
La nova dimensió dels models de distribució en turisme

PID_00259622

Joan Miquel Gomis

Temps mínim de dedicació recomanat: 2 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. Una adaptació dels nou mòduls d'Osterwalder i Pigneur a la distribució turística	7
2. Els patrons de models de negoci turístics	12
2.1. Desagregació de models de negoci	12
2.1.1. El sector hotelier	12
2.1.2. Les companyies aèries	14
2.2. Claus de la «llarga cua» turística	14
2.3. Gratis i <i>ancillary revenues</i> , dos conceptes relacionats	15
2.4. Plataformes multilaterals: qui paga què i com	16
2.5. Amadeus com a model de negoci obert	18
Bibliografia	21

Introducció

Després de l'anàlisi del concepte de distribució turística, dels efectes d'internet en aquest àmbit, dels nous intermediaris sorgits en aquest entorn i de la reestructuració de la funció de la venda directa, en aquest mòdul se sintetitza tota aquesta informació per descriure la nova dimensió dels models de distribució. Per aconseguir aquest objectiu, s'ha optat per adoptar els nou mòduls d'Osterwalder i Pigneur (segments de mercat, propostes de valor, canals, relacions amb clients, fonts d'ingressos, recursos clau, activitats clau, associacions clau i estructura de costos) com a sistema que facilita identificar els elements clau de la transformació que ha viscut el sector de la distribució turística. A partir d'aquí, s'estableixen els patrons de negocis turístics.

Objectius

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

- 1.** Establir una metodologia d'anàlisi útil per a definir els perfils dels diversos models de distribució en turisme.
- 2.** Identificar, amb casos pràctics, les relacions existents entre les diferents variables que defineixen cada model.
- 3.** Analitzar com cadascun dels principals actors de la cadena de valor turística encaixa en aquests models.

1. Una adaptació dels nou mòduls d'Osterwalder i Pigneur a la distribució turística

El concepte de model de negoci ha estat objecte d'àmplies anàlisis, pràcticament des de mitjan segle passat des que Peter Drucker (1954) en va identificar la rellevància. Des de llavors l'estudi del concepte s'ha dut a terme des de diverses i variades perspectives condicionades pel moment històric en el qual es plantejés i per les empreses que en cada conjuntura han estat referents (sovint com a organitzacions amb vinculacions amb el sector turístic), com els casos d'**IBM** (impulsor de Sabre amb American Airlines), **McDonald's** (en l'àmbit de la restauració), **Toyota** o **Southwest** (en l'aviació comercial)... En aquest mòdul proposem una adaptació d'aquesta visió a l'àmbit de la distribució turística, a partir de l'anàlisi dels models que hem descrit en els mòduls anteriors.

En els anys més recents, han estat diverses les empreses que han pogut exercir aquest paper rellevant en els processos d'innovació d'un model. La irrupció d'internet ha condicionat bona part d'aquests processos, com passa en el cas de la distribució turística (Rodríguez, Pastor, Fernández, 2017). En aquest context, el concepte de generació de models de negoci que proposen Osterwalder i Pigneur (2010) facilita l'anàlisi i la classificació del complex entorn de la distribució turística que hem abordat en aquests materials didàctics.

Aquests autors parteixen de la idea que el model de negoci ve a ser un avant-projecte d'una estratègia per dur a terme en una organització (Osterwalder i Pigneur, 2010, pàg. 15). Per tant, distingeixen entre model de negoci i estratègia. El **model de negoci** identifica una situació d'una organització en un moment donat. L'**estratègia** reflecteix la presa de decisions que sobre aquest model es duu a terme. Les propostes d'aquests autors són rellevants, ja que emfatitzen el valor de les relacions entre les diverses dimensions que configuren el model i la rellevància i la influència que cadascuna d'elles té sobre l'altra. La perspectiva de l'anàlisi d'Osterwalder i Pigneur sobre la rellevància del poder de negociació d'una determinada organització enfront de la resta d'actors de la cadena de valor permet relacionar aquestes teories amb les d'Amit i Zott i amb les de Chesbrough i Rosembloom (García, Medina i González, 2010, pàg. 6).

Model de negoci

Amit i Zott (2001) descriuen el model de negoci a partir de les tres dimensions que el conformen: el **contingut**, l'**estructura** i el **govern**. El contingut fa referència, d'una banda, als recursos necessaris per a desenvolupar un producte i, de l'altra, al grau de satisfacció de les necessitats de la demanda que genera el producte final. L'estructura es refereix en aquest cas al sistema d'organització de la producció i dels aspectes econòmics. El govern s'ocupa de la regulació de les relacions entre els actors que participen en els processos de producció.

