

---

# Els nous intermediaris

---

PID\_00259624

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

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	6
<b>1. Protagonistes d'un procés de canvi</b> .....	7
1.1. Motors de cerca i més enllà: el cas Google .....	8
1.2. Plataformes de comerç electrònic: el referent d'Amazon .....	10
1.3. Les agències virtuals i els metacercadors: Booking (Kayak) i Expedia (Trivago) .....	11
1.3.1. Agències virtuals .....	11
1.3.2. Metacercadors .....	14
1.4. Xarxes socials i plataformes «col·laboratives» .....	15
1.4.1. Cocreació d'experiències i intel·ligència col·lectiva .....	16
1.5. Portals de compra col·lectiva .....	21
1.6. Organitzacions de màrqueting de destinacions .....	23
1.6.1. Comercialitzar activitats locals: una oportunitat per a la sostenibilitat .....	24
1.6.2. Destinacions intel·ligents i turisme electrònic .....	25
<b>2. Tendències: Intel·ligència artificial, <i>big data</i> i   personalització</b> .....	27
<b>Bibliografia</b> .....	31



## Introducció

Si en els mòduls «Introducció a la distribució turística» i «Els efectes d'internet en la distribució turística» s'analitzen els conceptes de distribució turística i els efectes que en aquest àmbit ha provocat la irrupció d'internet bàsicament en les organitzacions tradicionals, en aquest apartat ens centrem en l'estudi dels nous actors que han sorgit en aquest procés de canvi. Organitzacions com Google, Amazon, Facebook, Instagram o Airbnb... que inicialment podia semblar que eren alienes a la realitat empresarial turística (o que en tot cas exercien un paper secundari merament informatiu allunyat de la comercialització) han anat guanyant protagonisme en els processos de distribució fins a convertir-se en actors clau que condicionen les estratègies dels agents tradicionals i d'aquells que han anat sorgint, com és el cas de TripAdvisor. El paper dels motors de cerca, les agències virtuals i els metacercadors, les xarxes socials o l'economia col·laborativa són objecte d'anàlisi en aquest mòdul, en el qual el rol del consumidor i la gestió de la informació entorn de les dades massives (*big data*) són fonamentals.

## Objectius

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

- 1.** Detectar les diverses tipologies de proveïdors d'intermediació turística que estan sorgint a l'emparedament de les tecnologies i revisar les característiques clau i els espais que estan ocupant en els nous mapes de la intermediació.
- 2.** En el procés que ha viscut i viu la distribució turística, identificar les organitzacions que representen millor el canvi.
- 3.** Comprendre la importància de les tecnologies de la informació en l'organització i operativa de les organitzacions intermediàries.
- 4.** Analitzar les diverses eines que les noves tecnologies faciliten als professionals de la intermediació, per millorar eficientment les relacions establertes amb els seus clients.
- 5.** Revisar la definició i el rol del consumidor en els processos de distribució.
- 6.** Reflexionar sobre les tendències a les quals, en aquest entorn, apunta la intermediació.

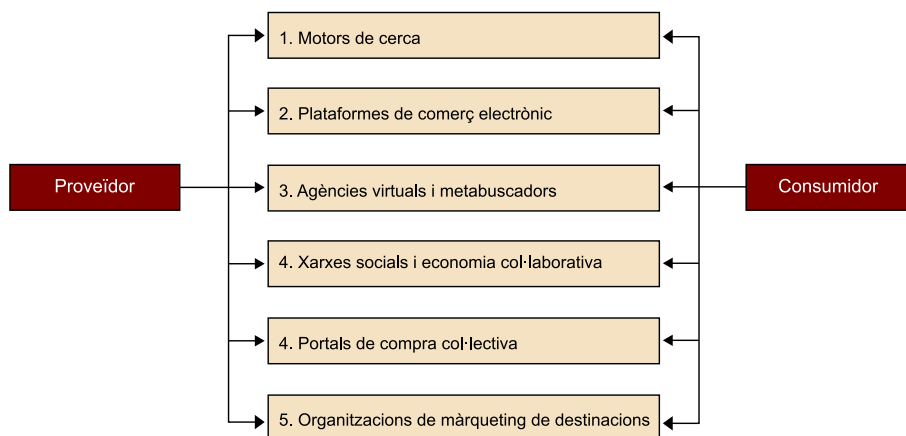
## 1. Protagonistes d'un procés de canvi

L'esquema en el qual s'han mogut, en l'etapa de canvi de segle, les empreses tradicionals d'intermediació s'ha transformat per a donar cabuda a nous actors impulsats per internet. Al costat d'aquestes organitzacions tradicionals en aquestes últimes dècades han proliferat altres figures mediadores en els processos de comercialització turística de menys incidència (Alcázar, 2002, pàg. 161-166). És el cas, entre molts altres, del **broker**, bàsicament en el sector aeri, com a especialista que pot actuar com a agent de vendes de diversos operadors per a la contractació de vols; o dels **representants hotelers**, professionals que es responsabilitzen de la gestió de la promoció d'establiments normalment independents. Tots ells han vist, com les agències tradicionals, alterades algunes de les seves funcions en un nou escenari en el qual noves figures empresarials guanyen protagonisme.

### La hipermediació

En aquest context, la figura de l'intermediari turístic tan lligat a la informació s'utilitza com a cas paradigmàtic d'anàlisi del concepte d'infomediació, que es presenta com a element clau dels processos de reintermediació (Rodríguez-Zulaica, Pastor, Fernández-Villarán, 2017; Vallespín i Molinillo, 2014, pàg. 16; Novak i Schwabe, 2009; Borja i Gomis, 2009, pàg. 82-86). Les tecnologies han reforçat aquest rol de l'intermediari turístic, fins i tot d'aquells més tradicionals que s'han hagut d'adaptar a aquest entorn. Però l'aplicació d'internet en aquest àmbit ha generat el sorgiment de nous infomediaris que se sumen als tradicionals i entre els quals destaquen els que identifiquem en la figura 1 i que seran analitzats detalladament en les pàgines següents.

Figura 1. Protagonistes de la nova intermediació.



Font: Elaboració pròpia a partir de Vallespín i Molinillo (2014, pàg. 17).

És important ressenyar que aquests nous intermediaris, competeixen entre elles per un mateix consumidor turístic a través de diferents vies que es poden complementar entre elles. De manera que, a tall d'exemple, un usuari d'un motor de cerca pot culminar la seva reserva en una agència virtual o un consumidor que consulta el portal d'una organització de màrqueting d'una destinació pot acabar contractant el viatge mitjançant una plataforma col·laborativa, entre moltes altres combinacions. Les combinacions entre aquests intermediaris són múltiples i perfectament compatibles.

## Hipermediació i intermediaris digitals

Ens trobem davant d'un fenomen curiós. Quan amb la irrupció d'internet en l'àmbit del turisme s'identificaven processos de desintermediació que havien de facilitar la relació directa entre proveïdor i consumidor, la realitat és que l'evolució tecnològica ens ha portat fins avui nous models d'intermediació i l'extensió dels mediadors. Així doncs, podem parlar d'hipermediació 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» (Scolari, 2008, pàg. 113).

Com veurem en les pàgines següents, els processos d'intermediació, lluny de reduir-se amb la irrupció d'internet en el sector, s'han incrementat amb l'aparició d'actors importants com Google, Amazon, Booking, Expedia, TripAdvisor, Airbnb, entre d'altres.

En aquest entorn, alguns autors (Floater i Mackie, 2016; Riemer *et al.*, 2015) parlen del concepte **intermediaris digitals disruptius** per referir-se a aquells que són capaços de crear transformacions de tal magnitud que creen noves formes de valor als mercats, en les interaccions socials i, de manera més general, en la manera d'entendre determinats processos (en el nostre cas, els de la distribució turística). En l'àmbit de la distribució turística, aquests intermediaris els trobaríem sobretot en els tres primers apartats de la figura 1 (motors de cerca, plataformes de comerç electrònic i agències virtuals o metacercadors).

### 1.1. Motors de cerca i més enllà: el cas Google

Google seria el cas paradigmàtic per a analitzar el rol dels motors de cerca globals en la comercialització turística. El cercador va facturar l'any 2017 una xifra que va superar els 90.000 milions de dòlars, el 88% dels quals provenen de la publicitat que genera. Segons les dades de la consultora eMarketer, Google acapara un terç de les inversions mundials en publicitat en línia, molt per sobre d'empreses com Amazon, Yahoo, AOL... Només en els últims anys



una organització ha estat capaç d'incrementar la seva quota en aquest mercat mundial, encara que a molta distància: Facebook, que el 2017 va facturar uns 27.000 milions de dòlars.

Una primera dada molt significativa il·lustra la rellevància del rol de Google en la intermediació turística. Els dos grups empresarials que dominen el mercat internacional de reserves turístiques, Booking (originàriament anomenat Priceline) i Expedia, figuren entre els que més inverteixen en publicitat. S'estima que la inversió publicitària d'Expedia supera els quatre mil milions d'euros l'any, mentre que la de Booking supera els tres mil. El destí d'aquestes inversions és majoritàriament Google. Curiosament, els orígens de tots dos grups (Priceline i Expedia), com hem vist, coincideixen amb els del naixement d'internet en el sector i, per tant, són pioneres en aquest àmbit. En els últims anys han anat adquirint protagonisme fins a aconseguir posicions de domini en el mercat mundial de reserves turístiques en línia amb una facturació conjunta que s'apropa els 20.000 milions d'euros, dels quals més de 10.000 correspondrien a Booking com a empresa capdavantera. Aquestes dues organitzacions protagonitzen un procés de concentració que els atorga el control del 47% de les reserves a escala mundial.

