

El riesgo de desintermediación de las Agencias de Viajes como consecuencia de los canales de distribución electrónicos

Rosa Isabel Navarro Varela, Rubén Darío Franco Pereyra, Ignacio Gil Pechuán

Dpto. de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n. 46022. Valencia. ronava@doctor.upv.es; dfranco@cigip.upv.es; igil@omp.upv.es

Resumen

Internet ha transformado la tradicional configuración de la Cadena de Distribución Turística aportando un nuevo canal de distribución. De la literatura se desprenden dos hipótesis contrapuestas, como consecuencia del impacto que Internet ejerce sobre este subsector: el riesgo de desintermediación vs. la oportunidad de reintermediación. Ante la actual coyuntura, se evalúa el impacto que Internet ejerce sobre la cadena de Distribución Turística, destacando las oportunidades de Reintermediación que este medio ofrece estos agentes.

Palabras clave: desintermediación, reintermediación, Agencias de Viajes en Internet.

1. Introducción

En la última década, el uso de Internet como tecnología aplicada a los negocios se ha expandido rápidamente y está afectando la forma de operar y de competir de las organizaciones (Porter, 1985, 2001; Porter y Millar, 1985). Internet ha abierto nuevos mercados y ha creado formas innovadoras de hacer negocios (Teo y Pian, 2004), al tiempo que ha tenido un gran impacto sobre algunos sectores, provocando su reconfiguración al permitir importantes reducciones de costes de obtener, procesar y transmitir la información (Malone, Yates, Benjamin, 1987; Porter y Millar, 1985; Porter, 2001:64). El sector Turístico, en el que la “información” constituye el principal elemento de soporte en la comercialización de los productos, está sufriendo una transformación y algunos actores de la tradicional cadena de distribución se están viendo amenazados.

El objetivo de esta comunicación es manifestar cómo la comercialización directa a través de Internet está poniendo en riesgo la subsistencia de las Agencias de Viajes físicas y la necesidad de reintermediación de estos agentes a fin de asegurar su subsistencia.

2. Tradicional configuración de la cadena de distribución del Sector Turístico.

El sector turístico se ha caracterizado por ser pionero en la implantación y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, dada la naturaleza de sus productos: el producto no se transmite, sino lo que se da al cliente es información (Albert, 1999). La tradicional estructura de la cadena de valor de este sector se ha caracterizado por su relativa heterogeneidad y no-linealidad ya que el encaminamiento del flujo del negocio desde los productores de servicios hacia los consumidores finales no admite una única ruta secuencial, sino que existe una malla o red a través de la cual la oferta y la demanda pueden encontrarse por múltiples caminos, (Ministerio de Economía, 2000), esto es, a través de canales directos o indirectos de comercialización (Valls, 1996:242). En los canales directos el productor o el operador turístico que ha creado el producto negocia directamente con los consumidores. En el canal indirecto interviene un agente externo de comercialización, es decir, el productor utiliza al operador turístico, la agencia de viajes o cualquier agente exterior para llegar al consumidor; de la misma forma que el operador

turístico, que genera un producto propio basándose en distintos prestadores, comercializa sus productos a través de agencias de viajes propias o independientes.

La siguiente figura muestra la tradicional estructura de la cadena de distribución turística:

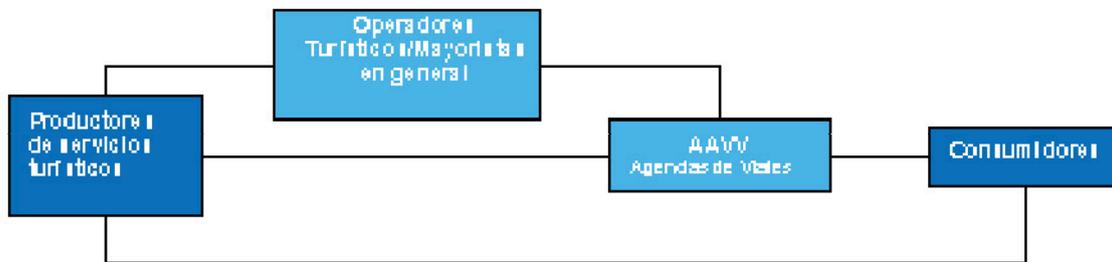


Figura 1. Cadena de distribución tradicional del Sector Turístico.