Chesbrough i Rosembloom (2002) tenen un plantejament similar que desenvolupen des de la perspectiva del model de negoci com «una referència clau en la formulació de les es-

estratègies competitives, capaces d'oferir productes de valor per als clients en millors condicions que la competència», una visió que té com a objectiu assegurar el posicionament per a l'apropiació dels beneficis generats (García, Medina i González, 2010, pàg. 5).

El plantejament d'Osterwalder i Pigneur (2010, pàg. 18-41) relaciona el model de negoci a partir de nou mòduls clau per al funcionament d'una organització: segments de mercat, propostes de valor, canals, relacions amb clients, fonts d'ingressos, recursos clau, activitats clau, associacions clau i estructura de costos.

L'adaptació de tots aquests mòduls al cas de la distribució turística facilita una visió clarificadora de tots els processos que permet abordar l'anàlisi de la transformació que ha viscut fonamentalment la intermediació en aquest àmbit. A continuació, aplicarem cadascun d'aquests mòduls als diversos processos que afecten la distribució turística. Per ajustar-nos als nostres objectius, alterarem l'ordre establert en els mòduls d'Osterwalder i Pigneur.

1) **Canals.** En el cas de la distribució turística que ens ocupa, iniciem l'anàlisi pels canals de comunicació, distribució i venda, eix central de la nostra anàlisi. Internet, com hem vist en els mòduls anteriors, ha actuat i actua com a impulsor de la transformació en la intermediació. L'estudi dels fluxos en els processos d'adquisició de productes en turisme (**fluxos físics, fluxos de propietat, fluxos d'informació, fluxos financers i fluxos de comandes**, a partir de Rodríguez, Maraver i Martínez, 2009) ens ajuda a entendre per què el de la distribució turística és un dels sectors més afectats per les transformacions d'aquest tipus de processos.

L'anàlisi del model de comunicació de masses i la seva transformació en el model hipermèdia bidireccional ens resulta rellevant en aquest context per estudiar el nou rol del consumidor. La informació ja no es transmet de manera lineal i passa a fer-ho de manera circular, cosa que facilita l'aparició de noves figures com la del *prosumer*.

La irrupció d'internet havia generat moltes expectatives als principals proveïdors del sector turístic, que van identificar aquesta xarxa com un nou canal que havia de facilitar la comunicació/comercialització directa amb el consumidor final. Internet ha provocat canvis significatius en la distribució turística, però no ha alterat la tipologia dels canals, que en el seu esquema bàsic segueix essent bàsicament directe i indirecte. Això sí, els ha diversificat i ha establert un marc de relacions nou molt més complex, que passa per la **multicanalitat** i l'**omnicanalitat**.

2) **Proposta de valor.** El cas d'estudi de l'anomenat **Valor'98** en el mercat espanyol i dels seus antecedents als Estats Units és paradigmàtic per a reflectir la rellevància de la proposta de valor en la distribució. Aquests episodis posaven de manifest com l'ús eficient de les tecnologies transformava la proposta de valor dels intermediaris. I ho feia d'una manera quantificable en la mesura

en la qual el sistema retributiu que percebien les agències es modificava substancialment. Els proveïdors (especialment les companyies aèries i les cadenes hoteleres) interpretaven que en el nou escenari, la proposta de valor de les agències de viatges tradicionals perdia rellevància i que una sèrie d'elements basats en la tecnologia els apropaven directament als seus clients de manera més personalitzada, eficient, còmoda i econòmica. Al seu torn, el consumidor identifica també aquestes noves possibilitats d'acostament directe al proveïdor i està disposat a aprofitar aquesta oportunitat. La proposta de valor de l'intermediari tradicional es modifica substancialment.

3) Segments de mercat. Davant les alteracions que internet ha provocat en la seva proposta de valor, els intermediaris turístics es plantegen, amb les particularitats diverses de cada cas, dos grans escenaris. D'una banda, identifiquem els intermediaris que disposen d'una **quota de mercat** significativa que els atorga, pel seu volum de vendes, un avantatge competitiu a l'hora de negociar amb els proveïdors en processos comercials en els quals el preu sol ser un factor determinant. D'altra banda, trobem els **intermediaris que s'especialitzen** en productes, destinacions i segments, per aportar un valor que sigui reconegut i també retribuït pel consumidor final.

4) Fonts d'ingressos. Estem analitzant en aquest apartat com el canvi tecnològic ha alterat la proposta de valor tradicional dels intermediaris, la qual cosa s'ha traduït en la necessitat d'identificar els segments de mercat que els poden proporcionar els ingressos. Es tracta de determinar qui està disposat a pagar pels serveis oferts. Ja abans de la irrupció d'internet es mostrava el caràcter dinàmic dels preus dels productes i serveis turístics. El seu caràcter informacional es justificava a partir de l'exposició de casos com el desenvolupament de sistemes relatius al **Yield Management**, **Revenue Management** o el ja clàssic **Overbooking** en la distribució turística. Els preus es determinen a partir de variables com el de l'oferta i la demanda, per la qual cosa el moment en el qual es fa la compra pot ser determinant. I en alguns casos, la font d'ingressos d'un intermediari es pot **orientar cap a l'oferta** (el proveïdor que garanteix unes determinades comissions a partir d'un cert volum) o **orientar cap a la demanda** (quan és el client qui retribueix fonamentalment l'intermediari especialitzat).