### **Molt més que un motor de cerca**

Google va aconseguir situar-se, després de la primera dècada del segle XXI, com l'organització mundial líder en la canalització de publicitat gràcies a la creació d'**Adwords**, un autèntic autoservei de publicitat digital que va canviar les regles d'aquest sector. Els beneficis adquirits per Google li han permès evolucionar com una organització basada en el concepte de cercador cap a un altre que el supera. Google és molt més que un simple cercador. De fet, és una organització orientada a la innovació basada en la tecnologia que fa de la recerca la base de l'anticipació del futur en el qual ha donat mostres de visió avançada en tots els àmbits imaginables: publicitat, mapes (**Google Maps**), llibres (**Google Books**), telefonia mòbil (**Android**), cotxes sense conductor...

En aquest context, els reptes de futur que es planteja Google se situen en l'àmbit de la **intel·ligència artificial** i les seves múltiples aplicacions. El seu objectiu és esdevenir un referent en tots els canvis que aquestes noves eines poden suposar per a la vida de les persones: feina, mobilitat (cotxes autònoms), oci... Per això va batejar el seu nou lema amb el significatiu «IA first» (la intel·ligència artificial, primer).

El turisme és un més dels àmbits que Google analitza en el seu camí per a gestionar i relacionar les dades dels usuaris de la xarxa i anticipar-se a les seves necessitats oferint-los els serveis que requereixen en el moment oportú. Aquesta nova dimensió de Google va ser l'argument utilitzat pels seus responsables per a batejar el grup sota la denominació d'**Alphabet**, si bé el cercador manté el seu nom original tan globalment conegut.

De fet, podem assenyalar que des de la perspectiva d'aquest treball, un dels rols que assumeix Google és el d'intermediari. Un intermediari d'una dimensió especial. L'aposta de Google pel sector turístic va fer un salt qualitatiu quan el 2010 va anunciar l'adquisició, valorada en 700 milions de dòlars, d'**ITA Software**, una de les empreses més grans en gestió de dades d'operacions de vols de companyies aèries. Aquesta operació obria noves oportunitats per a Google, que veia reforçada la seva posició de lideratge com a cercador (intermediari d'informació) que basava el seu model de negoci en els ingressos per publicitat. Entre altres iniciatives, en aquest nou marc de la seva estratègia

turística, va llançar un cercador d'hotels (**Hotel Finder**, després convertit en Hotel Ads) i poc després va crear un cercador de vols (**Google Flight**) que amb la força d'ITA adquiriria una rellevància destacada com a metacercador en el sector i semblava dubtes entre alguns dels actors principals de la indústria dels viatges. Des del moment en què Google canalitza, pràcticament en règim de monopoli, les cerques en línia i el màrqueting digital internacional i, per tant, disposa d'informació privilegiada sobre el comportament i els perfils dels consumidors, es considera que és un dels actors que pot ser més decisiu en la intermediació de bitllets aeris i reserves hoteleres; en definitiva, en la nova distribució turística.

L'abast de les iniciatives de Google en l'àmbit turístic supera el de les reserves aèries o hoteleres. A partir de la utilització de la intel·ligència artificial ha creat l'aplicació **Google Trips**, un organitzador de viatges que combina diverses aplicacions (com Google Maps) per oferir a l'usuari un servei complet d'assessor de viatges. També està plantejant propostes en l'àmbit dels comparadors de paquets turístics amb l'eina **Distribute Travel**.

S'estima que amb la capacitat de les eines de Google per obtenir avantatges competitiu de la intel·ligència artificial, aquesta organització és la més avançada per fer prediccions sobre les preferències de compra dels consumidors. És la més preparada per donar ofertes personalitzades segons les preferències dels usuaris a partir de l'anàlisi de la informació obtinguda (*big data*).

## **1.2. Plataformes de comerç electrònic: el referent d'Amazon**

Com s'ha descrit en apartats anteriors, Amazon és un referent internacional de comerç electrònic que encara no ha explotat al màxim el seu potencial de creixement en l'àmbit turístic. L'any 2014 va implementar l'eina **Amazon Travel** per a la comercialització d'habitacions d'hotels independents de diverses ciutats nord-americanes. Però la seva curta oferta, senyal d'una aposta no consolidada pel sector, no n'ha facilitat el desenvolupament. Diversos analistes asseguren que el potencial d'Amazon en l'àmbit turístic és immens, tenint en compte aspectes com la marca i el sistema de processos de selecció de productes, preus i pagament dels quals ja disposa i que poden ser fàcilment aplicables en l'àmbit turístic. La multimilionària xifra de clients que té la companyia és un mercat de clients potencial.

Amazon es va plantejar com a estratègia amb Amazon Travel créixer progressivament, sense pressa, en el sector turístic, però es pot interpretar que és un dels actors amb capacitat per competir a mitjà termini amb Google en aquest àmbit a un nivell similar. Encara que siguin organitzacions amb orígens diferents (un cercador i una llibreria virtual, inicialment), avui dia com a gegants globals poden tenir interessos comuns i, per tant, arribar a ser competidors

en la lluita per donar respostes innovadores a les necessitats dels usuaris a partir de la gestió intel·ligent de les dades. El turisme pot ser un lloc de trobada d'aquests interessos.

L'aterratge d'Amazon Travel va coincidir en el temps amb l'arribada al sector d'un altre actor rellevant. Alibaba, poc conegut a Occident, és el principal agent del comerç electrònic a la Xina i les seves àrees d'influència (i també per facturació al món). És el principal competidor internacional directe d'Amazon i va crear una plataforma de comercialització de productes i serveis turístics: **Alitrip**. El gegant xinès facturava el doble que Amazon quan, el 2014, va protagonitzar la sortida a borsa més gran de la història de Nova York, amb una valoració 1n 160.000 milions de dòlars. Una operació que s'interpretava com un punt de partida per a la seva expansió, més enllà del mercat asiàtic.

En el cas d'Alibaba, l'aposta pel turisme és clara, tal com demostren els nombrosos acords comercials que ha realitzat en els darrers anys, amb empreses i destinacions turístiques rellevants –cas de TUI– per reforçar la seva plataforma Alitrip.

### **1.3. Les agències virtuals i els metacercadors: Booking (Kayak) i Expedia (Trivago)**

#### **1.3.1. Agències virtuals**

En aquest apartat situem conjuntament les agències virtuals i els metacercadors perquè, tot i que són models de negoci diferents a l'origen, presenten característiques que les fan complementàries. Com veurem, els grans grups que controlen el mercat de les reserves turístiques internacionals tenen com a elements estratègics fonamentals l'existència de tots dos models. Analitzem primer el cas de les agències virtuals.

És interessant comprovar com tres de les agències virtuals pioneres que el 1996 van iniciar els seus passos com a organitzacions que desenvolupaven les seves estratègies exclusivament a internet, actualment acaparen, com hem vist, el protagonisme de les reserves turístiques en línia. **Priceline**, **Expedia** i **Travelocity** tenen aquest rol disruptiu basant les seves estratègies inicials en la tecnologia dels GDS. Després del seu naixement, el 1996, ràpidament van expandir les seves activitats oferint als seus inversors resultats que auguraven els creixements que vindrien i superant èpoques de dificultats com l'anomenada crisi de les «puntcom» a principis de segle. Al principi no van tenir la notorietat d'empreses com Amazon, des del seu naixement catalogada com a paradigma del comerç electrònic, però els seus índexs de rendibilitat han estat sempre superiors. Sense anar més lluny, Amazon va tenir el 2014 una xifra de negoci de 78.358 milions d'euros, però unes pèrdues de 212 milions. Va ser a partir d'aquell any que la companyia va passar a tenir beneficis.

## Procés de concentració al voltant dels grups Booking i Expedia

Al voltant de les agències virtuals pioneres Priceline i Expedia s'han estructurat dos dels grans grups que concentren les reserves turístiques en línia.

En el grup Priceline va ser el nom del grup que, a més de l'agència virtual amb el mateix nom, incorpora també altres plataformes d'intermediació especialitzades en hotels com **Booking** i Agoda i metacercadors com ara **Kayak**.

L'any 2018, els responsables del grup, atès el pes que anava guanyant el cercador d'hotels, van decidir canviar el nom del grup empresarial, Priceline, per Booking.

Per la seva banda, Expedia incorpora en el seu grup una estructura similar. A més de l'agència originària que dona nom a l'organització, s'hi inclou una plataforma especialitzada en la comercialització d'hotels (competidora de Booking), **Hotels.com**, i un metacercador (competidor de Kayak), Trivago. L'any 2015, Expedia va incorporar a la seva organització, en una operació valorada en 1.300 milions de dòlars, l'agència virtual **Orbitz** que hem analitzat en un capítol anterior també com a cas d'estudi significatiu en aquesta història sobre el naixement de les agències virtuals. A aquestes adquisicions cal afegir la de Home Away per 3.600 milions d'euros, una operació amb la que pretén competir amb Airbnb.