Tradicionalmente los productos y servicios son distribuidos a través de un número de intermediarios que enlazan productores de servicios turísticos con los consumidores. Estos intermediarios pueden ser mayoristas, que compran grandes cantidades a los productores y las venden en menores cantidades a otros intermediarios o a clientes finales, o bien minoristas, que constituyen el enlace final en la cadena y venden los productos individuales a los consumidores (Halloway p. 68).

Los productores no están obligados a vender sus productos a través de los intermediarios en la cadena de valor. Estos pueden optar por contratar directamente con los clientes la prestación de sus propios servicios. Por su parte, y en general, los mayoristas pueden ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor evitando a los minoristas. Aunque a este respecto cabe aclarar que la legislación española, tanto de nivel estatal como a nivel de las distintas autonomías, establece que los mayoristas no pueden ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor final, salvo que tengan además la calificación de minoristas en cuyo caso pueden simultanear las actividades de ambos grupos. (Decreto 20/1997, de 11 de febrero, del Gobierno Valenciano por el que se aprueba el Reglamento de agencias de viajes de la c.v. (dogv nº 2.935, de 21 de febrero) capítulo 1 – artículo 3).

La fuerte rivalidad en el sector de la comercialización turística está llevando:

- a los prestadores a tratar directamente con los consumidores a través de los nuevos sistemas de información y comunicación, marketing directo, la venta por catálogo, etc.; o sustituyendo la venta que se efectúa mediante las agencias de viaje por equipos propios de venta;
- a los operadores turísticos a practicar la integración vertical (American Express ha adquirido en los últimos tiempos hoteles, empresas de reservas aéreas, empresas de alquiler de coches, etc.) y a expandir sus redes de oficinas por todo el mundo, con agencias propias, franquiciadas o con contratos muy cerrados;
- a las agencias de viaje a concentrarse vertical y horizontalmente, a especializarse, a implantar un agente o un terminal dentro de las empresas y a establecer nuevas formas de gestión de cuentas de clientes, como es el management fee – se factura neto y se añade una comisión

por la gestión glocal– para hacer frente a la penetración en el mercado de la banca, la gran distribución, la agrupación de grandes consumidores, las empresas mixtas tipo patronatos u oficinas de turismo, etc. (Valls, 1996:241)

2.1. Dos hipótesis contrapuestas: desintermediación vs. reintermediación

Existen dos hipótesis contrapuestas en la literatura acerca del impacto que causa el uso de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones en general y de Internet en particular sobre los intermediarios: la hipótesis de la Desintermediación y la hipótesis de la Reintermediación.

La Hipótesis de Desintermediación sostiene que Internet permite a las empresas evitar y, en ocasiones, eliminar a los intermediarios ya que posibilita la comercialización, obtención de datos e interacción directa con los clientes, y en muchos casos promueve una importante reducción en costes de obtener, procesar y transmitir la información (Porter y Millar, 1985; Malone et. al., 1987; Nault y Dexter, 1995; Benjamin y Wigand, 1995; Porter, 2001; Davidoff et. al., 2002).

La tecnología que proporciona Internet favorece la relación directa entre productor y cliente final, alterando la función intermediadora tradicional de las agencias de viajes (SGT, 2002:14). La comercialización directa está sustituyendo a los agentes clásicos: los productores de servicios controlan todo el proceso de comercialización y se dirigen a los consumidores; los operadores turísticos hacen cautivos a los productores, dando un cuño personal a los productos de aquellos y comercializándolos directamente a través de redes propias de agencias (Valls, 1996:247). La amenaza de una desintermediación masiva está poniendo en riesgo la subsistencia de las agencias de viajes.

La Hipótesis de la Reintermediación subyace en el hecho de que la información que Internet provee es tan amplia que el tiempo necesario para encontrar lo que el usuario realmente busca es inmanejable resultando en altos costes de información, sumado a otros obstáculos de tipo técnicos e institucionales, falta de transparencia y falta de seguridad. Esto origina la necesidad de nuevos intermediarios capaces de filtrar, ordenar y presentar la información con cierto grado de personalización de acuerdo a las necesidades de cada usuario – o a la Reintermediación de los existentes (Benjamin y Wigand, 1995; Davidoff et. al., 2002).