5) Relacions amb clients. El nou model de comunicació hipermèdia altera la relació d'empreses i consumidor en un entorn en el qual la informació flueix de manera circular. Davant aquest canvi, la proposta de valor de la intermediació (i també dels proveïdors) s'adapta en funció de la seva orientació (volum i/o especialització) a les necessitats d'aquells clients amb capacitat per a retribuir el seu treball. En aquest entorn marcat pel canvi tecnològic, el tipus de relació que s'estableix amb el client varia en funció de les característiques de l'organització, però fluctua entre dos grans elements: la **personalització** i l'**automatització**. Els intermediaris que basen la seva estratègia en el **volum**, tendeixen a utilitzar sistemes automatitzats per a la gestió de gran quantitat de reserves (per exemple, amb la venda de bitllets aeris per mitjà de màqui-

nes d'autoservei), mentre que aquells que s'**especialitzen** (que generen valor afegit amb informació selectiva) tendeixen a personalitzar la seva relació amb el client. En el primer cas, l'automatització també té capacitat per a personalitzar serveis, però de manera motoritzada, mentre que en el cas alternatiu la relació amb el client és de persona-persona. En aquest apartat, Osterwalder i Pigneur (2010, pàg. 28) fan referència a la rellevància que en la relació amb el client tenen **les estratègies de captació, fidelització i estimulació de vendes**. I també destaquen la importància de les comunitats d'usuaris amb interessos comuns que s'uneixen per **compartir experiències** i un dels exponents més significatius de les quals des de la perspectiva de la intermediació turística és TripAdvisor, però també models com els d'Airbnb.

6) Recursos clau. El recurs clau que es gestiona en una organització dedicada a la intermediació és la **informació**. Des d'aquest punt de vista, el **factor humà**, responsable de la gestió eficient d'aquest intangible per a la seva conversió en coneixement és clau. Com estem comprovant, el maneig de la tecnologia que faciliti aquesta gestió ha de ser una de les competències bàsiques d'aquest capital intel·lectual bàsic.

7) Activitats clau. L'activitat clau de la distribució (ja sigui directa o indirecta) és la de posar en contacte oferta i demanda. En el nou entorn tecnològic sorgit amb internet, aquests processos s'integren, amb més o menys intensitat, en una plataforma xarxa en la qual es poden desenvolupar les funcions de **gestió, comunicació, comercialització i promoció**.

8) Associacions clau. En l'àmbit de la distribució turística trobem una àmplia varietat d'associacions i vincles entre organitzacions. Des de les agències de viatges que poden ser competidores però que s'associen en un mateix **grup de gestió** per obtenir avantatges competitius (almenys similars als de les **grans cadenes d'agències**) en les seves negociacions amb proveïdors; fins a la cadena d'hotels o companyia aèria que dissenya una estratègia comercial conjunta de distribució amb un grup d'agències. La selecció dels socis o aliats (bàsicament proveïdors) és essencial per a l'èxit d'una estratègia de distribució.

9) Estructura de costos. El cas de les companyies aèries de baix cost és un paradigma del canvi en la sensibilització en relació amb el factor preu. Una de les activitats clau del seu èxit se situa en la categoria de producció i la capacitat de reduir costos en aquest àmbit a partir de la idea de passar costos que tradicionalment eren fixos a variables en funció de la demanda i la seva disposició a pagar més, menys o gens per a determinats serveis (com per exemple, el càtering a bord). Així mateix, aquestes organitzacions han destacat pels **modes de producció** que han utilitzat eficientment les economies d'escala, a mesura que anaven augmentant les seves operacions a Europa (amb estratègies d'utilització d'avions molt eficients). Aquest model de negoci orientat al **baix cost** ha emfatitzat el **factor preu** en determinats segments de la demanda (especialment orientats al volum). Però no hem d'oblidar els casos d'agències

orientades a la distribució selectiva i exclusiva, com Tarannà Club de Viatges o Bru & Bru, que s'allunyen del model de negoci orientat a costos i atorguen més rellevància a la **creació de valor**.