Les estratègies de Google en el mercat de les reserves turístiques amb productes que hem analitzat com ara **Hotel Finder** o **Google Flight** han posat en estat d'alerta les agències virtuals, els moviments de concentració de les quals poden ser interpretats com a estratègies preliminars per a guanyar grandària per a poder fer front al gegant Google. Amb les seves múltiples eines (Google Maps, Google Wallet, Gmail...) aquesta organització centrada en la innovació ha aconseguit accedir a informació crítica per a determinar el comportament i les necessitats dels seus milers de milions d'usuaris. Un coneixement que li atorga una posició privilegiada per a condicionar les reserves, si tenim en compte que més del 50% de les cerques de viatges comencen a Google.

Les iniciatives de Google en l'àmbit turístic poden tenir lectures d'aparença contradictòria, des del moment en què poden perjudicar els interessos d'alguns dels seus principals inversors publicitaris del seu cercador, com hem vist, amb els quals pot passar a competir. Google canvia les regles i aquest nou posicionament es pot interpretar com una amenaça per a operadors que els veien com un col·laborador (un canal de comunicació que els relacionava amb els seus clients i en el qual inverteixen molt) i ara el poden identificar com un competidor directe en un mercat de milers de milions d'euros. Un nou escenari que també podria perjudicar les anomenades companyies aèries de baix cost, poc amigues de la transparència i de les eines que facilitin al consumidor final l'opció de comparar lliurement els preus de l'oferta disponible.

En aquest escenari no és estrany que en l'informe anual de Booking (aleshores, Priceline) del 2016 es pogués llegir en un apartat (*Preferente*, 17 de març de 2017): «El nostre negoci pot ser negativament afectat per canvis en els algorismes de cerca a internet o les dinàmiques per generar trànsit. Nosaltres utilitzem Google per generar una part substancial de trànsit dels nostres webs i, en menor proporció, altres cercadors, especialment per mitjà d'anuncis de pagament». L'informe anual de Booking continua amb un text que en confirma

la debilitat i la preocupació per la força de Google: el cercador «sovint actualitza i canvia la lògica que determina l'emplaçament dels enllaços als nostres webs, que poden afectar negativament els nostres costos i dificultar la nostra competitivitat».

De fet, algunes iniciatives de Google segueixen aquesta línia. Algunes aplicacions noves de Google Flight per facilitar les reserves aèries dels seus usuaris envaeixen directament el mercat tradicional dels cercadors aeris com Kayak i Skyscanner, mentre que els nous serveis de Google Hotels afecten al negoci de Booking i confirmen els temors d'aquesta empresa.

### **El cost ocult del visitant en línia**

José Antonio Tazón, durant divuit anys conseller delegat d'Amadeus, ha explicat un dels punts clau del negoci de les principals agències en línia, com ara Booking i Expedia. Com hem descrit en aquest apartat, Booking i Expedia inverteixen de manera conjunta gairebé vuit mil milions d'euros en publicitat. Aquestes xifres, combinades amb el nombre de visites i reserves als seus webs, permeten fer càlculs a partir dels quals Tazón conclou que el cost de comercialitzar una reserva per aquestes agències virtuals se situa entre els 21 i els 30 dòlars. Tazón especifica que aquest cost és de 21 dòlars per a la reserva d'un vol i de 30 per a la reserva d'un hotel. D'alguna manera, aquesta reflexió posa en dubte un dels arguments utilitzats a favor de la desintermediació, que proposa deixar de banda les agències de viatge en afirmar que estalvia costos perquè no es paguen comissions als agents. La «comissió» la reben ara empreses com Google, segons aquesta tesi del cost ocult de les reserves en línia.

Els GDS, com Amadeus, són uns altres dels actors que analitzen al detall l'evolució dels esdeveniments. Tradicionalment, aquests sistemes de reserva han estat (i ara com ara encara són) els més sofisticats i complets subministrant les seves eines a agències en línia i presencials. Les amenaces que perceben els seus clients, les agències en línia, també ho són per als GDS, com a proveïdors tecnològics, capdavanters en el sector d'innovació i desenvolupament, que han estat qualificats com a sistemes nerviosos del sector pel control que exerceixen sobre la comercialització de reserves aèries.

### **Fair Search**

Diverses empreses que es consideraven amenaçades per les pràctiques que podien estendre en el mercat serveis com ara Hotel Finder i Google Flight van crear l'any 2010 la plataforma Fair Search, després de l'adquisició d'ITA Software per part de Google. Entre les organitzacions que van crear i/o van donar suport a aquesta iniciativa hi figuraven inicialment **Sabre**, **Kayak**, **TripAdvisor**, **Expedia**, **Amadeus**... Amb el pas del temps hi ha hagut canvis entre els membres d'aquesta associació, en la qual s'han produït baixes i també noves incorporacions. Per aquest canal, entre altres activitats, es denunciaven davant les autoritats dels Estats Units els riscos que segons el seu criteri implicaven per a la lliure competència aquestes noves activitats de Google. Des de Fair Search s'assenyala que Google controla més del 90% de les cerques a escala mundial. Els algorismes que gestiona Google li proporcionen una posició de domini en qualsevol dels àmbits en els quals actua, segons aquesta associació.

La veritat és que les agències virtuals s'enfronten a un futur amb interrogants. En bona part, aquestes organitzacions han crescut inicialment amb la venda del bitllet aeri, però també amb les reserves hoteleres, amb el cas paradigmàtic de Booking. En el mercat espanyol, les agències virtuals representen el principal canal de distribució hotelera, ja que canalitzen el 30 % de les reserves (Schegg, 2018). Com va succeir en el seu moment amb les agències tradicionals, en l'entorn actual busquen incrementar la seva rendibilitat a través de la comercialització d'altres productes entre els quals figuren els anomenats **paquets dinàmics**. D'aquesta manera, les estratègies d'aquestes agències virtuals tenen elements comuns amb les d'intermediaris tradicionals majoristes o detallistes que es van veure precisament afectades per la irrupció d'internet. En el nou escenari, les agències virtuals natives identifiquen la necessitat d'incrementar la rendibilitat dels productes que comercialitzen, diferenciant-los i incrementant-ne el valor afegit amb estratègies com les del paquet dinàmic que ja fa anys que havien introduït els operadors turístics.

### 1.3.2. Metacercadors

La irrupció d'internet en l'àmbit de la comercialització turística va transformar, com hem vist, a partir de l'any 1995, les polítiques de gestió de preus d'empreses com les companyies aèries i les cadenes hoteleres. Eines com el *yield* o *revenue management* es desenvolupen en un context general d'inestabilitat i flexibilitat de preus. Les tarifes aèries i hoteleres varien de forma constant, cosa que genera incertesa en el consumidor i la necessitat de poder disposar d'un canal d'informació que li permeti comparar de forma transparent i eficient les diverses alternatives de les quals disposa entre els diversos portals especialitzats. Amb aquesta filosofia van néixer els anomenats metacercadors, que van arribar al mercat amb un perfil propi, però amb el pas dels anys s'han anat adaptant als canvis seguint dues vies: incorporant-se a les estratègies de grans grups o ampliant la seva especialització.

Veiem com els metacercadors es van especialitzar inicialment per sectors. Alguns dels més coneguts internacionalment són els que se centren a comparar tarifes hoteleres, com el cas ja esmentat de **Kayak** o el seu competidor **Trivago**, i altres com **Skyscanner**, que va néixer com a comparador de tarifes aèries. Ja hem comprovat com aquests metacercadors no s'han escapat del procés de concentració que viuen les agències virtuals i s'han incorporat a alguna de les dues grans aliances mundials del sector. Kayak forma part del grup Booking (que va pagar 1.400 milions d'euros l'any 2012), mentre que Trivago està inclòs en el conglomerat d'Expedia. D'alguna manera, aquests dos metacercadors formen part de l'estratègia global d'aquests grans grups.

En el cas de Skyscanner, la companyia va néixer de la voluntat dels seus creadors de disposar d'un canal en el qual un consumidor tingués l'opció de disposar de la informació comparada dels preus disponibles de vols. Nascuda l'any 2003 i amb una facturació propera als vuitanta milions d'euros, el metacercador s'està adaptant als nous temps ampliant la seva oferta de serveis més en-

llà del bitllet aeri per diversificar-la amb preus hotelers, de lloguer de cotxes, paquets vacacionals, ofertes d'última hora... El concepte original (especialització en tarifes aèries) es transforma i la seva estratègia vol reforçar la idea que el posicionament dels proveïdors i la restitució de les seves inversions es pot consolidar millor en aquests metacercadors que en altres cercadors generals.

Com en els casos de Kayak i Trivago, Skyscanner també ha estat adquirit per un gran grup, en aquest cas xinès, ja que s'ha integrat com a proveïdor de la principal xarxa d'agències virtuals CTrip.

