïrien la dependència de poderosos operadors turístics. Tanmateix, no van triar a constatar com les noves agències virtuals (com Expedia) guanyaven poder de negociació amb les seves plataformes, que facilitaven l'accés a milions d'usuaris de la xarxa.

Una de les manifestacions d'aquest poder de negociació es mostrava per mitjà de les anomenades clàusules de paritat de preus, mitjançant les quals els intermediaris com Booking s'asseguren que els preus que ofereixen a les seves plataformes en cap cas són superiors als que ofereixen els hotels als seus propis portals. Aquesta pràctica ha estat reiteradament denunciada per hotelers que consideren que restringeix la seva capacitat per a competir lliurement en el mercat i no permet gestionar la seva política de preus d'acord amb els seus interessos.

Clàusula de paritat

S'entén per clàusula de paritat el conveni signat per hotelers i agències virtuals (cas de Booking) pel qual s'estableixen els criteris de fixació de preus de la venda directa i dels proveïdors. En alguns casos, s'acorda per la via de l'exclusivitat que un determinat intermediari pugui facilitar preus més baixos que el mateix proveïdor, mentre que en altres casos es pacta la paritat de preus tant als canals directes de l'hotelier com als d'intermediació.

Diverses decisions jurídiques i legislatives van canviar aquest escenari tan important per a la definició de rols entre proveïdors i intermediaris. El gener, el Tribunal de Justícia de Düsseldorf (Alemanya) va dictar sentència contra els interessos del portal de reserves **HRS**. Aquest portal havia acudit a aquest tribunal al·legant, contra la decisió de l'agència federal alemanya de la competència de prohibir les clàusules de paritat de preus, que considerava que constitueixen una clara violació del dret a la lliure competència. El juliol del 2015, l'Assemblea Nacional francesa va aprovar una llei pionera a Europa, l'anomenada **Llei Macron**, que explícitament prohibia la utilització d'aquestes clàusules de paritat de preus en els contractes entre hotelers i agències virtuals. Amb aquesta nova llei, els hotelers francesos tenen la possibilitat de fixar preus més baixos en els seus canals de venda directa que els que poden oferir els intermediaris. Les negociacions, però, entre hotelers i intermediaris digitals continuen tenint lloc al més alt nivell de la Unió Europea. En infor-

mes recents, la Comissió de Mercat Interior i Protecció del Consumidor s'ha manifestat favorable a la promoció de l'equitat i a la transparència per a aquest tipus d'intermediació.

Qui guanya en aquest nou entorn?

Davant aquest nou escenari, el debat està obert. Lògicament, des de la perspectiva dels hotelers, la prohibició de la paritat es veu com un avanç que beneficia els proveïdors però també els consumidors, com s'assenyala des de la **Confederació Espanyola d'Hotels i Allotjaments Turístics** (CEHAT), que gaudiran de millors preus. Curiosament, els partidaris dels convenis de paritat, també consideren que la seva eliminació perjudica els interessos dels consumidors, que veuran reduïda la competència amb la potenciació de la venda directa, la qual cosa pot conduir a l'increment de preus.

D'altra banda, en aquest context en el qual la disparitat de preus es pot estendre, es podria convenir que el rol dels metacercadors guanyarà protagonisme a l'hora de localitzar els preus més econòmics. Alguns analistes han assenyalat també que les grans agències virtuals poden també establir contractes directes d'exclusivitat (en acords globals de col·laboració) que probablement segueixen essent molt beneficiosos per als intermediaris. El debat segueix obert.

Estratègies contra metacercadors

Podem recuperar en aquest apartat, per relacionar els àmbits aeri i hotelier, una de les iniciatives cridaneres del president de Ryanair, Michael O'Leary, qui va proposar a les principals línies aèries europees (**IAG**, que inclou a **British i Iberia; Air France/KLM; EasyJet i Lufthansa**) dissenyar estratègies comunes per frenar les activitats dels metacercadors aeris que utilitzen les agències virtuals. L'executiu de la companyia de baix cost defensava que el model de negoci d'aquest tipus de metacercadors perjudica els interessos de les companyies aèries.