2. Els patrons de models de negoci turístics

Osterwalder i Pigneur (2010, pàg. 54-119), a partir de l'aplicació dels nou mòduls anteriors, defineixen els patrons de models de negoci. Aquesta distinció permet establir similituds i diferències, que poden variar en funció dels criteris aplicats, i facilita una eina d'anàlisi molt útil per al cas dels models de distribució turística. En concret, distingeix entre cinc models: **desagregació de models de negoci**, la **llarga cua** (*long tail*), **gratis** com a model de negoci, **plataformes multilaterals** i **models de negoci oberts**.

2.1. Desagregació de models de negoci

Aquest plantejament parteix de la idea bàsica que en una organització hi conviuen tres perfils d'activitats empresarials: la **gestió de les infraestructures**, la **innovació dels productes** i les **relacions amb el client** (Hagel i Singer, 2000). La proposta s'orienta cap a la divisió d'aquests models amb l'objectiu de guanyar eficiència i reduir costos. Les tecnologies de la informació i la comunicació faciliten l'eficiència en aquest procés de desagregació que Osterwalder i Pigneur exemplifiquen amb els casos de la banca privada i el de les empreses de telecomunicació. Però el sector turístic ofereix també casos d'estudi emblemàtics en aquest àmbit. Aquestes pàgines se centraran en l'anàlisi del factor relatiu a les relacions amb el client que són les que afecten la distribució.

2.1.1. El sector hotelier

Un d'aquests casos el representa el sector de l'allotjament, com es pot comprovar en la diversitat de la gestió d'establiments hotelers i específicament de cadenes hoteleres. En aquest cas, la gestió de les infraestructures estaria associada bàsicament a tot allò que concerneix la gestió dels edificis que contenen els establiments hotelers. Es pot observar com en aquest sector la desagregació es produeix bàsicament en l'àmbit de les infraestructures i de les relacions amb el client.

Celis i Ramírez (2009, pàg. 31) descriuen com en els últims anys s'han estès les fórmules d'explotació hotelera que van més enllà de l'explotació directa per part de la propietat de l'establiment. S'han desenvolupat noves formes d'explotació que d'alguna manera desagreguen els negocis mitjançant sistemes com els **consorcis**, les **franquícies** i els **contractes de gestió**. D'aquests tres, els **consorcis** probablement són els que permeten analitzar el model de desagregació de negocis, des de la perspectiva de la propietat dels edificis i de la relació amb el client (estratègies de màrqueting i de sistema de reserves), que ens interessa en aquest capítol. Es tracta d'hotels independents que acorden actuar de manera conjunta per aprofitar les sinergies de grup.

Celis i Ramírez citen un cas paradigmàtic com el de la cadena internacional Best Western, que actua com a associació d'hotelers independents. Els consorcis poden tenir una associació íntegra quan comparteixen una àmplia xarxa de serveis i departaments com ara centrals de compra, recursos humans, formació, màrqueting... En altres casos, les associacions se centren en aspectes clau de l'activitat com són la gestió de les estratègies de màrqueting i dels sistemes de reserves. El sector hotelier també ha viscut una transformació important en els aspectes relatius a la innovació en producte. Però és en l'àmbit de les relacions amb el client (en el qual incloem la distribució) en el qual identifiquem els factors que faciliten la desagregació de models de negoci.

Be Mate: innovació en producte i plataforma de distribució

Room Mate és una altra vegada un 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 podia arribar a tenir en la seva activitat, va decidir intervenir. Va analitzar les febleses que podria 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'alguns 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, 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.

Contractes híbrids en situació de crisi

En fòrums professionals s'ha identificat com en els últims anys les precaucions inversores derivades de la incertesa econòmica han conduït a l'expansió dels anomenats contractes híbrids. Es tracta d'acords que estableixen solucions intermèdies entre el lloguer d'edificis (amb rendes variables en funció de l'ocupació) i la gestió dels establiments, per minimitzar els riscos d'aquest tipus d'operacions. En aquest entorn emergeixen figures com la de l'anomenat *asset manager* o gestor d'actius, que actua fent de mediador entre el propietari de l'edifici i l'operador hotelier (*Hosteltur*, 3 de febrer del 2015).

Podem trobar altres casos amb models de negoci similars orientats a la distribució per a hotelers. Com hem vist en el mòdul 1, **Hotelbeds** és un altre exemple representatiu dels anomenats bancs de llits. Es tracta d'una empresa que va identificar l'any 2002 l'oportunitat de crear una plataforma tecnològica que agrupés allotjaments hotelers com a proveïdora per a les agències de viatges, actuant a manera de majorista.

Organitzacions com Airbnb o Booking, que entrarien en la categoria de disruptors digitals, són exemples del que representa la desagregació de model negoci i els tres perfils d'activitats empresarials que desenvolupen: la **gestió d'infraestructures** (no són propietàries dels establiments que comercialitzen), la **innovació dels productes** i les **relacions amb el client**.