### **Ryanair i els metabuscadors**

En una de les seves freqüents i cridaneres iniciatives, l'any 2015, el president de Ryanair, Michael O'Leary, va proposar a les principals línies aèries europees (IAG, que inclou British i Iberia; Air France/KLM; EasyJet i Lufthansa) dissenyar estratègies comunes per frenar les activitats dels metacercadors 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.

### **Rastreator**

Un cas també interessant de metacercador és el que proporciona l'empresa Rastreator, que va néixer com a comparador d'assegurances de cotxe i que ha diversificat també la seva activitat i s'ha introduït en el mercat dels viatges amb comparador de vols, hotels... una mostra més del poder d'atracció del sector turístic entre organitzacions que en principi són alienes a aquest àmbit.

## **1.4. Xarxes socials i plataformes «col·laboratives»**

En els processos de comunicació que estem analitzant, internet ha significat un canvi qualitatiu en els perfils dels receptors. La multiplicació de canals de televisió (amb noves plataformes de cable i satèl·lit) ja havien segmentat la demanda a la fi del segle passat. Però la irrupció d'internet ha suposat el canvi de la comunicació de masses pel procés de personalització en massa (Moragas, 2011, pàg. 48).

### **Consumidor proactiu, el treball del consumidor**

L'emergència de la figura del consumidor proactiu (de l'anglès *prosumer*) està tenint efectes significatius en el rol de les agències de viatges tradicionals i especialment en les seves tres funcions bàsiques de **mediació**, **assessoria** i **producció**. El concepte de consumidor proactiu va ser introduït per Alvin Toffler (1980 i 2006) per a referir-se a l'individu que en el nou entorn digital té la capacitat d'actuar alhora com a productor i consumidor.

En l'àmbit turístic, gràcies a la implementació de tecnologies de la comunicació eficients, el consumidor proactiu disposa de canals que li permeten accedir directament al proveïdor de serveis, prescindint de la mediació de l'intermediari. D'altra banda, aquest nou consumidor té accés per mitjà de la xarxa a la informació que requereix en el procés de decisions de compra (informació sobre destinacions, sobre preus de proveïdors i formalització de reserves directes). I compta, a més, amb les opinions de persones que han utilitzat els serveis i els valoren a través de plataformes com TripAdvisor, duent a terme prescripcions i incidint directament en el rol d'assessor dels intermediaris. En aquest context, el consumidor proactiu, per tant, té la possibilitat

de crear els seus propis productes de viatge en un nou plantejament que afecta el rol productor de l'agència.

Sobre aquesta qüestió destaquen les reflexions de Marie-Anne Dujarier (2014) sobre allò que ella anomena «el treball del consumidor» des d'una **perspectiva crítica**. L'autora elabora una classificació d'aquest tipus d'activitats, en la qual destaquen les que fan referència a l'**autoproducció dirigida** (Ruiz, 105; Borja i Gomis, 2009, pàg. 28-30) que inclou la reserva de bitllets (de tot tipus de viatges) a la qual ens referim en aquestes pàgines, però també processos com els que duen a terme els consumidors d'Ikea (que transporten i munten els seus mobles), o els autoserveis (com les gasolineres o els *self service* de restaurants). Dujarier creu que aquestes i altres activitats (en les quals els consumidors col·laboren amb propostes de valor a cost zero amb les organitzacions) són conseqüència d'una evolució del capitalisme que treu profit del treball gratuït canalitzat pels consumidors proactius.

### 1.4.1. Cocreació d'experiències i intel·ligència col·lectiva

La multiplicació accelerada de l'oferta de continguts i la multiplicació quantitativa de la informació facilita l'aparició de nous mediadors o noves formes de mediació (Moragas, 2011, pàg. 49). A partir de l'anàlisi d'autors com Alicia Estrada (2010, pàg. 21-35) o Díaz i Rodrigo (2013, pàg. 98-100), des de l'inici del segle XXI podem identificar diversos models d'aquest tipus de plataformes que poden tenir influència i aplicació en la distribució turística. Es tracta de propostes que emfatitzen el valor de la cocreació d'experiències i la intel·ligència col·lectiva mitjançant la incorporació dels usuaris que cooperen i comparteixen fonts d'informació per crear i modelar continguts. En aquests processos s'origina informació qualitativa de gran valor, la gestió eficient de la qual pot resultar decisiva en la presa de decisions de les organitzacions.

Entre aquestes plataformes podem destacar, per les seves activitats en els últims anys, les següents:

**a) L'organització social de la informació que genera eines per a l'usuari.** Es tracta de crear un context per a l'aprenentatge social mitjançant xarxes socials i comunitats amb l'objectiu de buscar i organitzar la informació. **Delicious** és l'exemple paradigmàtic d'aquest model. Nasqué l'any 2003, va ser adquirit per Yahoo i posteriorment, el 2011, venut als fundadors de YouTube.

**b) Xarxes d'especialistes interconnectats.** L'objectiu d'aquest tipus de plataformes és crear un sistema d'intel·ligència distribuïda i basada en l'anomenada recerca oberta. Es vol incentivar l'intercanvi d'idees i solucions tecnològiques entre empreses i investigadors. **Innocentive** sol ser un cas d'estudi habitual per a l'anàlisi d'aquest model.

**c) Plataformes de col·laboració.** El cas paradigmàtic d'aquest model el representa la **Viquipèdia**, entesa com una plataforma en la qual els usuaris col·laboren per crear continguts de manera conjunta. Permet l'elaboració col·laborativa de continguts entre usuaris de qualsevol part del món de manera interactiva i amb eines fàcils d'usar.



**d) Xarxes de mobilització col·lectiva.** Entre les principals eines identificades per a aquest tipus de plataformes hi figuren els **blogs** i **Twitter**. A la fi del segle passat es van començar a expandir els blogs com a pàgines de continguts creades per a usuaris que les podien utilitzar sense necessitar coneixements tècnics complicats. La paraula *blog* neix dels conceptes *web* i *log* ('registre'). Les plataformes de blogs faciliten plantilles predefinides amb les quals es poden crear continguts per a publicar i compartir en un format multimèdia i interactiu que incentiva el *feedback* amb els lectors. Els blogs poden ser personals però també corporatius, com mostren els múltiples casos d'organitzacions turístiques (agències, hotels, oficines de turisme...) que els utilitzen en les seves estratègies de comunicació i màrqueting. Els blogs han anat evolucionant, a mesura que ho ha fet també la tecnologia, cap a conceptes com els fotlog, videoblogs o audioblogs.

En aquest mateix apartat hem de fer esment al Twitter, que pot arribar a complir objectius similars als del blog, però amb un format i plantejament totalment diferents a partir de la limitació de caràcters que han de tenir els missatges publicats. Aquesta eina, que ha estat descrita com un microblog, és utilitzada per particulars i organitzacions i té com una de les seves característiques bàsiques la immediatesa de les informacions que permet publicar. Permet descriure els fets, els discursos, en temps real.

**e) Xarxes d'interacció social.** Aquestes plataformes generen entorns en els quals els usuaris es poden presentar i interactuar entre ells sota formats i temàtiques variades (familiars, socials, professionals...). A principis d'aquest segle, les xarxes d'interacció més conegudes eren les anomenades «comunitats», moltes de les quals estaven formades per a fomentar el treball professional en xarxa. Hi havia comunitats orientades a sectors específics com el turisme, amb comunitats que van tenir un èxit important com és el cas de la plataforma de l'anomenada comunitat Hosteltur, vinculada al mitjà de comunicació especialitzat en turisme.

En aquest cas parlem de **xarxes verticals**, ja que centren els continguts en un tema específic.

Les xarxes horitzontals, o generalistes, són les que tenen més rellevància en els darrers, amb l'objectiu de reunir usuaris que poden tenir interessos i converses de contingut divers. Facebook i Instagram poden ser exemples molt representatius d'aquesta modalitat de xarxa social.

**f) Plataformes d'intercanvi i col·laboratives.** Es tracta de mercats virtuals enriquits per les aportacions i comentaris dels usuaris sobre productes i serveis amb la finalitat de prescriure (**TripAdvisor**) i/o prestar serveis, com el cas d'Airbnb amb l'allotjament en cases particulars.

Entre els diversos models que hem comentat en aquest apartat destaquen organitzacions que tenen una influència clara en l'àmbit turístic i l'evolució de les quals marcarà les tendències del mercat. Malgrat que es tracta de models d'origens diferents, comparteixen cada vegada més estratègies i tècniques cap a objectius comuns, per la qual cosa la seva classificació es fa cada vegada més complexa.

## Casos d'estudi

A continuació analitzem alguns dels casos més representatius dels dos darrers apartats (xarxes d'interacció social i de plataformes), ja que, directament o indirectament, són els que tenen més influència en la comercialització de serveis turístics:

### TripAdvisor

Probablement el cas pioner en aquest àmbit és el de TripAdvisor. Nascuda l'any 2000 com un *spin off* d'Expedia, està vinculada, per tant, a la nova intermediació sorgida a partir del 1995 amb l'inici de l'aplicació d'internet a les organitzacions. El seu naixement va suposar una innovació rellevant que permet fer global la idea estesa durant dècades en el sector que el millor prescriptor per a recomanar un viatge (o hotel, restaurant...) és un usuari que conegui el producte o servei. TripAdvisor, a través de la xarxa, fa global la prescripció. Es tracta d'una plataforma d'abast global que canalitza les opinions dels usuaris sobre productes i serveis turístics a partir de les seves experiències personals.