A la luz de estas hipótesis el siguiente apartado analiza el impacto de Internet sobre la cadena de Distribución del Sector Turístico, destacando las oportunidades de Reintermediación que este medio ofrece a las Agencias de Viajes en particular.

3. El impacto de Internet en la cadena de distribución del Sector Turístico

Ante este actual escenario, Internet juega un importante rol representando una oportunidad para algunos y una amenaza para otros. Un uso adecuado de esta Tecnología puede promover la Reintermediación de las Agencias de Viaje, proporcionando, por un lado, un canal complementario de ventas y, por otro, favoreciendo la integración aguas arriba en la cadena de Distribución. La siguiente figura muestra la actual estructura de la cadena de distribución turística, en la que Internet constituye un canal de ventas complementario. Así, parte del mercado turístico habitual se redirige a este canal, quitando cuota a los canales tradicionales:

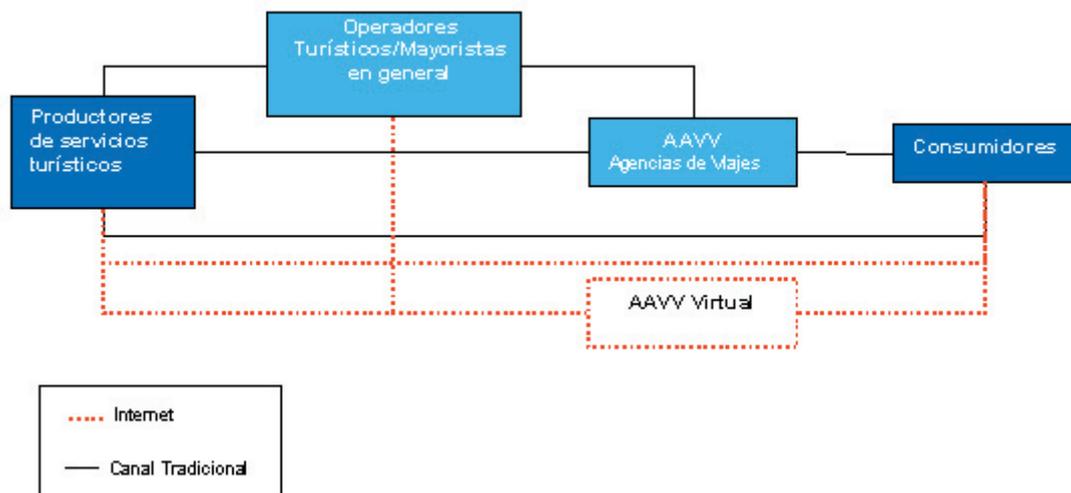


Figura 2. Actual cadena de distribución del Sector Turístico.

3.1. Factores que constituyen una Amenaza de Desintermediación

- Comercialización Directa de productores a consumidores finales

Internet facilita el contacto directo entre productores y consumidores y se convierte en un revolucionario canal de distribución de bajo coste y cobertura mundial. En los últimos años el comercio electrónico ha cambiado significativamente los canales de distribución de la industria del viaje (Tsai et. al., 2005). La tecnología que proporciona Internet favorece la relación directa entre productor y cliente final, alterando la función intermediadora tradicional de las agencias de viajes (SGT, 2002:14). Dentro del sector turístico algunas empresas productoras de servicios, como los hoteles o las aerolíneas, están descubriendo que Internet no es sólo un medio de publicidad en línea sino un potente y económico canal, que permite reducir costes y mejorar la ventaja competitiva. Los mayoristas, Operadores Turísticos, Sistemas de Distribución Global (GDS) – entre otros, se han conectado a la red y establecen a través de ella un acceso directo hasta los consumidores finales (Tse, 2003:453; Albert, 1998:298). La utilización de Internet como canal de distribución complementario se está generalizando en este sector.