Hotusa

Un altre cas també proper, més tradicional i representatiu d'aquesta línia de suport a la desagregació de models de negoci el representa Hotusa, amb les seves centrals de reserva com Keytel i Restel. Davant la força que mostraven les noves grans cadenes hoteleres, un grup d'hotelers independents de Barcelona va crear aquesta organització el 1977 amb l'objectiu de prestar serveis de comercialització de forma conjunta. Com exposen els mateixos responsables de l'organització, l'objectiu d'Hotusa és dotar els hotels independents i els petits grups de totes aquelles eines que els puguin ajudar a competir en igualtat de condicions amb les grans cadenes hoteleres a escala internacional, fonamentalment, des del punt de vista de la distribució, la comercialització i la representació. Per això, l'organització se segmenta en diverses marques en les quals s'agrupen els seus establiments membres (més de 2.500 en quaranta-vuit països).

2.1.2. Les companyies aèries

El cas de les companyies aèries de baix cost permet analitzar com el factor clau de l'estratègia de creixement d'EasyJet i de Ryanair ha estat l'aposta per la comercialització en línia. Podem establir que en aquest cas s'identifica, com en el sector hotelier, una clara **desagregació de negoci** per mitjà de les relacions amb el client, la gestió de les infraestructures i la innovació dels productes, com van establir Hagel i Singer (2000). El factor relatiu a la relació amb el client i la distribució és clau, juntament amb la gestió de la infraestructura, en aquest cas l'adquisició i/o lloguer d'avions i la seva operativa logística en els aeroports aprofitant eficientment les economies d'escala, i com la innovació en producte (amb propostes clarament diferenciades de les de les companyies tradicionals) es constitueixen com a unitat estratègica de negoci.

2.2. Claus de la «llarga cua» turística

Encunyat per Chris Anderson (2006), el concepte de llarga cua (*long tail*) defensa la tesi que al costat dels mercats amb massa crítica àmplia de clients estables i regulars, hi ha un altre tipus de mercats amb demandes reduïdes i inestables, amb rendibilitats difícils de gestionar i als quals les tecnologies permeten donar resposta. Osterwalder i Pigneur (2010, pàg. 67) resumeixen la idea d'una manera que reflecteix la seva importància per a aquest llibre. Assenyalen que amb aquest concepte «el total de les vendes de productes especialitzats pot ser tan lucratiu com el model tradicional, en el qual un nombre reduït d'èxits de vendes generen la major part dels ingressos».

La intermediació turística constitueix un bon exemple de l'afirmació d'Osterwalder i Pigneur sobre la llarga cua. És el cas de les agències de viatges especialitzades per mitjà de la distribució selectiva i/o exclusiva, que comer-

cialitzen productes de compra esporàdica i diferenciada. Mitjançant el canal internet, aquestes intermediàries han trobat una via perquè el total de les vendes dels seus productes especialitzats es pugui incrementar considerablement, ja que amplien l'àrea geogràfica per a la captació de clients (fins llavors molt local) cap a un àmbit global. De manera que una agència especialitzada en, per exemple, viatges de pesca i caça, com ara **Viajes Salmon 2000**, per mitjà del seu portal, les xarxes socials i estratègies de personalització, pot arribar a una massa crítica de clients regulars sense limitacions geogràfiques. Es tracta d'agrupar per a la seva comercialització una àmplia gamma de productes especialitzats que per separat no tindrien prou demanda.

Anderson assenyala que l'èxit d'aquest model es deu fonamentalment a un factor clau. Es tracta de la **reducció de costos de cerca** que la tecnologia facilita a les plataformes que uneixen oferta i demanda amb interessos comuns. Aquesta reducció de costos s'ha traduït en una democratització i simplificació de les eines que utilitzen tant els productors com els consumidors.

El concepte de llarga cua en l'àmbit de la intermediació té una altra manifestació, al marge del cas que acabem de comentar de les agències especialitzades. Ens referim als anomenats *outlets*, com ara **Groupon**, **Groupalia** o **Let's Bonus**, que gràcies a la tecnologia basada en internet van superar el model de negoci dels talonaris d'hotel d'empreses com ara **Bancotel**, **Talonotel**, **Hotel Color** o **Hotel Plus**. Aquests talonaris ja plantejaven l'estratègia de la llarga cua per especialitzar-se en la comercialització de la suma d'ofertes limitades de molts hotels. Però l'arribada dels *outlets* va fer més eficient el model amb la creació de plataformes molt completes amb capacitat de posar en contacte a l'instant oferta i demanda. Aquest nou format transformava la cadena, ja que en deixava fora les agències tradicionals, que amb els talonaris d'hotel (model antic) tenien un paper actiu en la comercialització que ja no tenen amb els *outlets* (model nou). En el cas de Let's Bonus s'ha produït un procés a la inversa. La seva especialització en l'oferta de viatges fa que disposi de títol d'agència.