La disparitat de preus no es pot produir només quan el portal d'un hotel ofereix preus més baixos que el d'una agència virtual. També pot tenir lloc a la inversa, quan una agència virtual ofereix preus més econòmics que els del portal d'un hotel determinat. Aquesta circumstància té impactes negatius per a l'hotelier. En un apunt, l'especialista de Mirai Pablo Delgado n'identificava els principals. D'una banda, que un client pugui trobar en diferents portals preus diferents genera una mala imatge, una sensació de descontrol i, per tant, de desconfiança. D'altra banda, aquesta pràctica dificulta a l'hotelier la implementació de programes de fidelització, ja que no pot garantir que ofereix el millor preu, i el control sobre el perfil de turista que voldria tenir. D'aquesta manera, l'estratègia de *revenue management* de l'hotel queda desvirtuada, ja que no disposa d'informació fiable sobre els preus de venda finals i, per tant, la rendibilitat de l'hotel pot quedar amenaçada.

4. **Blockchain: tornar a començar?**

Els economistes evolucionistes, que es dediquen a analitzar els canvis estructurals que afecten la societat, encara no han acreditat l'existència d'una quarta revolució industrial. A l'espera de la confirmació de la imminent arribada d'aquesta progressiva mutació, sí que s'ha acreditat, no obstant això, la vigència d'una anomenada nova era digital. En aquesta fase, l'emergència de les tecnologies actuals superen les inicials, basades en un internet no tan interactiu, dinàmic i mòbil. Intel·ligència artificial, *big data*, impressores 3D, realitat augmentada, geolocalització, robòtica, internet de les coses o *blockchain*... són alguns dels elements que configuren aquesta infraestructura tecnològica que està cridada a transformar radicalment la societat.

El turisme, òbviament, és un dels àmbits afectats per aquesta ja visible revolució amb múltiples efectes sobre la seva activitat. I, en aquest context, com ja va passar amb l'arribada d'internet a l'àmbit dels negocis a mitjan anys noranta del segle passat, el concepte d'intermediació torna a estar al centre del debat, més enllà del turisme. Com hem vist, amb la irrupció de la xarxa es vaticinava l'inici d'un procés de desintermediació que havia de culminar en un escenari en el qual proveïdors del sector (bàsicament, hotelers i companyies aèries) podien fer realitat el somni de comercialitzar els seus serveis directament al consumidor final sense dependre d'operadors intermedis.

Hipermediació

Lluny de confirmar-se aquesta tendència, hem descrit com la intermediació turística ha caminat cap a la hipermediació. Efectivament, hem exposat com la irrupció d'internet va impactar en l'estructura de la intermediació turística i va provocar canvis significatius i processos d'adaptació (de reintermediació) que no tots van poder superar. Alguns intermediaris tradicionals, com ara agències de viatge, o organitzacions com els mateixos GDS (encara amb l'amenaça dels NDC) continuen operant, mitjançant les seves plataformes tecnològiques, amb formats que incorporen models actualitzats per encaixar en aquest nou entorn. Mentrestant, els proveïdors han vist néixer i créixer gegants com Expedia i Booking, símbols de la hipermediació, juntament amb Google, que deixen el somni de la desintermediació només a l'abast d'aquells que són capaços de crear una oferta extremament diferenciada de la competència (cas d'El Cellar de Can Roca). I tot plegat en un entorn en el qual EasyJet i Ryanair, companyies que van ser presentades inicialment com el paradigma de la desintermediació amb uns models de baix cost revolucionaris i un provocatiu menyspreu cap a la funció dels agents de viatge, sospiren avui dia per consolidar-se, precisament, com a plataformes d'intermediació que al costat de bitllets aeris comercialitzen allotjaments, paquets turístics, lloguer de cotxes... En els darrers temps, aquesta hipermediació ha anat encara més enllà amb el

desenvolupament imparable de les anomenades *economies de plataforma*. Els casos més representatius d'aquest fenomen estan lligats al turisme (Airbnb) i al transport (Uber).

Blockchain

En aquest context emergeix la tecnologia *blockchain*, definida com a disruptiva i identificada, entre altres aspectes, per la seva capacitat de generar processos de desintermediació en els sectors més diversos. Actua com una cadena de blocs, que funciona com una base de dades descentralitzada que garanteix la seguretat de les transaccions que registra (no la seva transparència, si es consideren les particularitats de la paradigmàtica *bitcoin*). Per això es presenta com una amenaça per als intermediaris que basen el seu avantatge competitiu en el segell de confiança que imprimeixen en les seves operacions. És el cas dels bancs, que amb aquesta tecnologia poden perdre rellevància en operacions financeres en les quals actuen com a valedors que en certifiquen les garanties.