A través de Internet los proveedores tienen la capacidad de llegar de forma directa a sus clientes y de este modo renunciar a la dependencia de terceras partes (Bailey y Bakos, 1997; Benjamin y Wigand, 1995). Además, los intermediarios con frecuencia agregan costes significativos a la cadena de valor, lo que inevitablemente repercute en un aumento del precio final. Así, en la búsqueda continua de ventaja competitiva, las empresas pueden usar Internet para evitar la intervención de organizaciones que juegan el rol de intermediarios en la cadena de valor (Davidoff et. al., 2002).

La comercialización directa está sustituyendo a los agentes clásicos: los productores de servicios controlan todo el proceso de comercialización y se dirigen a los consumidores; los operadores turísticos hacen cautivos a los productores, dando un cuño personal a los productos de aquellos y comercializándolos directamente a través de redes propias de agencias (Valls, 1996:247). La amenaza de una desintermediación masiva está poniendo en riesgo la subsistencia de las

agencias de viajes.

- Nuevos intermediarios con fuerte base tecnológica

El conocimiento del modelo de negocio de Internet se ha convertido en un factor crítico de éxito, según el estudio de Davidoff et. al. (2002) sobre los intermediarios en Internet, llevado a cabo sobre diferentes sectores. Estos autores descubrieron que las organizaciones basadas en Internet poseen relativa facilidad para diversificarse en nuevos mercados. Esto provoca que empresas con una fuerte base tecnológica y experiencia en Internet hagan su entrada en el sector, bajo la forma de nuevos competidores, nuevos intermediarios: empresas como Expedia propiedad de Microsoft, Rumbo.es, empresa española del GDS Amadeus y Terra, Travelocity, propiedad de Sabre, o Trip.com propiedad de Galileo, son ejemplos de estos nuevos entrantes.

- Reducción del margen de beneficios y de la cuota de mercado

Los intermediarios se ven amenazados a medida que el comercio electrónico a través de Internet se generaliza y alcanza una masa crítica de consumidores finales. Los márgenes de beneficio se reducen sustancialmente. El consumidor gana acceso a una amplia selección de productos a precios más bajos (Wingand y Benjamín, 1995:2). Las agencias de viajes, en particular, están experimentando una disminución en las comisiones percibidas por la venta de pasajes de avión, actividad que representa alrededor del 35% del volumen de los servicios que estas ofrecen (Albert, 1999:532). Según un estudio subvencionado por el Fondo Social Europeo, realizado por la UNAV (Unión Nacional de Agencias de Viajes), más de las tres cuartas partes de las agencias de viajes españolas considera que existe un escaso margen de beneficio en el sector, con previsión de que se acentúe esta tendencia decreciente en el futuro (Nexotur, 2003). Este hecho también se ha extendido a otros ámbitos como es la venta de productos de alojamiento y paquetes turísticos (Weeks and Crouch, 1999; Morrison et al., 1999).

3.2. Oportunidades para la Reintermediación

- Internacionalización del mercado turístico

El mercado turístico Español constituye un mercado de ámbito internacional, es decir, los turistas proceden tanto del interior como del exterior de España. Desde el punto de vista de la demanda es oportuno resaltar que los cuatro primeros mercados emisores de turismo a nivel mundial, son también los cuatro mayores usuarios de Internet: EEUU, Alemania, Japón y Reino Unido, que agrupan 2/5 partes de los viajeros del mundo y casi el 80% de los usuarios de Internet (BSCH y AC, 2000). Más del 63% de los turistas extranjeros que arriban a España proviene del Reino Unido, Alemania y Francia (Ministerio de Economía y Hacienda, 2003), queda claro que existe un potencial mercado para la venta de productos turísticos a través de Internet.

- Crecimiento sostenido de la venta de productos turísticos a través de Internet

Internet se está convirtiendo en un importante canal a través del cual los turistas pueden canalizar todas las tareas propias de la preparación de un viaje: desde la búsqueda de información, organización y reserva del viaje, hasta la compra y pago del mismo. En los últimos años el negocio generado por el comercio electrónico de viajes ha seguido una tendencia de fuerte crecimiento. El volumen de negocio se ha venido duplicando año a año y se prevé que haya un aumento de un 76% y otro del 56% para el 2006 y 2007 respectivamente. Así, la facturación a clientes finales correspondiente a la venta de viajes en línea de los sitios web españoles alcanzó los 2.500 millones de euros en el año 2005, frente a los 1.300 millones de 2004 y los 615 de

2003.. De este volumen de negocio, el 44% correspondió a las compañías aéreas, el 31% a las agencias de viajes virtuales, el 16% a las cadenas hoteleras y sólo el 6% a las agencias de viajes tradicionales (DBK, 2006).