TripAdvisor originàriament proporcionava consells d'usuari sobre productes o serveis turístics que havien consumit. Amb el pas dels anys, a aquesta primera funció essencial se li està afegint una àmplia varietat de serveis de planificació de viatges amb enllaços directes a eines de reserva que busquen en centenars de llocs web per trobar els hotels al millor preu. Segons les dades de la mateixa organització, TripAdvisor factura l'any prop de 1.600 milions de dòlars.

El model de negoci d'aquesta organització vol obtenir el màxim benefici del volum tan extraordinari d'usuaris de que disposa i de la seva influència a l'hora de prendre decisions de compra de viatges i per això en els últims anys s'ha esforçat en la millora dels seus sistemes de reserva. Per a fer-ho, ha desenvolupat productes com TripConnect per a la reserva instantània d'hotels en el procés de planificació d'un viatge a través de TripAdvisor, amb l'objectiu que els seus usuaris no surtin de la seva plataforma a l'hora de concretar una reserva i utilitzin els seus canals amb eines com Instant Booking. Com en els casos de les agències virtuals Booking o Expedia, Tripadvisor basa també el seu bon posicionament a Google a partir d'una gran inversió publicitària.

Si bé la capacitat d'influència d'aquesta plataforma no es posa en qüestió (s'estima que més del 60% dels usuaris que reserven a internet consulten Tripadvisor), hi ha certs aspectes que han estat polèmics en els últims anys. Un d'ells és el que fa referència a la complexitat que representa el control de la veracitat dels comentaris publicats, que ha generat algunes denúncies que, per exemple, al Regne Unit, s'han canalitzat a través de l'Advertising Standards Authority. Els responsables de la plataforma s'han vist obligats a dissenyar estratègies per a combatre empreses que s'han dedicat a comercialitzar falsos comentaris a canvi de diners, com és el cas del portal **Buy TripAdvisor Review** i que poden danyar la imatge i la reputació de TripAdvisor. Fa poc, una sentència d'un tribunal italià ha condemnat (nou mesos de presó i 8.000 € de multa) una persona per comercialitzar paquets d'opinions falses sobre hotels.

## Facebook i Instagram

Ja hem assenyalat que la xarxa social de Facebook és l'única organització que, encara estant lluny de les xifres de Google, ha incrementat els seus ingressos publicitaris en els últims anys i és l'única organització que està fent ombra al poder del gran cercador. La companyia ha protagonitzat operacions significatives en els últims anys, com l'adquisició d'**Instagram** i, la de **WhatsApp**, en aquest últim cas a canvi de pràcticament 14.000 milions d'euros. Una estratègia que s'orienta cap a la captació de nous segments de mercat (especialment més joves) i l'aposta cap a la tecnologia mòbil per a poder personalitzar al màxim la prestació de serveis.

Amb Instagram, els responsables de Facebook van fer una aposta pel segment més jove dels usuaris (el 59% dels quals té entre 18 i 29 anys). La xarxa ha superat els mil milions d'usuaris i es consolida com un referent que les empreses turístiques tenen cada cop més en compte. Des d'aquesta òptica, la inversió de 715 milions d'euros que Facebook va fer per Instagram es considera un encert, atesos els seus resultats i potencial. Mentrestant, Facebook ha viscut moments complicats arran dels escàndols relacionats amb la protecció de dades: un cas és el de **Cambridge Analytica**, on milions d'usuaris de la xarxa van veure vulnerats els seus drets per una mala praxi en la gestió de la seva informació confidencial i també per la difusió de notícies falses a través dels seus canals. Aquest fet va perjudicar greument la seva imatge, tot i que continua mantenint més de dos mil milions d'usuaris. Per tot plegat hi ha especialistes, com ara Enrique Dans, que consideren que Facebook no és només una plataforma tecnològica, sinó que és una empresa de mitjans de comunicació que ha de preocupar-se, per tant, de la veracitat de les informacions que circulen pels seus canals.

**Quin paper exerceixen Facebook i Instagram en l'àmbit turístic?** Essencial, ja que participa en les tres fases del viatge. En la fase de la planificació exerceixen un poder molt rellevant, ja que faciliten un dels elements històricament claus en la presa de decisions de compra de viatges: la recomanació directa d'amics i familiars. Aquestes xarxes, cadascuna orientada a segments d'edat diferents (Instagram orientada a la joventut) són probablement les més eficients en aquest sentit, ja que presenten una diferència substancial amb TripAdvisor. En aquest cas, les recomanacions es produeixen des de la perspectiva que podem anomenar *wisdom of crowds* (saviesa de les multituds), mentre que en el cas de Facebook es produeixen des de la perspectiva de *wisdom of friends* (saviesa dels amics) (Núñez, 2014a).

En la fase de planificació, l'opinió dels familiars i amics a la xarxa pot ser decisiva en el procés de presa de decisions. Així mateix, durant el viatge i després del viatge, compartir (a través d'opinions i fotografies) les experiències que es viuen o s'han viscut atorguen un paper rellevant a la xarxa. Per a maximitzar la seva eficiència en aquest camp, Facebook va crear una eina com Nearby, per canalitzar les recomanacions personalitzades segons la ubicació de l'usuari en el moment adequat durant el viatge i per facilitar la gestió i la reserva d'un servei turístic. A més, Facebook analitza amb cura les tendències del mercat turístic per incorporar-les a la seva oferta de serveis. N'és un exemple la seva aplicació Marketplace, que ha incorporat el servei de lloguer d'apartaments. D'altra banda, Instagram també facilita cada cop més la possibilitat de fer reserves hoteleres a la plataforma; per això, davant el potencial que ofereix aquest canal de comercialització, els allotjaments dissenyen estratègies per esdevenir «instagrameables» i captar l'atenció i interès dels usuaris d'aquesta xarxa social com a canal de comercialització.

## Airbnb

El concepte del model de negoci d'Airbnb s'ajusta estrictament al d'una organització dedicada a la intermediació. Creada l'any 2008 a San Francisco, el seu creixement internacional des dels Estats Units i passant per Europa ha estat espectacular i ha esdevingut un cas d'estudi (Zervas, Proserpio i Byers, 2013). El model de negoci es basa en una plataforma tecnològica que agrupa propietaris d'habitatges que lloguen els seus habitatges. Novament, la utilització eficient de la tecnologia ha estat la clau per al desenvolupament d'aquest innovador model de negoci que posa en contacte proveï-

dor i consumidor, en una proposta presentada com a p2p (*peer to peer* o xarxa d'igual a igual) i com a —no sense polèmica— paradigma de l'economia col·laborativa.

Jeroen Merchiers, director general d'Airbnb a Europa assenyala alguns matisos a l'hora de definir la seva empresa. En declaracions a la revista *TecnoHotel* (29 d'octubre del 2014): «No som ni intermediaris ni comissionistes, ni agència en línia. Som una plataforma tecnològica en la qual dues persones es poden conèixer, connectar i, al final, la transacció es fa directament entre aquestes dues persones, a diferència del que succeeix en una agència virtual. El cobrament que fem és per l'ús de la plataforma, entre el 6 i el 12% de la transacció, anunciar-s'hi és gratuït i després es cobra un 3% a l'amfitrió per fer la transferència al compte bancari» (Núñez, 2014b).

Aquest model de negoci es planteja amb formats similars en altres àmbits turístics i no turístics. Així, en aquest context de l'anomenada economia col·laborativa es poden organitzar tot tipus d'activitats, com ara menjars en domicilis particulars i visites organitzades per residents locals. Però, probablement, la plataforma que ha generat més controvèrsia, juntament amb Airbnb, ha estat **Uber**, nascuda també a San Francisco, perquè els usuaris puguin compartir vehicles. Si Airbnb competeix directament amb l'oferta d'allotjament tradicional, Uber ho fa amb els taxis, si bé s'està plantejant ampliar la seva oferta de serveis als viatges amb la seva plataforma Uber Travel.

De fet, una sentència del Tribunal de Justícia de la Unió Europea sobre Uber, arran de la denúncia d'una associació de taxistes de Barcelona, determina que aquesta plataforma no pot considerar-se un intermediari tecnològic que posa en contacte conductors i usuaris, sinó que és una empresa regulada per les mateixes condicions exigides a la resta de les empreses de transport. Es considera que el transport, i no la intermediació sense cap responsabilitat en els serveis que presenten els conductors, és l'objectiu principal de la seva funció; un plantejament que es podria aplicar d'una manera similar al cas d'Airbnb amb el lloguer d'habitatges.

Les crítiques més generalitzades a aquests models, que més que d'economia col·laborativa són de capitalisme de plataformes, senyalen que incentiven l'economia submergida més que la col·laborativa, ja que generen una gran activitat econòmica que no està subjecta a cap control. No es critica la comercialització d'apartaments legals sino la incorporació d'allotjaments sense llicència. La falta de control l'estenen també a la qualitat de les infraestructures utilitzades dels serveis prestats, atesa l'escassa de reglamentació que regula aquestes activitats, encara que als Estats Units i a Europa comencen a haver-hi ciutats que impulsen normatives específiques per a l'economia col·laborativa.