2.3. Gratis i ancillary revenues, dos conceptes relacionats

El concepte de model de negoci basat en l'oferta de baix cost (que es pot associar a la venda per sota del cost de producció) o fins i tot basat en la gratuïtat del producte o servei es pot analitzar des de diversos punts de vista, com veurem en aquest apartat i també en el següent, atesa la seva relació intrínseca.

El cost de transportar un viatger

Michael O'Leary ha expressat en diverses ocasions que el seu objectiu final és aconseguir que els seus clients no hagin de pagar per volar en la seva companyia. Volar, ha comentat, arribarà a ser gratis. La clau d'aquesta provocativa i clarament promocional proposta es troba en l'explotació dels serveis complementaris al client que hauran de subvencionar els vols. Chris Anderson (2009, pàg. 38-54) explicava fa uns anys que a Ryanair transportar un passatger de Barcelona a Londres li suposa un cost de setanta euros amb l'avió ple. Aquest mateix autor exposa que quan la companyia comercialitza la venda d'un bitllet per vint euros està obligada a compensar els cinquanta euros restants per altres vies. Per rendibilitzar els seus vols, es pot utilitzar l'estratègia de comercialitzar els bitllets amb preus que superin els setanta euros.

Però, l'opció predilecta de Ryanair ha estat tradicionalment la de complementar els seus ingressos mitjançant el cobrament de serveis com ara la facturació de maletes, les begudes i el menjar a bord, els serveis de preferència, les comissions per gestions amb targeta de crèdit, entre altres elements. Es tracta dels *ancillary revenues* que sorgeixen de la venda de serveis complementaris a l'aeri, una pràctica que s'ha anat estenent en els últims anys entre les companyies de baix cost, però també entre les tradicionals, i s'ha convertit en una font d'ingressos clau.

El preu del bitllet és flexible i es determina a cada moment en funció de diverses variables com ara el nivell d'ocupació dels aparells, els preus de la competència i la data prevista per al vol. El primer executiu de l'empresa britànica no veu llunyana la data en la qual els serveis complementaris subvencionaran la totalitat del bitllet, com en part ja es fa amb les ajudes oficials que li proporcionen institucions públiques amb la intenció de promocionar turísticament els territoris que administren. Una opció que en molts casos ha estat associada al caràcter provocatiu i artificialment innovador del president de l'empresa de transports, però que encaixa perfectament en el format dels anomenats **subsidis creuats** dels quals parla Anderson, a partir d'un plantejament tan simple com clàssic: ningú regala res. Tot té un cost que algú ha d'assumir. O com assenyala Javier Cigüela (*La Vanguardia*, 29 de setembre de 2015), «si és gratis, el producte ets tu».

Com a cas paradigmàtic de producte que es pot distribuir gratuïtament hi ha el dels mitjans de comunicació (premsa escrita, ràdio i televisió) que basen els seus ingressos en la facturació de la publicitat, de manera que els usuaris (lectors, radiooients i telespectadors) reben gratuïtament els seus serveis.

2.4. Plataformes multilaterals: qui paga què i com

Anderson es refereix a quatre categories de subvencions d'aquestes característiques.

1) Com a **subsidis creuats directes**, Anderson (2009, pàg. 38-54) inclou aquells productes o serveis que aparentment una empresa regala amb una estratègia d'esquer, que busca atreure el client amb la idea que amb l'adquisició

d'altres productes o serveis es compensin les pèrdues pel producte regalat. En el sector de l'oci i el turisme, podria ser el cas de les ofertes d'un hotel que, per exemple, en una promoció dirigida a famílies regala l'allotjament als nens. Els ingressos del conjunt de la unitat familiar fan rendible econòmicament la iniciativa. Les mateixes companyies aèries de baix cost han evolucionat cap a propostes d'aquestes característiques: regalen el bitllet d'avió, però compensen aquesta caiguda d'ingressos per mitjà de la comercialització de productes i serveis complementaris (Borja i Gomis, 2009). Curiosament assumeixen funcions d'intermediació turística (facilitant reserves de cotxes de lloguer, d'hotels...) fent directament la competència a les agències de viatges, els operadors als quals en la fase inicial del seu creixement criticaven.