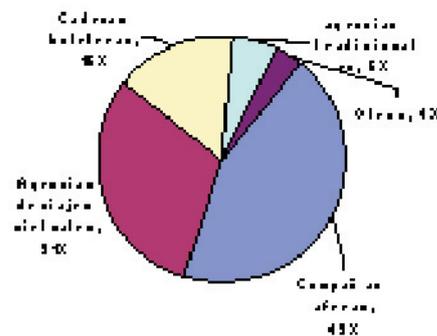


Figura 3. Mercado turístico en línea español (BDK, 2006)

- Necesidad de organización de la ingente cantidad de información en la Red

Bailey y Bakos (1997) argumentan que dada la gran sobrecarga de información que ofrece Internet, la intermediación puede incrementarse en lugar de disminuir. Existe evidencia que sugiere que formas completamente nuevas de intermediación están siendo creadas y operan únicamente en Internet – como es el caso de los cybermediarios. Estos intermediarios virtuales o infomediarios pueden agregar valor de cara al cliente, filtrando la información de poca utilidad, cotejando, ordenando y examinando cuidadosamente la misma, y presentando resúmenes personalizados a medida del cliente. El valor añadido para el cliente se traduce en la reducción de los costes de búsqueda. Es posible argumentar entonces que el rol de los intermediarios en realidad se incrementará (Steinfeld et. al., 1995)

La reintermediación electrónica ha sido estimulada por cuatro necesidades básicas: conectar compradores y vendedores, facilitar el intercambio de información, agregar la gran diversidad de oferta en un único sitio y mejorar la confianza a través de la seguridad y autenticación, necesidades que se corresponden con las funciones de intermediación y asesoramiento propias de las agencias de viajes (Bailey y Bakos, 1997).

- Utilización de Internet como canal de ventas complementario

Si bien Internet constituye una amenaza, también supone una fuente de *beneficios*. La promoción de la demanda receptiva que actualmente está en manos de operadores turísticos extranjeros, la internacionalización de las AAVV, o la formación de una cartera de clientes internautas que permita dar salida a productos de última hora contratados en exceso o contratados con riesgo, son algunos de los beneficios derivados de la utilización de Internet como un complemento de los canales de comercialización habituales de las AAVV tradicionales.

La siguiente tabla resume el conjunto de amenazas y oportunidades que Internet supone para las Agencias de Viaje ante la actual coyuntura.

Tabla 1. Amenazas y oportunidades de las Agencias de Viaje frente a Internet

Amenazas: riesgo de Desintermediación
Comercialización directa de productores de servicios turísticos hacia clientes finales, aprovechando las ventajas de Internet como tecnología de soporte de transacciones de negocio.
Surgimiento de nuevos competidores, con fuerte base tecnológica, capaces de crear nuevos productos y generar nuevos mercados haciendo uso de las ventajas de la red.
Pérdida significativa del volumen de negocio gestionado por las agencias, a causa de importantes disminuciones en los márgenes de beneficio – comisiones- de los productos más significativos comercializados por estas: billetes de avión y alojamiento
Oportunidades de Reintermediación
Internacionalización del mercado turístico
Crecimiento sostenido de la venta de productos turísticos a través de Internet
Necesidad de organización de la ingente cantidad de información en la Red
Utilización de Internet como canal de ventas complementario

4. Conclusiones

Bailey y Bakos (1997) afirman que dada la sobrecarga de información que ofrece Internet, la intermediación puede incrementarse en lugar de disminuir. De hecho existe evidencia que sugiere que formas completamente nuevas de intermediación están siendo creadas y operan únicamente en Internet – como es el caso de los cybermediarios. En este entorno, las Agencias de viajes físicas deben ser capaces de rediseñarse para adoptar, de manera eficaz, Internet como nuevo canal de ventas, añadiendo valor al cliente. Invertir solo en TI podría conducir a suboptimizar los beneficios, si no se considera la necesidad de un cambio organizativo o si no se tiene en cuenta que el éxito de la implantación depende además del rediseño de los procesos y características organizativas (Teece, 1987; Brynjolfsson y Hitt, 1998; Chircu y Kauffman, 2000). Los beneficios del Comercio Electrónico no se obtienen sin una cuidadosa planificación (Jutla et. al., 1999).