Des d'Airbnb es defensen d'aquestes acusacions assenyalant que totes les transaccions es fan a través de comptes bancaris transparents i que en tot cas és necessària una regulació específica que faciliti la convivència entre diversos models d'allotjament, però que tingui en compte les particularitats de l'economia col·laborativa. Respecte a la qualitat dels serveis, s'assenyala que són els mateixos usuaris (de nou el boca-orella) els que valoren els serveis de manera transparent. S'assegura que hi ha mecanismes per a intervenir en els casos en els quals les avaluacions són negatives i no es compleix amb els compromisos adquirits.

De fet, el model d'Airbnb és una evolució del prèviament existent intercanvi d'habitatges per a vacances en el qual a través de plataformes com, entre moltes altres, **HomeExchange**, usuaris de tot el món s'organitzen per a poder intercanviar els seus habitatges durant els períodes vacacionals. Entre els usuaris no hi ha transaccions econòmiques, per la qual cosa sí que es podria parlar d'autèntica economia col·laborativa. Només la plataforma ingressa una quantitat econòmica de cada usuari per la seva intermediació. HomeExchange va néixer l'any 1992 i des de llavors ha experimentat un creixement exponencial a mesura que ha anat introduint aplicacions tecnològiques que han fet més eficients els processos.

L'espectacular creixement d'Airbnb ha fet que la seva oferta d'allotjament superi la de les quatre cadenes hoteleres internacionals més importants juntes (Marriott, Hilton, InterContinental i Wyndham). Hi ha símptomes clars d'hibridació de models de negoci en observar com Airbnb ha estès les activitats cap a la comercialització d'hotels

i, a la inversa, com cadenes hoteleres distribueixen també el lloguer d'habitatges vacacionals a través dels seus canals.

Paral·lelament, aquest creixement es tradueix també en visites al portal d'Airbnb que superen les que reben Booking o Marriott. Amb la intenció de fer rendible aquest volum de visites, la plataforma diversifica els seus serveis en l'àmbit turístic. Així, a partir de l'adquisició de **Trip4real** (una empresa emergent creada per a la comercialització d'experiències coordinades per residents locals d'una destinació), ha posat en funcionament Airbnb Trips.

Aquest creixement converteix Airbnb en un canal de comercialització de dimensió internacional amb la capacitat d'incorporar els hotels en la seva oferta, de manera que pot esdevenir un competidor evident d'organitzacions líders com Booking. Les primeres experiències en aquest àmbit, en les quals Airbnb aplica polítiques agressives amb comissions més favorables als hotelers, apunten que hi ha potencial.

### 1.5. Portals de compra col·lectiva

Les conegudes com a empreses de compra col·lectiva que hem comentat en el mòdul «Introducció a la distribució turística», bàsicament a partir del model de l'*outlet*, constitueixen un nou format de comercialització que genera noves formes de consum impulsades eficientment per la tecnologia.

El model ha generat al llarg dels últims anys intensos debats sobre els límits de la rebaixa de preu amb els quals es pressiona els proveïdors. Els descomptes, encara que es facin per a períodes de baixa demanda, amb els que es permet incrementar el percentatge d'ocupació alhora que s'aprofita la publicitat que genera participar en aquestes promocions massives, poden acabar repercutint en el marge de benefici dels proveïdors. Tradicionalment s'estima que les comissions van entre el 20 i el 50%, però en alguns mitjans es parla de comissions de fins a un 70%.

La pressió per reduir preus (i, per tant, marges) genera interrogants, atès que s'ha de valorar en quina mesura es pot equilibrar en una balança aquest tipus de campanyes per al proveïdor. D'una banda, gaudeix dels avantatges de la publicitat massiva que li atorga participar en aquest tipus de promocions amb les quals podrà incrementar la seva demanda. D'altra banda, haurà de calibrar les possibilitats de trobar un punt d'equilibri que li permeti gestionar l'increment de la demanda amb una reducció del marge (que s'emporta la comissió de l'*outlet* intermediari) per seguir essent rendibles sense reduir la qualitat del servei.

Els portals *outlet* tenen com a gran referència internacional el cas de **Groupon**, nascuda als Estats Units l'any 2008. Al mercat espanyol van aparèixer posteriorment empreses com **Groupalia**, **Offerum**, **Privalia** o **Let's Bonus**, que a partir de l'inici de les seves activitats han provocat canvis i transformacions significatives i han deixat fora del mercat determinades empreses (Let's Bonus està operant com a agència de viatges).

En l'àmbit turístic, és el cas dels coneguts talonaris d'hotel que van començar comercialitzant empreses com la pionera Bancotel, les quals van seguir **Talotel**, **Hotel Color** (de Mundicolor) o **Hotelpius** (Transhotel), que van créixer a la dècada dels noranta amb aquesta fórmula (Rosa, 2013). Amb aquests talons es donava sortida a habitacions d'hotel de difícil comercialització i que davant la disjuntiva es venien a baix preu per aquesta via. Era una estratègia precursora de la llarga cua, però que no gaudia de l'eficiència que internet sí que va facilitar als nous portals *outlet* sorgits amb la xarxa. Amb aquests nous formats es poden aconseguir descomptes de fins a un 70%, ja que la presa de decisions és més precisa gràcies a la informació que la tecnologia facilita per posar en oferta qualsevol producte d'última hora de forma instantània, circumstància que no estava a l'abast dels talonaris de paper.

Els canvis estructurals que comporten aquests moviments són significatius i afecten el rol tradicional de les agències de viatges. Amb els talonaris d'hotel d'empreses com Bancotel, aquesta agència tradicional participava en la cadena de comercialització d'aquestes habitacions. En aquest nou escenari iniciat amb els *outlets*, l'agència tradicional surt de la cadena, ja que són les organitzacions com Groupon les que directament assumeixen aquesta funció, en alguns casos creant la seva pròpia agència, com en el cas de Let's Bonus, que comercialitza també paquets turístics. En aquest sentit, podem parlar d'una readaptació del model d'agència.

La fórmula dels *outlet* en la intermediació turística, com en el seu moment la dels talonaris d'hotel, encara no està consolidada. I algunes experiències han estat fins i tot negatives, com la creació d'una divisió específica per al turisme per part de Privalia (**Privalia Travel**), que finalment no va tenir continuïtat. Des del sector hotelier, hi ha opinions que afirmen que els descomptes a les habitacions d'hotel no poden seguir les mateixes pautes que els de les botigues de roba. Especialment per als hotels independents de petites dimensions, les condicions que sovint exigeixen aquests portals (amb descomptes de fins al 70%) són difícilment acceptables.

En aquest sentit, la tecnologia ha obert noves vies per a la comercialització de places hoteleres (o d'altres subsectors turístics com els restaurants) en moments de baixa demanda. La venda directa, les agències en línia, les centrals de reserves i les pròpies *outlet* liciten fort per consolidar-se en aquest mercat.

En aquest apartat, podem incloure també, perquè tenen algunes característiques comunes, el concepte de «paquets d'experiències» per a regal, com els casos de **Smart Box** o **La vida es bella**. Tenen en comú amb els *outlets* el fet que faciliten la comercialització de serveis en períodes de baixa demanda, encara que presenten diferències com la creació de paquets de serveis («experiències») que presenten també en un format físic (una caixa) que permet ser

comercialitzat com a objecte de regal. Aquestes caixes es venen en centres comercials presencials al públic en general, mentre que els cupons de la compra col·lectiva se solen comercialitzar entre usuaris registrats.

## 1.6. Organitzacions de màrqueting de destinacions

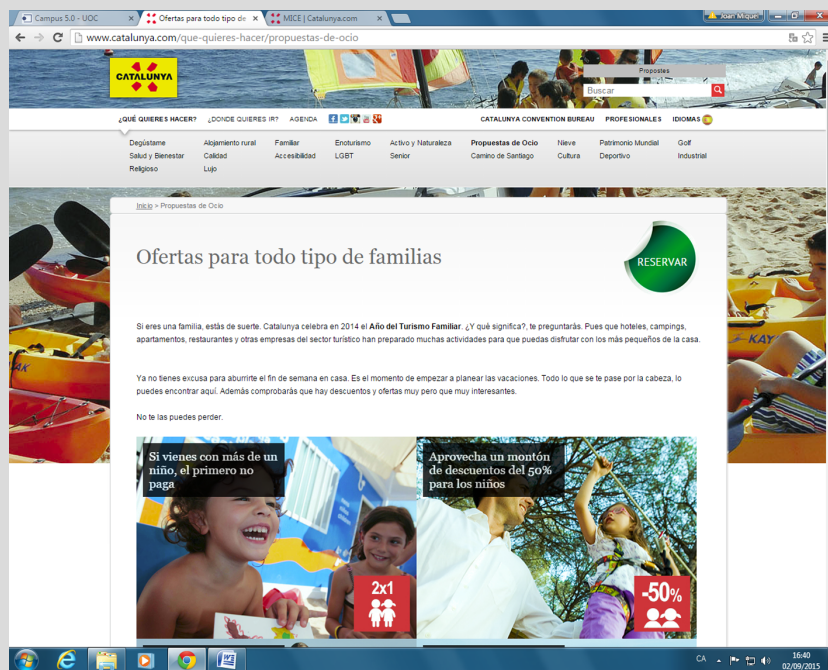
Amb la irrupció d'internet en l'àmbit de la comercialització de productes i serveis turístics s'ha intensificat el debat sobre la possibilitat que les organitzacions dedicades a la promoció turística de les destinacions puguin incloure en les seves activitats la distribució de reserves o la venda de paquets. Tradicionalment s'atribueix als organismes dedicats a la promoció turística d'un determinat territori un rol estrictament informatiu aliè (per qüestions legals) a la comercialització. Però les opcions que facilita la xarxa han avivat el debat i han elevat la pressió perquè aquest tipus d'organismes incloguin entre les seves funcions la intermediació.