2) En una segona categoria, Anderson es refereix a allò que anomena **mercat trilateral**. L'exemple paradigmàtic d'aquest model són els mitjans de comunicació privats que produeixen continguts per a uns usuaris que no paguen o paguen una petita part per a ells. Un tercer, els anunciants, finança els serveis per mitjà de la publicitat. Els oients d'una emissora de ràdio privada, escolten els programes de forma gratuïta. Si l'emissora és pública, el finançament prové dels impostos del conjunt dels ciutadans, però en el cas de les privades els ingressos d'aquestes empreses s'aconsegueixen mitjançant la publicitat. És a dir, un col·lectiu de ciutadans gaudeix d'un servei gratuït (acceptant la inclusió de publicitat) gràcies al finançament d'un tercer (els anunciants). Encara que també es pot interpretar que el lector acaba finançant indirectament quan adquireix productes anunciats en els mitjans i que han d'incrementar els seus preus per finançar les seves costoses campanyes de publicitat, com en el cas del sector de l'automòbil amb pressupostos milionaris per a les seves promocions. Quant a la premsa escrita, el model també serveix, encara que tradicionalment, en aquest cas, el lector sí que paga l'exemplar que adquireix (no en el cas de l'anomenada premsa gratuïta), encara que aquesta aportació només finansi una part del conjunt del pressupost d'aquests mitjans.

La transformació del model de comunicació de masses serveix per a il·lustrar el canvi de paradigma en l'àmbit de la comercialització turística i permet també explicar els canvis, igualment radicals, que s'estan produint en el sector dels mitjans de comunicació. Les empreses de comunicació que controlaven els canals d'informació en la segona meitat del segle XX, amb plantejaments que limitaven la interacció i la capacitat de resposta dels receptors, comproven ara com el model es transforma de forma irremeiable. Els processos de producció d'informació lineals propis de la societat industrial passen a ser circulars a la xarxa. Qualsevol ciutadà pot actuar d'emissor i iniciar un procés de comunicació en qualsevol punt de la cadena. El proveïdor tradicional d'informació perd el monopoli del control d'aquest bé, de manera que aquest passa a repartir-se entre la resta d'actors del procés (Borja i Gomis, 2009, pàg. 22).

3) La tercera categoria definida per Anderson és la que anomena **Freemium** i es refereix als serveis extres que, en el marc d'una àmplia proposta de productes gratuïts, una organització ofereix a canvi d'una quantitat econòmica a

un determinat col·lectiu que està disposat a pagar-la. En aquest context, una minoria d'usuaris financen els serveis d'una gran majoria que gaudeixen de l'oferta bàsica. És el cas de **Spotify**, plataforma en la qual els usuaris que contracten paquets de serveis específics són els que permeten finançar, també amb publicitat, els serveis que la companyia ofereix gratuïtament.

4) L'última categoria és la que fa referència a allò que Anderson anomena *mercats no monetaris*, en els quals les persones fan aportacions sense retribució econòmica. El cas paradigmàtic d'aquest àmbit pot estar representat per la **Wikipèdia**, en la qual milions d'articles han estat elaborats per persones que han treballat, des del punt de vista material, desinteressadament. És un exemple magnífic i il·lustratiu de creació i gestió col·laborativa del coneixement sense ànim de lucre.

Aquesta nova realitat està provocant canvis estructurals en els models de negoci tradicionals de la que es pot anomenar societat industrial. El cas dels mitjans de comunicació escrits, com hem vist, és paradigmàtic. En un primer moment, els diaris de paper van utilitzar internet com un aparador en el qual exposaven en un model que no suposava canvis substancials en la cadena de valor. En una segona etapa, els diaris van passar a crear productes pensats específicament per al seu web, mentre que en la fase que alguns experts han definit com a Periodisme 3.0, els mateixos esquemes comunicatius que van fer que en l'àmbit de la comercialització de l'aviació comercial es passés de xarxes tancades a xarxes obertes amb la incorporació dels consumidors en el procés, permeten explicar el mateix fenomen en l'àmbit de la premsa escrita. El ciutadà passa a disposar, en l'entorn de l'anomenat web 2.0, de les eines que el poden convertir en un emissor eficient de continguts.

Google i les seves múltiples propostes, que com hem vist van més enllà de les d'un simple cercador és un exemple paradigmàtic per a aquest model de negoci descrit en aquest apartat.

2.5. Amadeus com a model de negoci obert

Osterwalder i Pigneur (2010, pàg. 109-116) defineixen els models de negoci oberts com aquells que tenen capacitat per a crear relacions estables amb col·laboradors externs per captar i crear valor. Aquests autors distingeixen entre la col·laboració anomenada «**de fora endins**», en un procés en el qual la captació i creació de valor prové de l'exterior de l'organització; i la «**de dins a fora**» quan el procés és al revés.

Com a exemples genèrics d'aquest model Osterwalder i Pigneur utilitzen, entre altres, el cas de **Procter & Gamble**, una organització que compleix amb un dels principals principis definits per al tipus d'innovació plantejada en aquest model: treballa tant amb talents de l'empresa com amb talents externs. S'entén que aquest tipus de col·laboració amb experts externs crea un valor, sense menyscabar la rellevància dels equips de recerca i desenvolupament (R

+D) intern que han de gestionar i en última instància validar les aportacions que poden provenir de diverses fonts, com ara equips de recerca i desenvolupament d'altres organitzacions o clients experts, entre altres.