Aquesta funció no representaria cap amenaça per si sola per a l'intermediari turístic. Al contrari, podria reforçar el seu rol en la cadena de distribució. Per això no és estrany que grans operadors del sector, com ara TUI, estiguin invertint en aquesta tecnologia. L'element clau per dilucidar els efectes d'aquesta tecnologia en la intermediació turística del futur és la seva capacitat per aglutinar, ordenar i posar a l'abast d'un usuari de qualsevol racó del món l'oferta global disponible per a la seva reserva immediata, tal com fan avui plataformes del perfil de Booking. Caldrà analitzar si poden aconseguir el nivell de personalització i especialització que actualment ofereixen intermediaris més tradicionals. Alguns experts garanteixen que amb la intel·ligència artificial això serà possible, però no a curt termini; assenyalen que la tecnologia *blockchain* es troba avui com la d'internet en els negocis l'any 1995, és a dir, a l'origen. Moltes de les previsions que es realitzen avui sobre la intermediació recorden a les d'aquells anys sobre la mateixa qüestió.

Winding Tree: primera *blockchain* per al turisme

Izmaylov *et al.* (2017) defineixen Winding Tree com «una xarxa de distribució de viatges descentralitzada per a la indústria del turisme» i assenyalen que pretén oferir una alternativa a l'actual sistema de distribució liderat per GDS i agències virtuals com Booking. Es proposa aconseguir els seus objectius reduint els costos de distribució i facilitant les eines per crear paquets de viatges més flexibles. Winding Tree opera des d'una plataforma *blockchain* (Ethereum) que és propietat de la comunitat. La xarxa «connecta els compradors i els venedors mitjançant un conjunt de contractes intel·ligents i eines de codi obert només pagant un *fee* per al seu ús per fer les transaccions. Al mateix temps, els participants de la plataforma poden governar-la de manera col·laborativa».

Izmaylov *et al.* (2017) indiquen que la plataforma «no cobrarà als proveïdors cap tarifa de participació i només farà pagar una tarifa mínima sobre les transaccions fetes en la plataforma per incentivar els *miners*, responsables d'atorgar el poder computacional a la xarxa. Aquestes tarifes seran calculades automàticament per la *blockchain* en el moment de la transacció i no tindran correlació amb el preu total de la reserva o la complexitat de la transacció. Els proveïdors tindran l'opció d'establir una comissió de referència per defecte, si ho desitgen».

Tot i que Izmaylov *et al.* (2017) afirmen que Winding Tree vol aplicar els processos de desintermediació que facilita la *blockchain* al sector turístic, assenyalen que la plataforma «connecta proveïdors (hotels, aerolínies...) i venedors (agències de viatges) en un únic mercat. Els proveïdors compartiran la informació sobre disponibilitat i preus en la base de dades, de manera que serà accessible als venedors de forma senzilla». Per tant, cal reflexionar si la plataforma, a més d'incloure processos de desintermediació, presenta nous processos de reintermediació, més o menys radicals.

Bibliografia

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

Gomis, J. M. (2013). «¿El fin del bajo coste?». *El Periódico*, 31 de desembre.

Gomis, J. M. (2014). «¿Sin intermediarios?». *El Periódico*, 21 d'octubre.

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.

Instituto de Turismo de España (2013). *Turismo, tráfico aéreo y compañías aéreas de bajo coste*. Madrid: ITE.

Izmaylov, M.; Anderson, P.; Lemble, A.; Vysoky, J. (2017). «Una aplicación práctica de Blockchain para la industria del turismo. Winding Tree».

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

Roover, R. (1958). «The Concept of the Just Price: Theory and Economic Policy». *Journal of Economic History* (núm. 18, pàg. 418-434).

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

Shegg, R. (2018). «European Hotel Distribution Study». Hotrec / HES-SO.

Tse, A. (2003). «Desintermediation of travel agents in the hotel industry». *International Journal of Hospitality Management* (vol. 22, núm. 4, pàg. 453-460).