Els portals de promoció turística (en les seves múltiples dimensions: estatal, autonòmica, provincial, comarcal o municipal) han incorporat diverses fórmules per aconseguir que els usuaris de les seves plataformes, al marge d'obtenir la informació necessària per a configurar el seu viatge disposin de l'opció de poder materialitzar la reserva. Per això s'ha disposat de formats variats perquè de forma àgil (i legal) l'usuari pugui contactar directament amb el proveïdor o un intermediari (central de reserves, agència de viatges...) per concretar una reserva. Les associacions d'agències de viatges sempre han estat molt pendents perquè en aquest tipus de processos es respecti la llei.

### **El portal [www.catalunya.com](http://www.catalunya.com)**

En aquest context, resulta rellevant comentar el cas de l'engegada del portal [www.catalunya.com](http://www.catalunya.com). La plataforma va ser presentada com la primera que una administració pública gestionava per a la venda de viatges combinats a internet, és a dir, que permetia fer tot el procés de compra al mateix portal sense redirigir els usuaris a les webs d'intermediaris. De manera que l'organisme públic assumeix un nou rol d'intermediació comercial que se suma a la intermediació merament informativa. L'Agència Catalana de Turisme, assenyalava que amb la seva proposta es pretenia prioritzar la venda de productes de marcat caràcter experiencial per a facilitar la dinamització del turisme.

Figura 2. El portal facilita la reserva d'ofertes.



Aquest nou canal de venda a internet per a una destinació turística com Catalunya s'orientava a les petites i mitjanes empreses que poden tenir dificultats per a crear les seves pròpies plataformes o accedir als grans canals de distribució. Es plantejava com a objectiu arribar on els grans distribuïdors no arriben, oferint als usuaris una oferta turística diferent de la dels canals de venda habituals, amb la idea no de competir amb ells, sinó de complementar-los.

D'aquesta manera, l'Agència Catalana de Turisme es convertia, segons els seus responsables, en la primera administració pública europea que creava una plataforma de venda en línia de viatges combinats (és a dir, viatges de més de 24 hores o que incloguin com a mínim una nit d'estada, amb transport i/o allotjament i/o activitat associada). Una de les claus d'aquest projecte va ser la participació en la seva engada i cogestió de l'Associació Corporativa d'Agències de Viatges Especialitzades per a facilitar l'encaix dels intermediaris en aquesta plataforma.

En el llançament d'aquest projecte, les agències que volien comercialitzar els seus productes en aquesta plataforma havien d'estar legalment constituïdes i inscrites al Registre de Turisme de Catalunya i havien de disposar de TPV virtual o passarel·la de pagament. El producte ha de tenir un component experiencial i s'ha d'ajustar a les polítiques establertes en el Pla Estratègic de Turisme i el Pla de Màrqueting Turístic de Catalunya.

### 1.6.1. Comercialitzar activitats locals: una oportunitat per a la sostenibilitat

Aquests portals de promoció orienten les estratègies, com fan altres operadors destacats, cap a les activitats en destinació en molts àmbits anomenades *experiències*. Diverses empreses dedicades a l'anàlisi del mercat turístic, com ara Phocus Wright, identifiquen una tendència en què el turista es preocupa més pel que pot fer en una destinació que no pas per qüestions d'operativa logís-



tica. La tecnologia fa que la comercialització d'experiències, fins ara complexa amb els canals de distribució més tradicionals, presenti opcions amb noves oportunitats per a operadors de petites dimensions.

Un estudi sobre el paper de la sostenibilitat en les agències de viatges (Ibarnia, 2018, pàg. 42-43) mostra que un determinat segment d'agències de viatge «ha sabut adaptar-se a la transformació viscuda en el sector per mitjà de la irrupció de les tecnologies i internet, tot cercant i accedint a proveïdors que abans eren difícils de localitzar». De la mateixa manera, l'estudi reflecteix que la digitalització de la intermediació «ha suposat un apoderament per als prestataris de serveis i per als petits intermediaris, democratitzant l'accés al mercat amb inversions assumibles i prestant serveis i productes de qualitat. En aquest sentit, la irrupció de majoristes especialitzats, els prestataris locals i els correspon-sals han desplaçat, pel que fa a la comercialització de productes, als majoristes convencionals la seva hegemonia en la cadena de subministrament turístic».

Aquest fenomen mostra que l'avenç de la tecnologia no només beneficia les grans empreses que hem analitzat en aquest apartat i que concentren el domini de les reserves turístiques internacionals (Google, Booking, Expedia, Airbnb...), sinó que les organitzacions (públiques, privades o mixtes) de petites dimensions, però amb objectius molt clars, poden treure profit d'aquest entorn. Per la via de l'especialització i de la sostenibilitat, la tecnologia facilita les eines perquè els proveïdors i els consumidors interessats en propostes de caràcter sostenible tinguin els canals per trobar-se.

#### **El cas del turisme rural comunitari ACTUAR (Costa Rica)**

El cas d'estudi que proposa Cañada (2016) és molt representatiu en aquest context. L'experiència ha consistit a crear estructures d'articulació d'iniciatives de turisme rural comunitari per millorar, entre altres aspectes, la capacitat tècnica de les persones implicades, el disseny d'infraestructures i serveis. Però un dels aspectes més rellevants de l'estratègia era l'anàlisi de la potencialitat de la intermediació comercial amb turistes estrangers interessats en aquest tipus d'oferta. La tecnologia ha desenvolupat un paper fonamental perquè aquesta proposta, integrada per trenta-sis grups comunitaris, s'hagi consolidat amb canals efectius de comercialització.

### **1.6.2. Destinacions intel·ligents i turisme electrònic**

Aquest tipus d'iniciatives que acabem d'analitzar per al cas de Catalunya (com tantes altres de desenvolupades en àmbits territorials diferents a escala municipal, comarcal, provincial, autonòmica o estatal) s'inscriuen en l'apartat de comercialització i distribució del l'anomenat **turisme electrònic**. Una extensió d'aquest format serien les destinacions intel·ligents, «en el sentit que aprofita les mateixes tecnologies com a punt de partida, és a dir, està vinculat a les tecnologies que, com ara la informació proveïda de manera informàtica en núvol, deriven del web 2.0 i de la seva interacció amb les xarxes socials» (González, Díaz, Gomis i Morales, 2018, pàg. 10).

El concepte de destinacions intel·ligents està lligat originàriament al de **comunitats intel·ligents** (*smart communities*) definides el 1997 des de la San Diego State University com a àrees geogràfiques «de grandària diversa on els seus residents, organitzacions i institucions de govern usen la tecnologia de la informació per a transformar els seus territoris de manera significativa, mitjançant la cooperació entre el govern, les empreses, els educadors i els ciutadans; i les millores tecnològiques produeixen canvis fonamentals en lloc d'incrementals» (Institut Valencià de Tecnologies Turístiques, 2015, pàg. 6).

A partir d'aquest antecedent, el concepte de ciutat-comunitat intel·ligent (*smart*) ha anat evolucionant i s'ha anat adaptant també a l'àmbit turístic per a poder parlar de **destinacions intel·ligents** (*smart destination*) definides per la secretària d'Estat de Turisme del Govern espanyol com a «espais turístics consolidats sobre la base d'una infraestructura tecnològica d'avantguarda, un sistema intel·ligent que capta la informació de forma procedimental, analitza i comprèn els esdeveniments en temps real, per a facilitar la presa de decisions i la interacció del visitant amb l'entorn turístic» (Institut Valencià de Tecnologies Turístiques, 2015, pàg. 12).

Com exposen González, Díaz, Gomis i Morales (2018, pàg. 10), el turisme intel·ligent i el turisme electrònic utilitzen tecnologies similars, però hi ha una diferència significativa entre tots dos: el primer facilita la connectivitat entre una infraestructura web i una infraestructura física d'una destinació (internet de les coses), mentre que el segon (aquí ens centrem en aquest) es limita a la «connexió entre consumidors i empreses i entre consumidors a través del web per intercanviar informació i fer connexions».