Los directivos tienen que evaluar las implicaciones a largo plazo y el equilibrio que supone reemplazar los canales convencionales con un nuevo modelo de ventas (Ghosh, 1998).

Es necesario estudiar cómo conviene emplear esta tecnología para lograr el mejor aprovechamiento de la misma y la consecución de ventajas competitivas sostenibles. El uso de Internet no constituye una ventaja competitiva en sí misma. Muchas de las empresas que tendrán éxito serán aquellas que usen Internet como un complemento a las tradicionales formas de competir, no aquellas que lleven a cabo sus iniciativas en Internet como algo separado de las operaciones ya establecidas. Internet hace que la Estrategia sea más esencial que nunca (Porter, 2001:64).

Por lo tanto, la conveniencia acerca del uso de Internet como tecnología de soporte a los negocios ya no constituye un factor a cuestionar; las empresas no tienen elección si quieren permanecer competitivas. Los integrantes de la cadena de valor de cada sector deben evaluar si su posición dentro de esta se ve amenazada, en cuyo caso es oportuno analizar qué estrategias a largo plazo es conveniente aplicar (Wingand y Benjamin, 1995).

“Todo comerciante minorista deberá tener en cuenta la existencia de Internet, la economía sin fricciones donde compradores y vendedores se encontrarán mutuamente.... Desaparecerán las

agencias de viajes que no hacen sino tramitar reservas de plazas de avión...” (Gates, 1999:85)

Referencias

- Albert Piñole, I. (1999). *Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes*. Editorial centro de estudios Ramón Areces.
- Bailey, J.P.; Bakos, Y. (1997). An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol 1, nº 3, Spring, pp. 7-20
- BDK (2006). *Comercio electrónico de Viajes. Informe especial*. Obtenido en www.bdk.es el 14 de junio de 2006.
- Benjamin, R.I.; Wigand, R.T. (1995). Electronic Markets and Virtual Value Chains on the information Superhighway. *Sloan Management Review*. Winter. Pp. 62-72.
- BSCH (Banco Santander Central Hispano) y AC (Andersen Consulting). (2000). *España on-line. Ideas para afrontar la e-economía*. Madrid.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L. (1998). Beyond the productivity paradox. *Communications of the ACM*, 41 (8), pp. 49-55.
- Buhalis, D.; Licata, M.C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*. Nº 23, pp 207-220
- Chircu, A.M.; Kauffman, R.J. (2000). *Journal of Management Information Systems*. 17(2), pp. 59-80.
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la Era Digital*. Plaza & Janes Editores. México.
- Holloway, J.C. (1999). *The Business of Tourism*. Longman, New York.
- Jutla, D.; Bodorik, P.; Hajnal, C.; Davis, C. (1999). Making business sense of electronic commerce. *IEEE Computer* 32(3): 67-75.
- Malone, T.; Yates, J.; Benjamín, R. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information technology on market structure and corporate strategies. *Communications of the ACM*, Vol. 30, No. 6, pp. 484-497.
- Davidoff, S.; Pachauri, M.; Ennew, C.; Lockett, A. (2002). A Study of Business to Consumer Internet Intermediaries: An Assessment of Current Performance. *Academy of Marketing Conference*, Derby University, UK.
- Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (2000). *Diagnóstico tecnológico del sector de agencias de viajes*. Obtenido en www.unav.ws (junio de 2004).
- Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (2003). *El turismo en España durante 2002. Avance de resultados*. .
- Morrison, A.M.; Taylor, S.; Morrison, A.J.; Morrison, A.D. (1999). Marketing small hotels on the World Wide Web. *Information Technology & Tourism* 2 (2), 97-113.