En l'àmbit de la distribució turística, els GDS poden representar un exemple per a aquest model. El cas d'**Amadeus** pot ser representatiu (Gomis i González, 2008). En aquesta segona dècada del segle XXI, Amadeus ha estat distingida en diverses ocasions com una de les empreses europees líders en l'*EU Industrial R&D Investment Scoreboard*. En aquest informe, que relaciona les mil organitzacions europees que més inverteixen en R+D, s'assenyala que el GDS amb seu a Madrid dedica aproximadament 250 milions d'euros al desenvolupament de noves tecnologies per al sector turístic, i té en compte que l'any 2017 va facturar 4.800 milions d'euros. Aquesta xifra situa Amadeus com l'organització de l'àmbit dels viatges i el turisme que més inverteix en R+D a Europa i la primera també en l'apartat de serveis informàtics. La mateixa companyia assenyala que aquesta distinció ha estat possible gràcies als setze centres de desenvolupament que té repartits pel món amb els seus aproximadament 4.000 professionals dedicats a les activitats d'R+D.

Aquestes estratègies d'Amadeus són extensibles a les de la resta dels principals GDS, com ara **Travelport** (que inclou a Worldspan i Galileu) i **Sabre**, que en els últims exercicis han incrementat notablement els seus ingressos a partir de la comercialització de solucions tecnològiques per a proveïdors turístics (hotels i companyies de transport) però també per a infraestructures aeroportuàries i també per a agències especialitzades (bàsicament en viatges d'empresa).

Com hem vist, des dels seus orígens, els GDS han anat transformant les seves funcions, que en nombroses ocasions han estat posades en dubte. Per donar progressivament respostes als canvis de les necessitats de la demanda i adaptar-se als canvis estructurals que viu el sector, Amadeus ha desenvolupat models de negoci oberts, com a mínim en tres àmbits:

a) En primer lloc, per mitjà de mecanismes de col·laboració amb els seus clients, ja siguin els més tradicionals com els agents de viatges o les companyies aèries, o els més recents com els nous intermediaris. Mitjançant grups de treball amb professionals referents en aquests àmbits s'identifiquen les necessitats d'aquests col·lectius.

b) Una altra forma de col·laboració externa es duu a terme mitjançant informes o estudis de prospecció sobre les tendències del sector, com passa a Oxford Economics.

c) Una tercera via de col·laboració és la que estableix amb empreses informàtiques amb les quals desenvolupa productes per a serveis a mida del sector turístic.

Bibliografia

- Amit, R.; Zott, C.** (2001). «Value Creation in E-Business». *Strategic Management Journal* (núm. 22, pàg. 493-520).
- Anderson, C.** (2006). *The long tail*. Nova York: Hyperion.
- Anderson, C.** (2009). *Gratis. El futuro de un precio radical*. Madrid: Tendencias.
- Borja, L. de; Gomis, J. M.** (2009). *El nuevo paradigma de la intermediación turística*. Madrid: Pirámide.
- Celis, D.; Ramírez, J. C.** (2009). «Las empresas de alojamiento turísticas». A: *Gestión de los servicios turísticos*, Programa de Turisme de la Universitat Oberta de Catalunya. Barcelona: Editorial UOC.
- Chesbrough, H.; Rosenbloom, R. S.** (2002). «The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's Technology spin-off companies». *Industrial and Corporate Change* (núm. 11, pàg. 529-555).
- Drucker, P.** (1954). *The practice of Management*. Harper and Row Publishers.
- Galtés, M.** (2013). «El próximo filón digital: los centros de belleza». *La Vanguardia*, 23 de juliol.
- García, F. E.; Medina, S.; González, R.** (2010). *Las TIC como eje del cambio de modelo de negocio en el sector de la intermediación turística: el caso de Amadeus*. Llibre d'actes del VIII Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TURITEC. Màlaga: Universidad de Màlaga.
- Gomis, J. M.; González, F.** (2008). «Amadeus: Global Distribution System New Paradigm». A: R. Egger, D. Buhalis (ed.). *eTourism Case Studies: Management and Marketing Issues in eTourism*. Butterworth Heinemann (Elsevier).
- Hagel, J.; Singer, M.** (2000). «Unbunling the corporation». *The McKinsey Quarterly* (núm. 3).
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.** (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Rodríguez, I.; Maraver, G.; Martínez, F.** (2009). *Introducción a los canales de distribución*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rodríguez-Zulaica, A.; Pastor, R.; Fernández-Villarán, M.** (2017). «Evolución de la intermediación turística en España tras la aparición de las TIC en el sector». *Revista Empresa y Humanismo* (vol. 20, núm. 2, pàg. 87-106).