## 2. Tendències: Intel·ligència artificial, *big data* i personalització

En aquest capítol hem analitzat el sorgiment de nous intermediaris turístics, centrant-nos en les organitzacions que pel seu volum de negoci i transaccions estan produint canvis significatius en l'estructura de la distribució turística. L'arribada de plataformes com Google, Amazon, Airbnb, TripAdvisor, o la mateixa Facebook... a la comercialització turística es produeix des de punts de partida clarament diferenciats. Però entre ells conflueixen elements comuns que els poden conduir a objectius també compartits i, per tant, a competir.

### Hibridació de models

De fet, en aquest apartat hem comprovat que entre els diferents actors que protagonitzen la nova intermediació es produeix un **fenomen d'hibridació**. És a dir, models de negoci que originàriament eren diferents ara conflueixen a poc a poc. Així doncs, algunes cadenes hoteleres grans o Booking opten per diversificar la seva activitat amb el lloguer d'apartaments, mentre que Airbnb comercialitza també habitacions d'hotel. A més, constatem que les activitats dels grans grups d'agències virtuals (Booking i Expedia) es complementen amb les dels seus metacercadors (Kayak o Trivago).

Aquestes plataformes basen les seves estratègies en la seva aposta per l'anomenat *big data*, que comprèn «tots aquells conjunts de dades la grandària de les quals supera la capacitat de cerca, captura, emmagatzematge, gestió, anàlisi, transferència, visualització o protecció legal de les eines informàtiques convencionals. Sota aquesta denominació s'inclouen, així mateix, les infraestructures, solucions i models necessaris per a extreure valor d'aquests grups d'informació de la manera més econòmica, ràpida i flexible per a una presa de decisions intel·ligent» (Institut Valencià de Tecnologies Turístiques, 2014, pàg. 9). Un àmbit del qual es deriven les ja esmentades destinacions intel·ligents i altres elements que influeixen en la transformació de la comercialització i distribució turística que analitzem en aquest document. Un àmbit, també, que no està tancat només als gegants del sector amb una gran capacitat d'inversió per a escometre projectes multimilionaris, sinó que s'obre a multitud de projectes per a emprenedors amb possibilitats de finançament més limitades però amb plantejaments innovadors, com el cas de **byhours.com**.

### Tecnologies mòbils

Des de la perspectiva turística, un dels aspectes que ha transformat la tecnologia és el que fa referència a l'organització del viatge, fonamentalment al comportament del consumidor a partir de les aplicacions mòbils disponibles. Les empreses que faciliten aquests serveis incrementen exponencialment el coneix-

xement de les necessitats del seu client a mesura que aquest facilita dades sobre les seves preferències de dades alhora que interactua a través de les xarxes socials amb altres usuaris amb els quals comparteix experiències i informació que acaben essent determinants en els processos de compra. És una estratègia clau en molts sectors (ho és, per exemple, per a Amazon, en la comercialització de llibres), però especialment determinant en l'àmbit turístic, com hem vist amb casos paradigmàtics com TripAdvisor.

Donada la rellevància creixent de les tecnologies mòbils en els processos de planificació i reserva de viatges (els clients pressionen cada vegada més per disposar d'aplicacions que els facilitin aquestes operacions a través del mòbil i en qualsevol moment), és lògic identificar el gran poder que estan adquirint els sistemes operatius que dominen el mercat dels dispositius mòbils: **Android** i **iOS**. Com a propietari d'Android apareix altra vegada el totpoderós Google i en el cas de iOS sorgeix una altra no menys poderosa Apple, que amb el llançament d'**Apple Watch** vol tornar a condicionar amb les seves aplicacions els processos de gestió i contractació de tot tipus de serveis turístics (vols, allotjament, oci...).

### **Tecnologies predictives, algoritmes i bots**

La transformació estratègica de Google, que ha passat de posar el focus en la tecnologia mòbil (Mobile First) a centrar-se en la intel·ligència artificial (IA First), il·lustra el canvi que hi ha en el sector. És una estratègia que estan adoptant, també, la resta dels grans actors de l'àmbit: des de Booking o Expedia fins a Amazon o Airbnb. L'objectiu és personalitzar al màxim les seves ofertes a partir de l'anàlisi de la informació dels perfils d'usuaris. Les aplicacions són un bon ajut per assolir aquest objectiu, que ha de facilitar la identificació de les necessitats d'aquest usuari.

En aquest sentit, destaquen les **tecnologies predictives** que han transformat el paradigma comunicacional. Si fins ara el consumidor era qui buscava la informació, aquestes noves eines han estat dissenyades perquè la informació persegueixi el consumidor. L'objectiu final és anticipar-se a les seves decisions, amb l'anàlisi de la informació que faciliten els **algoritmes**.

Una evolució de la intel·ligència artificial que està generant grans expectatives en el sector és la implementació dels anomenats **bots**, programari d'intel·ligència artificial amb capacitat per mantenir converses orals i negociar amb usuaris d'un servei. Entre els proveïdors turístics (des d'hotels fins a agències de viatges) es considera que aquest tipus d'eina podrà atendre i donar resposta a les necessitats dels clients d'una manera molt personalitzada, amb les grans possibilitats que aquesta opció obre i els canvis que pot provocar (per exemple, entre els metacercadors).

**Corre y vuela, la primera agència del mercat espanyol amb bot**

L'any 2017 ha estat considerada com la primera agència de viatges del mercat espanyol amb un bot totalment automàtic i que, per tant, prescindeix de la participació d'algú. Aquesta eina va néixer bàsicament per a la comercialització de bitllets aeris.



## Bibliografia

- Alcázar Martínez, B. del** (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. Madrid: ESIC.
- Borja, L. de; Gomis, J. M.** (2009). *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Pirámide.
- Cañada, E.** (2016). «La articulación del turismo rural comunitario como factor de éxito. La experiencia de la asociación ACTUAR en Costa Rica». Ponència presentada en l'Smart Tourism Congress Barcelona (2016).
- Díaz, M.; Rodrigo, Ó.** (2013). *La nueva comunicación*. Madrid: Pirámide.
- Dujarier, M. A.** (2014). *Le travail du consommateur. De McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*. París: La Découverte.
- Estrada, A.** (2010). «Nuevas estrategias en la relación con el cliente». A: *Intermediación turística*. Barcelona: Editorial UOC.
- Evercore; Equity Research** (2015). «Google's Travel Plans in Post Atomic Era» (5 de setembre).
- Floater, G.; Mackie, L** (2016). «Travel Distribution. The end of the world as we know?». London School of Economics. Madrid: Amadeus.
- Gomis, J. M.** (2011). «Google Flight: ¿Qué cambia?». *O2B* (30 de setembre).
- González, F.; Díaz, P.; Gomis, J. M.; Morales, S.** (2018). *Les destinacions turístiques intel·ligents als municipis de les comarques de Barcelona*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Ibarnia, E.** (2018). *La sostenibilidad en la cadena de intermediación turística. El caso de las agencias de viaje del País Vasco*. Treball final del màster de Turisme, sostenibilitat i TIC (UOC).
- Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, Invat-Tur** (2014). *Big data: retos y oportunidades para el turismo*. València: Agència Valenciana del Turisme.
- Instituto Valenciano de Tecnologías Turísticas, Invat-Tur** (2015). *Destinos turísticos inteligentes*. Manual operatiu de destinacions turístiques intel·ligents. València: Agència Valenciana del Turisme.
- Moragas, M.** (2011). *Interpretar la comunicación*. Barcelona: Gedisa editorial.
- Novak, J.; Schwabe, G.** (2009). «Designing for reintermediation in the Brick-and-Mortar World: Towards the Travel Agency of the Future». *Electronic Markets* (núm. 19, pàg. 15-29).
- Núñez, J. D.** (2014a). «Entrevista a Lee McCabe, responsable de Travel en Facebook». *TecnoHotel*, 19 de novembre.
- Núñez, J. D.** (2014b). «Entrevista a Jeroen Merchiers, director general de Airbnb para Europa». *TecnoHotel*, 29 d'octubre.
- Riemer, K.; Gal, U.; Hamann, J.; Gilchrist, B.; Teixeira, M.** (2015). *Digital Disruptive Intermediaries*. Universitat de Sydney / Capgemini.
- Rodríguez-Zulaica, A.; Pastor, R.; Fernández-Villarán, M.** (2017). «Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector». *Revista Empresa y Humanismo* (vol. 20, núm. 2, pàg. 87-106).
- Rosa, J. M. de la** (2013). «Los portales de hotel quieren el hueco de los talonarios de hotel». *Hosteltur* (1 d'abril).
- Schaal, D.** (2014). «Priceline and Expedia are two Google's most important advisers». *Skift* (21 de maig).
- Scolari, C.** (2008). *Hipermediaciones*. Barcelona: Gedisa.
- Shegg, R.** (2018). «European Hotel Distribution Study». Hotrec / HES-SO.

**Sparks, B.; Browning, V.** (2011). «The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust». *Tourism Management* (vol. 32, núm. 6, desembre, pàg. 1310-1323). Elsevier.

**Toffler, A.** (1980). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janés.

**Toffler, A.; Toffler, H.** (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Random House Mondadori.

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

**Zervas, G.; Proserpio, D.; Byers, J.** (2013). «The rise of the sharing economy: estimating the impact of Airbnb on the hotel industry». *Boston University School of Management Research Paper Series* (núm. 16).